



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**



UNIDAD UPN 099 CIUDAD DE MÉXICO, PONIENTE

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARA LA MEJORA DE LOS
PROCESOS DE GESTIÓN EN LA SECUNDARIA “JUANA DE
ASBAJE Y RAMÍREZ DE SANTILLANA” DEL MUNICIPIO DE
CHIMALHUACÁN, ESTADO DE MÉXICO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA

PRESENTA

VERONICA CARRERA OLIVARES

CIUDAD DE MÉXICO

AGOSTO DE 2017



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**



UNIDAD UPN 099 CIUDAD DE MÉXICO, PONIENTE

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARA LA MEJORA DE LOS
PROCESOS DE GESTIÓN EN LA SECUNDARIA “JUANA DE
ASBAJE Y RAMÍREZ DE SANTILLANA” DEL MUNICIPIO DE
CHIMALHUACÁN, ESTADO DE MÉXICO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA

PRESENTA

VERONICA CARRERA OLIVARES

CIUDAD DE MÉXICO

AGOSTO DE 2017

**DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACIÓN
DE POSGRADO**

Ciudad de México, 01 de julio de 2017

C. VERONICA CARRERA OLIVARES
Presente

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

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE
GESTIÓN EN LA SECUNDARIA "JUANA DE ASBAJE Y RAMÍREZ DE
SANTILLANA" DEL MUNICIPIO DE CHIMALHUACÁN, ESTADO DE MÉXICO**

Manifiesto a usted, que, reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución y consecuentemente se dictamina favorablemente, autorizándole a presentar su réplica profesional para obtener el Grado de Maestra de Educación Básica.

Atentamente

GGQC/Ira
MTRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN
*Presidente de la Comisión de Exámenes
Profesionales de la Unidad UPN 099 Ciudad de México, Poniente.*

GGQC/Ira

DEDICATORIAS

Hoy doy gracias a la vida, debo reconocer que no ha sido nada fácil, sin embargo, agradezco a mis padres por estar siempre pendiente de mí, por impulsarme y apoyarme en cada uno de los retos que me he propuesto, lo que un día empezó como una locura hoy está plasmado en este documento, tarea nada fácil, noches de desvelos, enojos, lágrimas, en fin debo reconocer que lo logré gracias a todas las personas que siempre estuvieron a mi lado, amigos, hermanos y maestros.

En especial tú, que te llevaste una parte de mí, aunque fue muy poco el tiempo, para mí fue lo más bello, tu recuerdo lo llevaré tatuado por siempre en mi corazón.

Ángel muchas gracias por los momentos compartidos por ser mi compañero, confidente, amigo, en este proceso de mi vida, llegaste cuando más te necesité y en momentos difíciles, con cada una de tus palabras y miradas me enseñaste a disfrutar la vida con tu manera tan peculiar de quererme. Por siempre en mi corazón.

Mi niño, pequeño hermoso, eres mi motivo a seguir me impulsaste para que yo lograra este reto, eres mi motivo y seguiré preparándome para ti... Te Amo hermanito de mi corazón: Usiel.

Dedico este documento en especial a esos cinco Angeles, que ya son parte de un ejército en el cielo, por siempre los llevaré en mi corazón, Gabriel, Salomón, Alfonso, Esteban, Héctor y Marcos.

AGRADECIMIENTO

En especial agradezco el apoyo y acompañamiento brindado por parte de la Mtra. Idolina Olimpia Alejo Santos, en la elaboración del documento.

Agradezco el apoyo brindado a mis directivos la Profesora Sandra Almendarez Prado y Profesor José Taurino Pichardo Rosales.

¡GRACIAS!

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO 1. LOS ELEMENTOS GEOGRÁFICOS E HISTÓRICOS DE LA PROBLEMÁTICA	4
1.1. Determinación del tema Básico para la ubicación de la problemática	4
1.2. Justificación de la elección del tema, base de la investigación	5
1.3. Contexto geográfico de la problemática	6
1.3.1. Coordenadas del Municipio de Chimalhuacán	8
1.3.2. Límites del Municipio de Chimalhuacán	9
1.3.3. Orografía	9
1.3.4. Hidrografía	10
1.3.5. Clima, fauna y vegetación	10
1.3.6. Medios de Transporte	11
1.3.7. Vías de comunicación	12
1.4. MARCO HISTÓRICO DEL CONTEXTO DE LA PROBLEMÁTICA	12
1.4.1. Origen de la escuela	12
1.4.2. ¿Cómo surge el Municipio?	13
1.4.3. Descripción del escudo	14

1.5. ANÁLISIS SOCIO-ECONÓMICO DE LA POBLACIÓN QUE RODEA EL CONTEXTO ESCOLAR DE LA PROBLEMÁTICA	15
1.5.1. Vivienda	15
1.5.2. Cultura	17
1.5.3. Recreación	17
1.5.4. Deporte	18
1.5.5. Empleo	18
1.5.6. Educación	18
1.5.7. Economía	20

CAPÍTULO 2. PROFESIOGRAMA Y MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN EL ÁREA GEOGRÁFICA DE LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA	23
--	-----------

2.1. Perfiles profesionales de desempeño del magisterio en servicio dentro del área geográfica en que se presenta la temática base de la investigación a realizar	23
2.1.1. Personal	23
2.1.1.1. Perfil profesional	24
2.1.2. Dirección General de Educación Básica	25
2.1.3. Sub-dirección Regional de Educación Básica Texcoco	28
2.2. Marco institucional de actualización y capacitación del magisterio en servicio dentro del área geográfica de ubicación del tema	30
2.2.1. Actualización	31

2.2.2. Capacitación	32
---------------------	----

CAPÍTULO 3. UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA 34

3.1. La problemática educativa	34
--------------------------------	----

3.2. Estado del Arte de la problemática	36
---	----

3.3. Planteamiento del problema	56
---------------------------------	----

3.4. Hipótesis de trabajo	58
---------------------------	----

3.5. Identificación de las variables de la hipótesis de trabajo	59
---	----

3.5.1. Concepto y definición de la variable	59
---	----

3.5.2. La variable independiente	60
----------------------------------	----

3.5.3. La variable dependiente	60
--------------------------------	----

3.6. Objetivos	61
----------------	----

3.6.1. El objetivo general de la investigación	61
--	----

3.6.2. Los objetivos particulares de la investigación	61
---	----

CAPÍTULO 4. EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN 63

4.1. Hacia la comprensión del mundo global y sus consecuencias en la Educación	65
--	----

4.4.1. El impacto de la globalización	68
---------------------------------------	----

4.4.2. La influencia y consecuencias de la globalización en el ámbito educativo	70
---	----

4.2. Las políticas educativas internacionales en México y su impacto en el Modelo Educativo actual, Reforma Integral de Educación (RIEB)	74
4.2.1. Acuerdo de Cooperación México – OCDE	77
4.2.2. Las reuniones internacionales y su impacto en la Educación	80
4.2.3. Perspectivas sobre Educación, Conferencia Mundial Jomtiem 1990	80
4.2.4. Los cuatro pilares de Educación “Informe Jacques Delors 1994”	82
4.2.5. La visión Educativa Internacional, desde la Educación para todos “Foro Mundial sobre Educación Dakar 2000”	84
4.2.6. Objetivos de la Declaración del Milenio 2000 referentes a Educación Europeo	86
4.2.7. Visión global de las Competencias: un punto de partida, el Proyecto Tuning Europeo.	87
4.2.8.El impacto de las Competencias en América Latina: El Proyecto Tuning Latinoamericano.	95
4.3. Políticas Educativas Nacionales	98
4.3.1. El Sistema Educativo Nacional y el desarrollo de Competencias	100
4.3.2. Las Competencias	101
4.3.2.1. El desarrollo de Competencias en los estudiantes	103
4.3.3. El manejo de las Competencias en el Sistema Educativo	106

4.3.4. Marco normativo	108
4.3.4.1. Política Educativa Nacional	108
4.3.4.2. La necesidad de la creación de la Alianza por la Calidad de la Educación	110
4.3.4.3. Surgimiento del Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica (ANMEB)	111
4.3.4.4. Aspectos Importantes de la Reforma Integral de Educación Básica	112
4.3.4.5. Elementos Curriculares de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB)	117
4.3.4.6. Plan de Estudios 2006 correspondientes a Nivel Secundaria	118
4.3.4.7. La presentación del Plan de Estudios 2011 en Nivel Secundaria	120
4.3.4.8. Enfoques prioridades y necesidades Básicas fundamentales para redireccionar la autonomía de la gestión sustentada en el Plan de Desarrollo 2013-2018	121
4.3.4.9. Objetivos, líneas de acción y estrategias; ejes rectores que delimitan el fin mismo de la Educación referidos en el Programa Sectorial de Educación 2013-2018	124
4.3.4.10. Bases legales de la Educación Secundaria en México	128
4.3.4.11. Importancia de la Educación a Nivel Secundaria	128
4.4. Características Generales del Acuerdo 717 y su vinculación con la Gestión Escolar	129

4.5.	Gestión Escolar y Gestión Educativa	136
4.5.1.	La Gestión Escolar alcances y limitaciones	140
4.5.2.	Teoría general de la Gestión Educativa	142
4.5.2.1.	Dimensiones de la Gestión Educativa	145
4.5.3.	Descripción de los Modelos de Gestión y Liderazgo	147
4.5.3.1.	Definición de Liderazgo	149
4.5.3.2.	Liderazgo del Directivo en las Secundarias para favorecer la Gestión Escolar	150
4.5.3.3.	Estilos de Liderazgo	152
4.5.4.	El trabajo colectivo	155
4.5.5.	Mecanismos organizacionales de acción para el director, elementos claves para su liderazgo	156
4.6.	Teoría pedagógica sociocultural, como alternativa para propiciar la dinámica organizacional y el trabajo colectivo	158
4.6.1.	El entorno sociocultural del individuo y su influencia en lo laboral	159
	CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO	161
5.1.	Tipo de estudio investigativo seleccionado	162
5.2.	Características metodológicas del tipo de estudio seleccionado	163

5.3. Población escolar o magisterial que presenta la problemática	165
5.4. Selección de la muestra	166
5.5. Diseño del instrumento de recabación de datos con base en la Escala Likert	168
5.6. Piloteo del instrumento	172
5.7. Adecuación del instrumento conforme a resultados del piloteo	173
5.8. Aplicación del instrumento	175
5.9. Organización, análisis e interpretación de los datos recabados con base en el Programa Estadístico SPSS	175
5.10. Conclusiones derivadas del análisis de los datos que dan origen a la propuesta de solución a la problemática	193

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

196

6.1. Redacción del informe diagnóstico sobre la problemática	196
6.2. Referencias positivas y negativas del diagnóstico	196
6.3. Contexto de la población en estudio	199
6.4. El impacto del Programa de Carrera Magisterial	201
6.5. Informe final del diagnóstico y conclusiones	201

CAPÍTULO 7. UNA PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

203

7.1. Denominación de la propuesta	203
7.2. Justificación del diseño y operatividad de la propuesta	204
7.3. Marco Jurídico – Legal relacionado con la propuesta	209

7.4. El diseño modular: fundamentación teórica	213
7.5. Diseño y Mapa Curricular de la Propuesta Modular	215
7.5.1. Objetivo General de la propuesta	216
7.5.2. Objetivos Particulares de la propuesta	216
7.5.3. Esquema Modular de la propuesta	217
7.6. Programa de estudio desglosado	219
7.7. Perfil de ingreso de los aspirantes	276
7.8. Criterio de selección de los aspirantes	277
7.9. Perfil de egreso	278
7.10. Requisitos de permanencia en la modalidad de estudio de la propuesta	279
7.11. Criterios de evaluación y acreditación para la modalidad de estudios propuesta	279
7.12. Duración del periodo de estudios	280
7.13. Evaluación y seguimiento de la implantación de la propuesta	282

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS DE INTERNET

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El contexto globalizador el cual se enfrenta día a día ha traído consigo cambios, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etcétera. En cuanto al ámbito educativo la modificación del Artículo 3° Constitucional y el cambio a los Planes y Programas de Estudio, ha traído cambios en la currícula, en lo laboral, con la intención de redefinir la Educación, pero uno de los actores en donde hoy en día se deja una responsabilidad en la manera de hacer la gestión en todos esos procesos de cambio es la figura de los directores escolares, que cobra relevancia debido a que se convierte una necesidad el desarrollar Competencias que les permitan guiar y dirigir a las instituciones educativas, sin duda alguna son responsables de generar y propiciar estrategias que le permitan llevar a las instituciones a su cargo el éxito escolar.

Esta necesidad ha llevado a desarrollar una propuesta de intervención, originada por la carencia en las escuelas de Educación Secundaria del Estado de México, pues se identificó como una problemática la delimitación de **¿Cuál es el rasgo fundamental profesional que puede propiciar la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria 0678 “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana”, ubicada en el Estado de México; Municipio de Chimalhuacán?**

La relevancia de la investigación fue dando una serie de elementos que parten del análisis determinado como diagnóstico.

Al realizar el diagnóstico se identificó la necesidad de propiciar en los directivos las habilidades necesarias que le permitan reconocer cuáles son las Competencias que deberá fortalecer para poder direccionar el trabajo colaborativo en sus instituciones, formando equipos que le permitan elaborar su Ruta de Mejora Escolar.

El resultado fue dando origen al diseño de una propuesta de intervención que tiene la intención de generar una gestión de cambio en los centros escolares, así mismo se convierte en una fuente de consulta que orientará y reorientará a los líderes educativos, de esta manera se observa que la tesis presentada para obtener el grado de Maestra en Educación Básica, lleva el título de: **El liderazgo directivo para la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México.** A la vez se verá como se aborda en cada capítulo el desarrollo de la investigación que se fue orientando con base a las mismas necesidades identificadas en los directivos, para llegar al final a presentar la propuesta de intervención plasmada en la construcción de un Diplomado para directores, en el cual se pretende abordar contenidos en cuanto a la temática de liderazgo, gestión, trabajo colaborativo y el análisis del marco normativo actual.

La conformación de este documento recepcional se compone de siete Capítulos, que abordan desde la situación contextual de la escuela, la situación problemática, el diagnóstico y presenta una propuesta. Lo anterior debidamente relacionado entre sí y sustentado teóricamente. Por lo que a continuación se describen:

El Capítulo 1, tiene como finalidad explicar los elementos contextuales de la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana”; así como los elementos culturales, aspectos socioeconómicos, los recursos naturales y el marco histórico, ya que se consideran indispensables para entender la problemática planteada.

En el Capítulo 2, se exponen los elementos de formación Docente que existen en el Municipio donde se encuentra la escuela, así como los perfiles profesionales del Personal Docente que labora en el plantel, ya que se considera de vital importancia en el desarrollo de la propuesta.

A lo largo del Capítulo 3, se desarrollan las bases que dan sustento a la investigación como lo son: Estado del Arte, Planteamiento del Problema, Hipótesis, Variables y Objetivos.

En el Capítulo 4, se aborda una serie de elementos que dan soporte teórico a la Tesis, como lo son: La Globalización y su impacto en el ámbito educativo, Políticas educativas internacionales, nacionales, marcos normativos, la gestión escolar, liderazgo, trabajo colaborativo y la teoría pedagógica socio-cultural como alternativa para propiciar el trabajo colaborativo.

Durante el desarrollo del Capítulo 5, se delimitan los elementos que conforman la investigación, como son la Población, tipo de estudio, elaboración del instrumento diagnóstico; así como el tratamiento de la información a través del Programa Estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

En el cuerpo del Capítulo 6, se desarrolla el diagnóstico, con base en los datos que arrojaron los instrumentos aplicados.

En el Capítulo 7, se presenta la propuesta para enfrentar la problemática detectada, que es el un Diplomado para Directivos, que a su vez se compone de cuatro módulos dirigidos a orientar a los directivos para la conformación en equipos de trabajo que les posibiliten establecer su Ruta de Mejora Escolar, lo cual le permitirá identificarse como un líder eficaz.

Por último, se integra la Bibliografía y las Referencias de Internet que apoyaron a la realización de la presente Tesis.

CAPÍTULO 1. LOS ELEMENTOS GEOGRÁFICOS E HISTÓRICOS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. Determinación del tema Básico para la ubicación de la problemática

En la actualidad es necesario que las instituciones educativas reconozcan la gestión escolar en la cotidianidad para el logro de metas y objetivos de la comunidad escolar.

Con la implementación de la Reforma Integral en Educación Básica, en el año 2011, se destaca la función de los directivos escolares, esta figura era considerada como la de un jefe inmediato. La nueva estructura reorienta la función del director escolar, para lograr elevar la calidad de la Educación por medio de la innovación de las prácticas de la gestión escolar de todos los involucrados.

La nueva estructura en el ámbito educativo pretende que con la reorientación de las prácticas de gestión escolar se eleve la calidad de la Educación, la cual tiene como finalidad promover la autonomía de las instituciones, el liderazgo de los directivos y la capacidad para resolver y tomar decisiones en cuanto al trabajo técnico pedagógico que faciliten en el entorno escolar para obtener mejores resultados académicos.

Una figura que es indispensable para que la escuela logre cumplir con sus objetivos es la del director. Por ello, el directivo debe tomar en cuenta a todos los actores educativos, para el desarrollo del cumplimiento de las cuatro prioridades educativas del Sistema Básico de Mejora (SBM) que son:

- Mejora del Aprendizaje.
- Alto al Abandono Escolar.

- Normalidad Mínima Escolar
- Convivencia Escolar¹

Por consiguiente, es necesario que la Escuela Secundaria reoriente la organización de la escuela, desde la planeación y gestión donde el directivo juega un gran papel y deja a un lado los problemas administrativos y los docentes dejen el tradicionalismo y adopten la nueva postura que marcan los lineamientos de la Reforma Integral en Educación Básica.

Al respecto se debe diseñar un plan de acción para conducir a la institución a la mejora escolar. Esto no sucede a menudo ya que se sabe que la Escuela Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana”, algunos directivos, desconocen cómo orientar el trabajo colaborativo y lograr ambientes de trabajo favorables para el desarrollo educativo y con ello se den resultados, pero no siempre se obtienen, ya que algunos directivos no gestionan, no dimensionan las problemáticas o simplemente desconocen la función, la normatividad.

Por ello es necesario iniciar con la investigación relacionada a la figura del director escolar, para que identifique, conozca y haga uso de sus funciones.

1.2. Justificación de la elección del tema, base de la investigación

El presente trabajo pretende definir un mecanismo de acción que permita reorientar el papel del director escolar, por consiguiente es importante considerar la participación del colectivo de la escuela para alcanzar los estándares curriculares, pues es indispensable crear este vínculo y así generar acciones en colectivo que posibiliten un

¹ Subsecretaría de Educación Básica. Orientaciones para establecer la ruta de mejora escolar. México, SEP, CONALITEG, 2014. Pág. 12.

mejor logro educativo. La gestión escolar es en gran medida necesaria, ya que gracias a esto, permite, ambientes favorables de trabajo, un funcionamiento escolar adecuado y el logro educativo para poder combatir las siguientes problemáticas: deserción escolar, rezago educativo, la no participación de padres de familia en labores académicas de los alumnos, reprobación, falta de compromiso por parte de docentes y desconocimiento de Planes y Programas de las asignaturas, los cuales son algunas situaciones, que desfavorecen al trabajo eficaz.

Por tal motivo, se busca encaminar las estrategias adecuadas para elevar el Nivel educativo, dándole sentido de pertenencia a la comunidad, y el deseo de superación y autoestima que requieren los involucrados.

Por lo que se pretende que mediante la implementación de la propuesta *El liderazgo directivo para la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México*. Lograr que el director cuente con los saberes pedagógicos vigentes a la normatividad actual, destacando el liderazgo además de la gestión escolar con todos los involucrados: Padres de Familia, docentes y alumnos.

1.3. Contexto geográfico de la problemática

Para poder dar relevancia y sustento a la investigación es necesario conocer a fondo donde se está desarrollando la problemática. El contexto geográfico se ubica en el Estado de México.

La problemática tiene su ubicación geográfica en México, Estado de México, Municipio de Chimalhuacán; este país se encuentra localizado en América del Norte. Su nombre oficial es Estados Unidos Mexicanos. La sede de los poderes de la Federación y capital del país es México. *“Limita con Estados Unidos de América al Norte, al Sureste con Guatemala y Belice, al Este con el Golfo de México y el Mar Caribe, y al*

*Oeste con el Océano Pacífico. En extensión territorial ocupa la quinta posición en América, y el décimo cuarto a Nivel mundial*².

Es un país con una gran cantidad de hispanohablantes en el mundo, al igual el mayor número de su población son indígenas.

*“Chimalhuacán tiene una población de 525,389 habitantes según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)”*³. La población es producto de una mezcla de grupos étnicos originarios de varias partes de la República, principalmente de Oaxaca, Puebla, Veracruz, Hidalgo y Tlaxcala.

IMAGEN 1.- UBICACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO EN MAPA DE LA REPÚBLICA MEXICANA⁴



² Gobierno del Estado de México. Ayuntamiento Constitucional de Chimalhuacán, cuaderno Estadístico Municipal. INEGI, 2012. Pág. 15.

³ <http://www.inegi.org.mx/default.aspx>. (Consultado septiembre 26 del 2014).

⁴ <http://México.pueblosamerica.com/mapas/chimalhuacan>. (Consultado el 26 de septiembre de 2014).

1.3.1. Coordenadas del Municipio de Chimalhuacán

El Municipio de Chimalhuacán se ubica en la Zona Oriente del Valle de México, colindando al Norte con el Municipio de Texcoco, al Sur con los Municipios de La Paz y Nezahualcóyotl, al Oriente con los Municipios de Chicoloapan e Ixtapaluca y al Poniente con el de Nezahualcóyotl. Su distancia aproximada a la Capital del Estado de México (Toluca), es de 122 Km.

IMAGEN 2.- COORDENADAS DEL MUNICIPIO DE CHIMALHUACÁN⁵

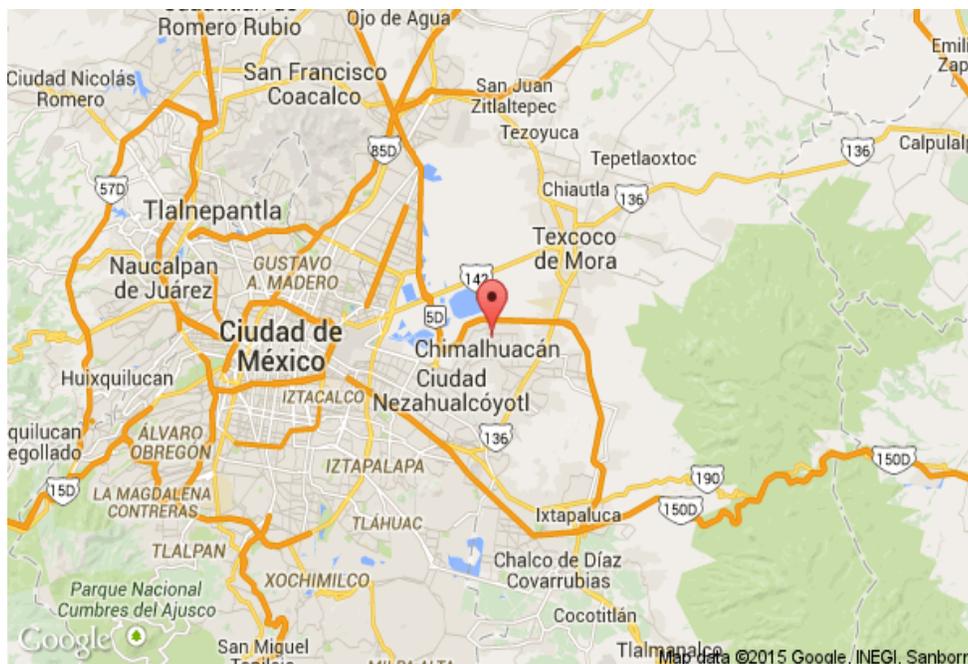


⁵ <http://www.inegi.org.mx>. (Consultado 28 de septiembre de 2014).

1.3.2. Límites del Municipio de Chimalhuacán

El Municipio tiene sus límites con los Municipios de Texcoco, La Paz, Nezahualcóyotl y San Vicente Chicoloapan.

IMAGEN 3.- LÍMITES DEL MUNICIPIO DE CHIMALHUACÁN⁶



1.3.3. Orografía

En este Municipio existen cuatro elevaciones las cuales son:

⁶ Ibíd. Pág. 46.

El Cerro del Chimalhuachi, que tiene una altura de 200 Metros Sobre el Nivel del Valle y de 2 520, Metros Sobre el Nivel del Mar (MSNM) el Totolco, pequeña elevación que tiene una altura de 2,280 MSNM, ubicada en la parte Oriente del Chimalhuachi y Antiguo a éste y al Barrio de Santa María Nativitas, el Xolhuango, una loma en la cual se encuentra enclavado el Ejido y el Xichiquilar o Xochiquilasco, cerro ubicado al Oriente del Municipio, también en zona Ejidal⁷.

1.3.4 Hidrografía

Este Municipio debe su origen al Lago de Texcoco y a los diferentes manantiales que había en la falda del Cerro del Chimalhuachi, algunos de ellos tan pródigos y hermosos como “La Manal”. Actualmente se tienen diez pozos profundos como fuente de abastecimiento de agua potable, *“dos se encuentran en San Agustín, dos en San Lorenzo, uno en el Barrio de San Pedro, uno en Xochiaca; en igual número en los Barrios de Xochitenco, Colonia el Refugio, Colonia Santo Domingo y Fraccionamiento “El Molino”⁸.*

1.3.5. Clima, fauna y vegetación

El clima de Chimalhuacán, es Semiseco – Templado, va de 15.8° a 34° C. En cuanto a la flora, aunque no es abundante, sí está presente con excepción de la parte del ex-lago, en donde crece sólo el pasto salado. Los árboles que abundan son el pirúl, eucalipto y sauce, sin olvidar los frutales como el higo, durazno, limón, ciruela y capulín, entre otros. En algunos barrios, como el de Xochiaca, se dan los olivos. En la

⁷ <http://www.chimalhuacán.gob.mx>. (Consultado 3 de octubre de 2014).

⁸ <http://México.pueblosamerica.com>. (Consultado 3 de octubre de 2014).

Cabecera Municipal, y en la Zona arqueológica, crecen unos arbustos llamados pochotes. Las plantas de nopal y maguey se dan en la mayor parte de este lugar.

De entre las especies que aún se conservan están los conejos silvestres, ardillas, tuzas, ratas, zorrillos, camaleones, lagartijas, senuates, sapos, chapulines, grillos, cigarras, escarabajos, catarinas, cochinillas, garrapatas, mestizos, hormigas (roja y negra), tarántula, araña capulina, azotador, ciempiés, tábano, abispa, luciérnaga, libélula, moscas picadoras, mosca de campo, zancudo, tórtola, calandria, gorrión, colibrí, canario y zopilote⁹.

1.3.6. Medios de Transporte

El Municipio cuenta con la línea 3 del Méxibus Pantitlán – Chimalhuacán sus estaciones son: Chimalhuacán, Acuitlapilco, Refugio, Los Patos, San Pablo, Ignacio Manuel Altamirano, Santa Elena, Embarcadero, La Presa, Canteros, Las Flores, Guerrero Chimalli y Las Torres. Línea "A" Metro Férreo, así como *“transporte público ofrecido por camiones suburbanos, microbuses y camionetas van, que también estas llegan a diferentes lugares de Chimalhuacán y de Nezahualcóyotl (Pantitlán-Clínica 25), la cual permite colindar con los Municipios de su alrededor”*¹⁰.

⁹ <http://México.pueblosamerica.com/i/chimalhuacan/>. (Consultado el 4 de octubre de 2014).

¹⁰ Ídem.

1.3.7. Vías de comunicación

Las vías de comunicación del Municipio son Avenida del Peñón, Avenida Chimalhuacán, Avenida de las Torres, entrada de San Vicente y Arca de Noé, Piedras Negras y el Circuito Exterior Méxicuense.

1.4. Marco histórico del contexto de la problemática

1.4.1. Origen de la escuela

La Escuela Secundaria Oficial 0678 “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” C.C.T. 15EES1015Z, pertenece a la Zona Escolar S - 141 de la Sub-dirección de Texcoco, la escuela se encuentra ubicada en el Estado de México, Municipio de Chimalhuacán, Barrio Vidrieros, Avenida Ejido Colectivo, sin número.

La Secundaria fue fundada en 1997, con una matrícula de 127 alumnos; en el año de 2011, sufre un atentado derivado de abusos administrativos por parte de los directivos: con la finalidad de recaudar fondos monetarios vendían los exámenes resuletos, guías, certificados médicos, cobraban por la inscripción e inclusive las plazas de los docentes a altos precios; dicha situación fue pública y ocasionó descontento de la comunidad, además del inadecuado uso de los ingresos, esto suscitó que la misma comunidad cerrara las instalaciones por dos meses.

Debido a estos hechos la escuela ingresa en el Proyecto “Nuevo Chimalhuacán”, el cual tiene como finalidad modernizar y reconstruir la administración del Municipio para terminar con todas las irregularidades que existían.

Así, el sábado primero de octubre del mismo año, treinta personas, entre Padres de Familia y profesores, se instalaron al interior de la escuela y desde allí se disponían a

hacer nuevas solicitudes al Gobierno Estatal para cambiar la organización interna de la institución y terminar con las irregularidades.

Por consiguiente, al tomar la escuela la administración cambió, por consecuente es necesario a estas fechas tener una buena gestión escolar que se oriente a elevar el Nivel educativo y por parte de los docentes impartir una Educación de calidad.

1.4.2. ¿Cómo surge el Municipio?

El Municipio de Chimalhuacán fue fundado en 1259, por tres jefes hermanos llamados Huauxomatl, Chalchiutlatonac y Tlatzcantecuhtli. Los Jefes o Tlatoani y su gente eran originarios de Tula, otra parte de ésta era del Pueblo de Culhuacán. *“Hablaban las Lenguas Chichimeca y Mexicana por ser descendientes de Acolhuas y Mexicanos; con el tiempo prevaleció la Lengua Náhuatl o Mexicana y las costumbres se unificaron”*¹¹.

Chimalhuacán se funda como señorío, con todas sus características, así se describe: *“Fue uno de los Señoríos de Texcoco y por ello perteneciente a la Triple Alianza México, Texcoco y Tlacopan, a partir de 1431. Estos pueblos dominaban lo que actualmente constituye el territorio Mexicano”*¹².

El nombre de Chimalhuacán proviene de un cerro que se encuentra ubicado en este lugar, el cual tiene gran importancia para la vida de los pobladores de la región.

¹¹ <http://www.chimalhuacan.gob.mx>. (Consultado 5 de Octubre de 2014).

¹² Ídem.

1.4.3. Descripción del escudo

El escudo de la región está representado por una rodela vuelta hacia abajo; la base representa el Cerro del Chimalhuachi; y al centro de la parte superior se encuentran cuatro círculos simétricamente dispuestos, el escudo actualmente está sobre el camellón de la Avenida Bordo de Xochiaca, donde se reúnen, grupos de jóvenes danzantes de tipo Prehispánico.

IMAGEN 4.- ESCUDO DE CHIMALHUACÁN¹³



En este Municipio existe la Zona arqueológica llamada los “Pochotes”, la cual fue descubierta en 1964, se le considera una de las cunas del hombre mesoamericano. En “Los Pochotes” también se encuentra un aro de piedra, utilizado en el Juego de Pelota, el cual fue encontrado en las Calles de Zaragoza y Venustiano Carranza, en el centro del Municipio durante las excavaciones para introducir líneas de drenaje y distribución de agua potable, aproximadamente en 1940. “En 1980 aproximadamente,

¹³ Ídem.

se encontraron fósiles de un mamut en la mediación de lo que hoy es Avenida de los Patos, Barrio de San Pedro”¹⁴.

Dentro del Municipio de Chimalhuacán, existen muchos artesanos dedicados y expertos en el tallado de piedra; anteriormente, entre las calles y en la plaza se escuchaba el repique de las piedras, era una tradición que se enseñaba de generación a generación.

1.5. Análisis socio-económico de la población que rodea el contexto escolar de la problemática

Otro de los aspectos que es necesario conocer y analizar para dar seguimiento a la investigación es el análisis socio – económico de la población de Chimalhuacán; permitirá contar con mayor referencia de la comunidad aledaña al plantel, para los fines del estudio.

1.5.1. Vivienda

El tipo de vivienda que predomina, tomando en cuenta que prevalecen las familias de clase baja y media baja. Las casas son de lámina, en el Municipio de Chimalhuacán en los terrenos viven más de cinco familias en cuartos que comparten los padres de familia y los hijos. *“La gran mayoría de estos terrenos, se encuentran en condiciones irregulares hablando de documentaciones territoriales; ya que los propietarios, son los familiares adultos (abuelos y bisabuelos)”¹⁵.*

¹⁴ Gobierno del Estado de México. Ayuntamiento Constitucional de Chimalhuacán, cuaderno Estadístico Municipal. Op. Cit. Pág. 34

¹⁵ Ídem.

Las familias que viven actualmente, no se responsabilizan por actualizar estos predios. Esto se da porque existe un gran porcentaje de desempleo, desintegración familiar, familias disfuncionales y otros factores.

En el Municipio *“casi el 92.2% de las viviendas habitadas corresponden a la categoría de casa independiente, el 18.5% a la de departamento en edificio y el 5.2% a la de vivienda en vecindad”*¹⁶.

El material predominante en las viviendas es: piso de cemento, paredes de tabique y techo de concreto o con láminas de asbesto o cartón. Así, el 97.6% de las 403 922 viviendas habitadas del Municipio, cuentan con paredes de tabique, ladrillo, block, piedra, cantera, cemento o concreto.

También, de forma similar, el material utilizado en el piso de las viviendas, en su gran mayoría era con piso de cemento, mosaico, madera y otro recubrimiento, sólo 7 032 viviendas contaban con piso de tierra.

Por lo que toca al material predominante en techos, un poco más del 83% de las viviendas particulares habitadas, cuenta con techo de losa de concreto, tabique, ladrillo y terrado con vigería u otro material similar. *“Casi el 11% de las viviendas, tenían techo de lámina de asbesto, mientras que el 5% aproximadamente contaban con techo de lámina de cartón. Sólo el 1% contaba con algún otro material distinto a alguno de los tres anteriores”*¹⁷.

¹⁶ Ídem.

¹⁷ Ídem.

1.5.2. Cultura

Para desarrollar la cultura, se apoyan a todas las tradiciones de Chimalhuacán, están por terminar “El teatro Municipal de Chimalhuacán” y se cuenta con una banda de música del Municipio a Nivel de Orquesta Sinfónica.

Dentro del Municipio de Chimalhuacán, existen muchos artesanos dedicados al tallado de piedra. En reconocimiento a la importancia cultural que tiene el tallado de piedra, el Municipio realizó una escuela llamada “Canteros”, donde los artesanos apoyan a todo aquel que quiera preservar esta hermosa tradición.

También es de gran relevancia la fiesta del Rosario, en la Cabecera Municipal, que se celebra el 7 de octubre en su honor por ser la patrona del pueblo, todos los barrios participan en los festejos y aún se cuenta con la presencia de feligreses de Iztapalapa quienes vienen a ofrecer sus saludos a la Virgen. Esta celebración tiene una duración de tres semanas¹⁸.

1.5.3. Recreación

En Chimalhuacán casi no existen parques, ni jardines, no obstante que hace años se dejaron amplias áreas de donación, éstas fueron vendidas por muchos vivales, sin embargo, para continuar con el impulso al deporte se cuenta con varios deportivos y están por concluir el centro recreativo: “El Chimalhuache”.

¹⁸ Ídem.

1.5.4. Deporte

En el Municipio de Chimalhuacán se pretende impulsar a la comunidad los hábitos deportivos, por consiguiente se cuenta con el “Deportivo Tepalcates” el cual constantemente organiza torneos de Basquetbol y Futbol, además de que presta sus instalaciones para cualquier persona que gusta hacer uso de ellas, de igual manera se tienen una alberca Olímpica la cual está a disposición de las personas que quieran hacer uso de ella impartiendo cursos de natación para poder asistir a esta se tiene que cumplir una serie de requisitos, es totalmente gratuita.

1.5.5. Empleo

En cuanto al empleo la mayor parte de los Padres de Familia son comerciantes ambulantes de tianguis, que se realizan en distintas Calles de la comunidad, algunos son obreros que se dedican a trabajar en fábricas, gasolineras de la comunidad o en los sitios de taxis o moto taxistas, la mayoría de familias se caracterizan porque ambos padres trabajen. *“Uno de los oficios que predominan en las mujeres es que son costureras o tienen oficios de limpiar casas”*¹⁹.

1.5.6. Educación

Ante la presencia de más de 8 mil habitantes en el Municipio de Chimalhuacán el embajador de Cuba en nuestro país, Licenciado Manuel Aguilera de la Paz, declaró a Chimalhuacán como un Municipio libre de analfabetismo tras haber reducido el índice

¹⁹ <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM15mexico/municipios/15031a.html>. (Consultado el 10 de octubre de 2014).

de iletrados en tan solo 4 años; aplicando el Programa “Alfa(betización)Tv”²⁰ traído al país por la “Institución Pedagógica Latinoamericana y del Caribe (IPLC)”²¹, en coordinación con el movimiento antorchista, por consiguiente el Municipio cuenta con suficientes escuelas para brindar servicio académico a la población.

En el ámbito educativo se observa que la mayoría de Padres de Familia tienen un Nivel académico de Primaria terminada, lo que a su vez se ve reflejado en los alumnos, ya que también ven la escuela como innecesaria o bien como un pasa tiempo y no como una herramienta de progreso, sus expectativas no van más allá de terminar la Secundaria incluso la generación 2010 – 2013, reflejó poco interés en la obtención del Certificado de Educación Secundaria.

Actualmente, en este Ciclo Escolar a Nivel Municipio se refleja una matrícula de 9,865 alumnos en Tercer Grado de Secundaria; y sólo 3,478 en tercer año de Preparatoria, esto quiere decir que aproximadamente 6 mil jóvenes cursan la Secundaria pero no concluyen la Preparatoria En el Nivel Superior se cuenta “con 5 instituciones las cuales son: el Tecnológico de Estudios Superiores (TESCHI), Centro Universitario de Chimalhuacán (CUCH), Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) y la Universidad Politécnica de Chimalhuacán (UPCHI)”²².

La Escuela Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana”, se caracteriza en gran medida ante la comunidad por ser un puente para aquellos alumnos que no encontraron lugar en otra escuela de “mejor prestigio” o bien para aquellos que ya no son aceptados en otra institución por cuestiones de rendimiento o de conducta; situación por la cual los alumnos que ingresan a primer grado poseen estas características y por lo tanto hace que la mayor parte de la población presente problemáticas serias como son adicciones o problemas familiares. Aunado a lo

²⁰ El Programa tiene como finalidad enseñar a leer y a escribir durante siete semanas mediante un total de 65 clases de una hora diariamente.

²¹ <http://www.alfatelevision.org>. (Consultado el 15 de octubre de 2014).

²² <http://Eduportal.com.mx/escuelas/en/estado-de-México/Chimalhuacán>. (Consultado el 15 de octubre de 2014).

anterior, está la falta de interés y participación de los tutores y/o padres de familia en las cuestiones escolares de sus hijos.

1.5.7. Economía

La mayoría de los alumnos proceden de familia con un Nivel socio-económico muy bajo, lo cual trae como consecuencia que acudan a la escuela con los útiles y materiales incompletos, muchas veces sin desayunar y sin la posibilidad de adquirir alimentos a la hora del receso; esto genera desinterés de su parte por estudiar, inasistencias frecuentes, poca participación en clase y se convierte en un factor de riesgo para que los alumnos interrumpen sus estudios, desertando de la Educación Secundaria.

Con respecto a *“la distribución por ocupación según sexo de la población, es la siguiente: 20% de los hombres son artesanos y obreros, 16% comerciantes y dependientes, 10% operadores de transporte, 7% trabajadores en servicios personales, 6% oficinistas y poco más de 5% ayudantes peones y similares”*²³.

Por su parte, la ocupación habitual de las mujeres del Municipio, tiene una distribución diferente: en primer lugar 20% son comerciantes y dependientes — esto es que uno de cada cinco hombres del Municipio, es artesano y obrero, mientras que una de cada cinco mujeres es comerciante y dependiente—. En segundo lugar, lo constituyen las oficinistas en 17%, en tercera posición las trabajadoras en servicios personales en 9%, en cuarto las trabajadoras domésticas, con más de 8%, luego siguen las artesanas y obreras, con poco más del 7%²⁴.

²³ Ídem.

²⁴ Chimalhuacán, Estado de México. Cuaderno estadístico del Estado México, INEGI. México, INEGI, 2004. Pág. 53.

Estas son algunas de las actividades económicas que prevalecen entre las personas que habitan la comunidad de Chimalhuacán, lo cual trae consigo que la economía de las personas esté por Niveles muy bajos y carezcan de recursos económicos que les permitan tener un Nivel digno de vida sin necesidades o carencias, también ha limitado a los alumnos de la institución, obligándolos a tener un empleo en contra turno y a abandonar sus estudios. Otra de las problemáticas que se presentan a causa de su Nivel económico es la desnutrición, generalmente los alumnos acuden a la escuela sin tomar alimento durante la jornada escolar, situación que ha sido detectada porque algunos se sienten mal muy a menudo, se les da la atención con paramédicos, estos refieren que es a causa de no tener una buena alimentación, lo cual es confirmado por ellos al indicar que no comen antes de llegar a la escuela porque no tienen recursos económicos.

El analizar la economía de las personas del contexto donde se encuentra situada la problemática nos permite inferir que es muy difícil y conflictivo. Esto permite hacer un análisis de lo abordado en este Capítulo titulado “Los elementos geográficos e históricos de la problemática” lo cual favoreció a la investigación para recabar datos del contexto en donde se encuentra la Secundaria, ya que es de suma importancia para la temática de la tesis, esto permitirá delimitar que tan importante es que los directivos escolares tengan una visión amplia de cuál es la ubicación, contexto histórico de la población, límites, flora, fauna, entre otras temáticas abordadas, que permitirán orientar su gestión escolar, para poder promover iniciativas en colectivo y favorecer al desarrollo integral de los alumnos, abatiendo de esta forma el rezago educativo. Otro aspecto que favorece a la gestión escolar es identificar las características culturales, el tipo de Educación de la población, la economía para poder delimitar como se deberá guiar y conducir con los padres de familia para poder implementar mejoras a la institución involucrándose activamente con los alumnos, docentes y padres de familia para lograr un trabajo colaborativo.

Hoy en día a partir de las modificaciones a los Planes y Programas de Estudio, se le da mucha importancia al papel del directivo, como un líder y gestor; por lo tanto es

importante que conozcan el contexto histórico, social y cultural del alumnado, ya que es un elemento vital para reorientar su liderazgo y gestión institucional, elementos que serán retomados para poder delimitar qué acciones se propondrán para poder generar una propuesta de trabajo que esté vinculada con la temática de investigación.

Sin duda el contexto social, económico y cultural, permea en la cultura escolar y por lo tanto en la población estudiantil. Hecho que, todo aquel dedicado a la investigación educativa, debe conocer para vincularlos con las temáticas a desarrollar.

CAPÍTULO 2. PROFESIOGRAMA Y MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN EL ÁREA GEOGRÁFICA DE LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA

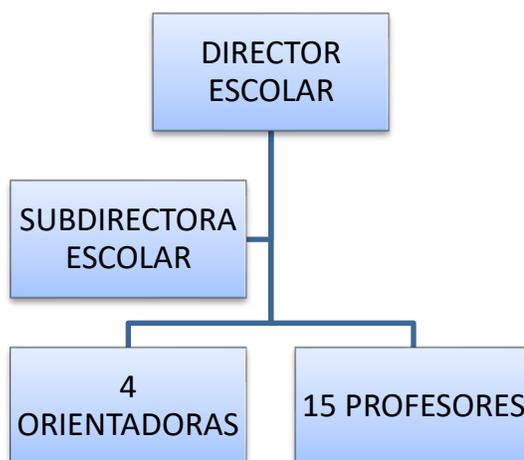
2.1. Perfiles profesionales de desempeño del magisterio en servicio dentro del área geográfica en que se presenta la temática base de la investigación a realizar

En el siguiente apartado, se analiza el perfil profesional de los docentes de la institución, esta información servirá para identificar competencias y carencias en los mismos.

2.1.1. Personal

La Escuela Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” cuenta con el siguiente personal: en el área de la dirección escolar, se encuentra un directivo, una subdirectora escolar, cuatro orientadoras y quince profesores. La escuela tiene una matrícula de 286 alumnos en el Turno Matutino los cuales se dividen en nueve grupos. Se presenta la distribución en el siguiente diagrama.

ORGANIGRAMA 1.- DEL PERSONAL DE LA SECUNDARIA “JUANA DE ASBAJE Y RAMÍREZ DE SANTILLANA”²⁵



2.1.1.1. Perfil profesional

Dentro de la institución escolar los docentes cuentan con el siguiente perfil profesional²⁶.

TABLA 1.- PERFIL PROFESIONAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN²⁷

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS	CATEGORIA y/o FUNCIÓN.	ANTIGUEDAD
LIC.EN EDUCACIÓN PREESCOLAR	DIRECTOR	3
LIC. EN EDUCACIÓN	SUBDIRECTOR	2
LIC. EN PEDAGOGÍA	ORIENTADOR TÉCNICO	2
LIC. EN PSICOLOGÍA	ORIENTADOR TÉCNICO	2
LIC. EN PSICOLOGÍA SOCIAL	ORIENTADOR TÉCNICO	1
LIC. EN PEDAGOGÍA	ORIENTADOR TÉCNICO	1

²⁵ <http://siase2.edomex.gob.mx/plantilladocente/Inicio>. (Consultado 26 de noviembre de 2014).

²⁶ ANEXO 1. Plantilla del personal docente Ciclo Escolar 2014 – 2015.

²⁷ Cuadro elaborado por la tesista.

LIC. EN EDUCACIÓN	PROFESOR HORAS CLASE	3
LIC. EN EDUCACIÓN PRIMARIA	PROFESOR HORAS CLASE	3
LIC. EN TRABAJO SOCIAL	PROFESOR HORAS CLASE	3
LIC. CIRUJANO DENTISTA	PROFESOR HORAS CLASE	3
ING. TEXTIL	PROFESOR HORAS CLASE	3
LIC. EN EDUCACIÓN	PROFESOR HORAS CLASE	2
LIC. EN EDUCACIÓN EN PREESCOLAR	PROFESOR HORAS CLASE	3
LIC. EN ECONOMÍA	PROFESOR HORAS CLASE	2
LIC. CIRUJANO DENTISTA	PROFESOR HORAS CLASE	3
LIC. EN EDUCACIÓN	PROFESOR HORAS CLASE	2
LIC. EN EDUCACIÓN PRIMARIA	PROFESOR HORAS CLASE	3
LIC. EN EDUCACIÓN	PROFESOR HORAS CLASE	2
LIC EN EDUCACIÓN TECNOLÓGICA	PROFESOR HORAS CLASE	3
LIC. EN EDUCACIÓN	PROFESOR HORAS CLASE	2
LIC. EN EDUCACIÓN	PROFESOR HORAS CLASE	2

En la tabla de perfil profesional anterior se observa que el 10% de la población de maestros cuenta con el perfil de Licenciados en Educación Preescolar, un 35% son Licenciados en Educación, el 15% son Psicólogos y Trabajadores Sociales, el 10% Licenciado en Educación Primaria y el 30% restante tienen un Perfil de profesiones distintas entre ellos: Economistas y Cirujanos Dentistas.

2.1.2. Dirección General de Educación Básica

La Escuela Secundaria pertenece a la Dirección General de Educación Básica es la instancia que organiza, dirige, controla y evalúa la operatividad de los servicios educativos de Nivel Básico, además de la Educación Especial, para los Adultos, así

como la de las Escuelas de Bellas Artes y del Deporte, en las instituciones que conforma el Sub-Sistema Educativo Estatal, con base en la normatividad establecida por la “*Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal y la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado*”²⁸.

Las siguientes instancias dependen de la Dirección General de Educación Básica del Estado de México:

- Direcciones de Área: Elemental y Secundaria: Dirección de Educación Elemental y Dirección de Educación Secundarias.
- 8 Subdirecciones Centrales: Subdirección central, Sub-dirección de Primaria, Sub-dirección de Secundaria, Sub-dirección de TeleSecundaria, Sub-dirección de Educación Especial, Sub-dirección de Apoyo a la Educación, Sub-dirección de Educación para los Adultos, y Sub-dirección de Escuelas Incorporadas.
- 14 Sub-direcciones Regionales: Subdirección Regional de Educación Básica Atlacomulco, Sub-dirección Regional de Educación Básica Zumpango, Sub-dirección Regional de Educación Básica Ecatepec, Sub-dirección Regional de Educación Básica Cuautitlán Izcalli, Sub-dirección Regional de Educación Básica Naucalpan, Sub-dirección Regional de Educación Básica Toluca, Sub-dirección Regional de Educación Básica Metepec, Sub-dirección Regional de Educación Básica Valle de Bravo, Sub-dirección Regional de Educación Básica Nezahualcóyotl, Sub-dirección Regional de Educación Básica Amecameca, Sub-dirección Regional de Educación Básica Ixtapan de la Sal, Sub-dirección Regional de Educación Básica Ixtapan de la Sal, Sub-dirección Regional de Educación Básica Tejupilco, Sub-dirección Regional

²⁸ <http://edoMéx.gob.mx>. (Consultado 16 de diciembre de 2014).

de Educación Básica Jilotepec y la Sub-dirección Regional de Educación Básica Texcoco.²⁹

La Misión de la Dirección General de Educación Básica es promover la transformación de la Escuela Pública de Educación Básica del Subsistema Educativo Estatal en el marco de la gestión educativa estratégica, con equidad y calidad; orientada al fortalecimiento institucional y la mejora continua para *“ofrecer el servicio de Educación Básica con sentido humano, que fortalezca los valores, el amor a la patria, que desarrolle las capacidades, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes en los educandos y propicie la formación de seres humanos competentes con el contexto personal, familiar y social”*³⁰.

La Visión es ser una organización estratégica de calidad con capacidad de dirigir con efectividad los retos de mejora continua y fortalecimiento institucional, que ofrezca un servicio educativo con respeto, oportunidad, equidad, pertinencia y calidad para el desarrollo integral personal de los educandos que les permita perfilar su Proyecto de vida y ser competentes para enfrentar los retos de la sociedad actual³¹.

²⁹ Ídem.

³⁰ Ídem.

³¹ Ídem.

2.1.3. Sub-dirección Regional de Educación Básica Texcoco

La Secundaria pertenece a la Subdirección Regional de Educación Básica Texcoco y en ella se encuentra la Zona Escolar S-141. La Subdirección Regional de Educación Básica Texcoco, tiene sus instalaciones en la Secundaria Oficial No 130 “Nezahualcóyotl”, a dos cuadras del Jardín Municipal de Texcoco, entre las Calles de Leandro Valle y Josefa Ortiz de Domínguez.

En estas oficinas se realizan trámites diversos relacionados a la gestión educativa de las diversas escuelas que pertenecen a Educación Básica como: duplicados de certificados de Educación Primaria y Secundaria por extravío, certificación parcial de estudios, revalidación así como acreditación, organización y aplicación de la prueba de Enlace, eventos académicos, recepción y atención de quejas en contra de servidores públicos docentes, mi escuela segura que es un Programa instrumentado en las escuelas de la región, botón de emergencia, apoyo a la gestión escolar, convocatorias, concursos, distribución de mobiliario escolar o equipamiento básico, visitas didácticas, atención a Supervisores Escolares y Coordinadores de Área, etc.

La principal tarea es organizar, coordinar y supervisar la certificación de estudios de los alumnos en su proceso educativo en los 1013 Centros de Trabajo que la Subdirección Regional de Texcoco atiende.

Estas instalaciones tienen a su cargo la atención a los planteles de los siguientes Municipios:

- Atenco
- Chiautla
- Chicoloapan

- Chinconcuac
- Chimalhuacán
- Papalotla
- Tepetlaoxtoc
- Texcoco
- Tezoyuca

La Subdirección de Educación Básica de Texcoco, tiene como Misión la gestión educativa responsable y comprometida, a través de la supervisión, operación, control, y evaluación; con enfoque humano en todos los servicios de Educación Básica, la cual depende de la Secretaría de Educación Pública, para que se fortalezca el desarrollo integral en la Educación, en un ambiente de equidad, fomento de valores y respeto; propiciando el desarrollo de destrezas, actitudes y adquisición de Competencias para la vida e *“impulsando el trabajo colectivo, participativo y propositivo de los actores educativos de los nueve Municipios que comprende la región, con base en la normatividad establecida por la Secretaría de Educación del Subsistema Educativo Estatal”*³².

La Visión de la Subdirección de Educación Básica de Texcoco es:

Ser una dependencia de Educación basada en el principio de la calidad, en base a la mejora de la gestión escolar, que sea competitiva y reconocida a Nivel estatal por la eficacia de sus servicios, con sensibilidad y compromiso social, enfrentando los retos de la mejora continua, contribuyendo a la formación, al desarrollo integral y

³² <http://portal2.edoMéx.gob.mx>. (Consultado 16 de diciembre de 2014).

profesional de los actores educativos de las instituciones de Educación Básica, proporcionando mejores condiciones de vida, brindando oportunidades de desarrollo, fomentando la identidad, elevando los índices de calidad y valores en conjunto con los C. Supervisores Escolares y Coordinadores de Área³³.

Los Objetivos de la Subdirección Básica de Texcoco son:

Mejorar los procesos que contribuyen a otorgar servicios educativos de calidad en las diferentes regiones de la entidad, mediante la adecuada coordinación en la distribución de material de apoyo didáctico, control de recursos asignados a instituciones educativas y gestión de trámites administrativos vinculados con el proceso educativo en la región de su adscripción³⁴.

2.2. Marco institucional de actualización y capacitación del magisterio en servicio dentro del área geográfica de ubicación del tema

En el siguiente apartado se analizan aquellas ofertas de cursos de formación para los docentes dentro del área geográfica de ubicación del tema.

³³ Ídem.

³⁴ Ídem.

2.2.1. Actualización

La Dirección General de Educación Básica, ofrece actividades encaminadas a fortalecer la formación profesional y las Competencias docentes; de igual manera, ofrece información sobre eventos académicos, artísticos, culturales que pudieran trabajar con los estudiantes y de esa manera, participen en un proceso de aprendizaje colaborativo permanente; así como lo demanda la Sociedad del Conocimiento. Las temáticas que ofertan son:

- Taller de inducción a docentes y directivos (el cual es de gran relevancia para la temática de la investigación).
- Reforma Integral de Educación Básica.
- Curso Básico de Formación Continua.
- Apoyo al docente.
- Libros recomendados del mes.
- Libros de apoyo.

Dentro del área de trabajo y por parte de la Sub-dirección de Educación Básica de Texcoco, se ofertan cursos ubicados en el Portal de su página de internet, aquí existen algunas publicaciones en cuanto a Planes y Programas de Educación Básica para que los maestros cuenten con el material.

Por parte de la Sub-dirección se imparten algunos cursos y conferencias en cuanto a la convivencia sana y armónica, para directivos; cursos de inglés únicamente para docentes que imparten la materia, de igual manera se oferta el curso de Ambientes Protectores para Directivos en línea.

De la misma manera, se cuenta con una Casa Sindical del Magisterio en Chimalhuacán Estado de México, donde se ofrecen cursos de actualización para docentes; cabe señalar que de los cursos brindados ninguno se relaciona con el tema de investigación de gestión y liderazgo escolar del Sub-director Escolar.

2.2.2. Capacitación

De acuerdo a la investigación realizada en el Portal de la Dirección General de Educación Básica de Texcoco, y por la Sub-región de Educación Básica de Texcoco, se encontró que los cursos de capacitación en el área de liderazgo así como de gestión escolar están diseñados en talleres para docentes y directivos; también se ofertan cursos Básicos para docentes, los cuales son relevantes para el tema de estudio, estos talleres están inmersos en el área de la Administración y Gestión Escolar para propiciar ambientes de aprendizaje acordes a los Planes y Programas de Estudio vigentes. Las temáticas de los cursos talleres relacionados con el tema de liderazgo son:

- Estándares de gestión para la Educación Básica.
- Hunghe R. y otro liderazgo
- Liderazgo Manuel E. Contreras
- Modelo de gestión educativa estratégica
- Murillo Torrecilla la dirección escolar para el cambio
- Pedro S. de Vicente la dirección como ejercicio de liderazgo

Estas son las investigaciones más recientes que existen en cuanto a la temática a abordar. Lo cual permite tener una visión amplia de la misma y tener referentes actualizados en cuanto a las investigaciones más recientes.

Una vez identificado el marco institucional, se puntualiza que este Capítulo es de gran utilidad en términos de estudios de investigación, porque permite identificar cuáles son las características de los mentores en los contextos educativos, así como conocer cuál es su Nivel profesional, y a partir de ello poder delimitar estrategias de mejora y actualización de maestros, para que contribuyan al logro de los aprendizajes esperados, brindando al docente la oportunidad de mejorar y generar estrategias en colaborativo. Otro aspecto importante fue detectar los cursos que se están ofertando y que pueden ser viables para la temática abordada, analizando su propuesta de

trabajo y temáticas abordadas en cada uno de ellos. Los temas abordados contribuyen en cierta manera a la función de los directivos escolares de la institución para que identifiquen rasgos particulares de los docentes y visualicen la oferta de capacitación con la cual pueden brindar apoyo a los docentes a fin de que contribuyan a orientar su liderazgo y gestión institucional, para que de esta manera puedan definir los rasgos particulares que deberá considerar para ejercer un liderazgo viable que conduzca al logro y optimización de los recursos en su función como líder.

Cabe mencionar que en la actualidad ha cobrado gran relevancia el tema de actualización y capacitación docente, es decir la formación continua, la cual no supone la capacitación de conocimientos sino la posibilidad de transformar las prácticas educativas, por ello la importancia de abordar en el presente trabajo el tema del marco institucional y capacitación para poder orientar la tesis Titulada **“El liderazgo directivo para la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana”, del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México”**, con la finalidad de impulsar la actualización desde las escuelas, teniendo como principal actor y promotor al directivo escolar y docentes, es importante que los directivos escolares conozcan información sobre cursos, talleres, diplomados y otras opciones para poder adquirir nuevas estrategias en su práctica docente e impulsar al personal docente para que se actualice. Por ello la importancia de la figura directiva y de su función para ser un líder e impulsar a los docentes para que se actualicen y tomen en cuenta el marco institucional para orientar y capacitar a las personas que conforman su equipo de trabajo.

CAPÍTULO 3. UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA

3.1. La problemática educativa

Estudios realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), revelan a México como una de las naciones que posee uno de los más bajos desempeños en cuanto a Educación se refiere, las causas posibles son variadas; como la nutrición, salud, economía, rezago educativo, abandono escolar, etc.; temas que en relación al estudio no se desarrollarán; pero que sí se relacionan con el liderazgo escolar, específicamente del sub-director como parte del equipo autónomo de la gestión en la escuela.

En relación al liderazgo eficaz y la gestión, la OCDE recomienda lo siguiente: “*México también necesita definir estándares claros de liderazgo y de gestión que indiquen a la profesión y a la sociedad en general, cuáles son los conocimientos, habilidades y valores esenciales, asociados a los directores de las escuelas eficientes*”.³⁵ Lo cual deja claro que falta delimitar y asentar las bases para que se fortalezca el liderazgo de los directivos en el caso del Nivel Secundaria.

Atendiendo a la recomendación en México, se han dado una serie de reformas en materia educativa. En Febrero del 2013, a través de la Reforma Educativa se modifica el Artículo 3° Constitucional que señala: “*El Estado garantizará la calidad en la Educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la*

³⁵ OCDE. Avances en las reformas de la Educación Básica en México. Una perspectiva desde la OCDE. México, OCDE, 2012. Pág. 8.

*organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos*³⁶.

Por consiguiente, cada escuela de Educación Básica debe contar con una organización escolar que garantice el máximo de logro de aprendizajes de los estudiantes, sin embargo es necesario asignar nuevas funciones a la figura de los directivos escolares quienes son los encargados de vigilar que se preste un servicio de calidad y fortalecer los procesos de gestión y autonomía escolar.

Los Acuerdos Secretariales en materia educativa promulgados por el Gobierno Federal de nuestro país, establecen que las escuelas *“deben tener autonomía escolar”*³⁷, de tal manera que las escuelas gestionarán de manera autónoma sus recursos, una nueva organización al interior de la escuela que llevará a implementar nuevas estrategias y obtener mejores resultados académicos, dejando claro que con esta reestructuración de políticas educativas plantea la necesidad de modificar el rol de los directivos escolares, quienes asumen una responsabilidad para lograr la autonomía escolar.

Con el Acuerdo 717, publicado el 7 de Marzo de 2014, se emiten lineamientos y normas que deben de seguir las autoridades educativas para formular programas de acciones de gestión escolar destinadas a fortalecer la *“autonomía de las escuelas de Educación Básica”*³⁸, a su vez plantea una definición de gestión autónoma: *“la capacidad de la escuela de Educación Básica para tomar decisiones orientadas al logro de aprendizajes”*³⁹. Para lograr dichos aprendizajes se hace hincapié en la figura del director escolar.

Al respecto y centrándose en las figuras directivas, el Plan de Estudios 2011 contiene un apartado con los estándares curriculares de desempeño docente y de gestión, los

³⁶ SEGOB. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, DOF, 2014. Pág. 6.

³⁷ SEP. Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. México, Diario Oficial de la Federación, 2014. Pág. 3

³⁸ *Ibíd.* Pág. 2

³⁹ *Ídem.*

cuales señalan las metas educativas para conseguir una Educación de calidad, estos se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todas las escuelas logren “estándares educativos”⁴⁰. En suma, el papel del director y subdirector se considera cada vez más relevante por lo que deben tomar una responsabilidad compartida.

Esto evidencia que se necesita que la Educación Secundaria tenga una nueva reestructuración moderna, una administración educativa que considere las necesidades y características de la comunidad escolar, sin embargo ante el referente de cambio sobre gestión, se menciona la siguiente problemática educativa:

Algunos sub-directores no cuentan con los conocimientos, herramientas, preparación y liderazgo; para dirigir una institución educativa hacia mejoras constantes, lo que lleva a pensar en la urgencia de plantear una propuesta enmarcada en la gestión escolar.

Para dar una posible respuesta a la problemática detectada, se pretende iniciar con el objeto de estudio titulado “*El liderazgo directivo para la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México*”.

3.2. Estado del Arte de la problemática

De acuerdo a Sampieri el Estado del Arte es aquel instrumento en la investigación que “*permite el ordenamiento y la sistematización de la información aportada por documentos de investigación que establece las tendencias de la problemática de la investigación durante un tiempo determinado, lo cual facilita la determinación de las fortalezas y las debilidades de la investigación*”⁴¹.

⁴⁰ SEP. Plan de Estudios 2011. México, SEP, 2011. Pág. 34

⁴¹ Roberto Hernández Sampieri, et.al. Metodología de la Investigación. 4 ed. México, Mc Graw-Hill, 2006. Pág. 56.

Con la finalidad de conocer de qué forma se ha abordado el tema de investigación del presente documento, se realizó revisión de trabajos de tesis con temas y contenidos similares a la problemática, que se encuentran en forma física y virtual a partir del año 2009 al año 2016.

En esta investigación se revisaron trabajos de Educación Básica en sus distintos Niveles: Preescolar, Primaria y Secundaria, debido a que es relevante identificar Modelos de liderazgo de gestión. Esto permitió tener un panorama amplio de la temática abordar.

La temática investigada se buscó en los siguientes Bancos de Datos:

- a) Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México “Jesús Reyes Heróles de la Facultad de Estudios Superiores Aragón”.
- b) Catálogo de Tesis Digitales de la Universidad Pedagógica Nacional “Gregorio Torres Quintero”.
- c) Catálogo de Tesis Digitales de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Se realizó la consulta de los materiales con que contaban las instituciones de manera física, sin embargo se encontró información vinculada con la problemática hasta consultar las páginas electrónicas de cada dependencia. Por lo cual a continuación se describe el propósito, la metodología, los instrumentos, resultados y conclusiones de los documentos que se revisaron.

**Tesis: “Las directoras de Educación Preescolar hacia una gestión ambientalista”
Tesis para obtener el Grado de Maestra en Desarrollo Educativo. UPN. México.
D.F.**

Autor: Marcela Jarquíz Pérez⁴²

El documento tiene como objetivo apoyar al directivo escolar a construir nuevos conocimientos que le permitan implementar concepciones y nuevas formas de relación con otros seres humanos, a partir de transformar su intervención hacia una gestión ambiental. En la investigación se aplicó un cuestionario a 16 directivos, con un total de 21 ítems, se realizó un concentrado con base en la frecuencia de las respuestas obtenidas a partir de tablas y gráficas.

Se utiliza la metodología denominada comunidades de indagación la cual indica la autora de la tesis que “*permite a quienes participan en ella, el ejercicio de valores como la democracia, el respeto, y la tolerancia entre otros*”⁴³. Lo cual deja claro la investigación está basada en la observación directa y participativa de los involucrados.

Los resultados obtendios permrieron valorar el perfil de las personas encuestadas y la información sirvió para detectar la visión de los profesores respecto a las problemáticas ambientales, por lo que la mayoría de los encuestados muestran interés en conocer acciones prácticas para el cuidado del medio ambiente, y de las acciones pertinentes para concientizar a la población estudiantil.

Propone un curso taller el cual tiene la intención de llevar a la reflexión y concientización a los directivos, a partir del intercambio de experiencias con la finalidad de propiciar la reflexión sobre su gestión escolar y así lograr un aprendizaje ambiental

⁴² Marcela Jarquíz Pérez. Las directoras de Educación preescolar hacia una gestión ambientalista. México, UPN,2012. Págs. 23-54,76-93.

⁴³ *Ibíd.* Pág. 65.

en docentes y alumnos, tiene la intencionalidad de que los docentes adquieran estrategias que pudan implementar en los planteles a partir de su gestión.

Tesis: “Planeación estratégica para la mejora de la gestión de la supervisión escolar” Tesis para obtener el título de Maestra en Educación con Campo en Planeación Educativa. UPN Unidad 096 Poniente.

Autor: Sonia Meneses Martínez⁴⁴

El propósito de este documento es que los supervisores escolares orienten su práctica docente, diseñando y desarrollando una evaluación de su función a partir de un Enfoque de Planeación Estratégica Participativa.

La metodología empleada es la investigación participativa, en donde el diseño, desarrollo y evaluación de la planeación estratégica a partir de la observación y acción de los actores (supervisores) son evaluadas, esta metodología emplea técnicas cualitativas y cuantitativas a través de un instrumento que se aplicó a 14 supervisores, estuvo compuesto de quince reactivos y sus resultados se pueden clasificar bajo los siguientes términos: los directivos escolares no tienen claro los conceptos y argumentos teóricos de la planeación estratégica, algunos argumentan conocer la metodología de trabajo para orientar y direccionar una planeación estratégica.

En el documento se hace la propuesta de realizar talleres activos, usando el método de investigación – acción, donde los participantes sean monitores, se propone implementar Proyectos en donde se consideran la realidad de cada una de las instituciones. Al final se presentan las conclusiones en donde se hacen algunas sugerencias a los supervisores escolares del cómo propiciar en sus escuelas la propuesta de la planeación estratégica, dirigirlas y direccionarlas.

⁴⁴ Sonia Meneses Martínez. Desarrollo y Análisis de Experiencias de Planeación Estratégica para la Mejora de la Gestión de la Supervisión Escolar. México, UPN, 2006. Págs. 12-54, 123-178.

Entre las temáticas abordadas en el marco teórico se abordan las políticas educativas, éstas son analizadas junto con la normatividad vigente, se abarca el tema de globalización y su impacto en lo educativo.

Tesis: “El liderazgo directivo: Factor determinante para una sana convivencia del desarrollo integral del colegio Henri Wallon” Tesis para obtener el grado de Maestra en Educación, Campo en Práctica Docente. UPN Unidad 162 Michoacán. Autor: Jovita Georgina Solorio Mendoza⁴⁵

La tesis tiene como propósito mejorar la Educación a partir de la interacción entre el colectivo escolar y un liderazgo pertinente del director, considerando que este es un factor el cual puede propiciar la motivación para que los sujetos se organicen correctamente y realicen las actividades que les competen, logrando con ello metas fijas en común.

La metodología que se implementó en la investigación es de corte cuantitativo con un Enfoque etnográfico, en donde se llevó a cabo un trabajo de campo y teórico. Para ello se aplicó una entrevista, fue utilizada la observación y se consideraron los comentarios y análisis del investigador para triangular la información.

En el marco teórico se mencionan las características y la importancia de la socialización, así como de las teorías existentes, se analiza el tema de gestión, liderazgo y tipos de liderazgo. Las conclusiones arrojaron la importancia que tiene la figura del director escolar para propiciar un ambiente cordial en el trabajo y cómo esta influencia puede ser de gran impacto para que las personas se motiven y generen

⁴⁵ Jovita Georgina Solorio Mendoza. El liderazgo directivo: Factor determinante para una sana convivencia del desarrollo integral del colegio Henri Wallon. Michoacán, México, UPN, 2011. Págs. 14-49, 142-169.

estrategias de trabajo en colectivo, por lo tanto la figura del director escolar deberá cobrar relevancia en las instituciones educativas.

Tesis: “La gestión cultural como herramienta Educativa para Fortalecer el vínculo entre el museo de arte y la Escuela Secundaria” Tesis para obtener el Grado de Maestra en Desarrollo Educativo. UPN, México.

Autor: María Sofía García Romo⁴⁶

El propósito del documento es despertar el interés de los docentes para que logren impactar el proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos. Ya que de acuerdo a la autora los maestros son gestores a partir de la implementación de Proyectos y la dosificación de la planeación, la cual podrá incidir trabajando en la enseñanza de las artes plásticas – visuales.

La metodología que se utilizó es la de interpretación⁴⁷, a partir de una investigación de corte cualitativo, en donde se hace uso de la investigación empírica, se considera la perspectiva sociocultural, se analizan elementos de carácter social y cultural de las prácticas docentes.

El instrumento que se utilizó fue una entrevista en la cual se recabaron en un primer apartado datos particulares, en la segunda parte se diseñaron preguntas en cuanto a su práctica docente y la implementación de los museos como un recurso para la enseñanza de las artes visuales. Los resultados arrojan que los docentes no hacen mucho uso de los museos, ya que es complicado trasladar a los alumnos debido a que la población es de bajos recursos económicos; por otro lado explica que los trámites

⁴⁶ María Sofía García Romo. La gestión cultural como herramienta Educativa para Fortalecer el vínculo entre el museo de arte y la Escuela Secundaria. México, UPN, 2012. Págs. 23-29,118-147.

⁴⁷ La metodología de la Interpretación se refiere a la función interpretativa del museo, es decir, se comprende como la elaboración de herramientas y estrategias que propician la construcción de significados en la experiencia museal de los diversos públicos. 1° Encuentro del Programa Nacional de Interpretación. Manual Cosntruccionismo y aprendizaje. México, 1° Encuentro del Programa Nacional de Interpretación.2005. Pág.4.

administrativos son muchos. Los docentes consideran que es muy buena estrategia y motiva a los alumnos.

Se propone llevar a cabo un taller para que los docentes construyan recursos que acerquen a los estudiantes de Nivel Secundaria a los conceptos, ideas y contenidos del Programa de Estudios de Artes Visuales a través del patrimonio tangible e intangible, haciendo uso de los museos de arte y gestión de Proyectos. Por último, se llegó a la conclusión que el docente debe implementar situaciones didácticas orientadas al vínculo con las artes, sustentadas en los programas de estudio y la planeación, pues el objetivo es que potencialicen el desarrollo de Competencias artísticas y culturales de los alumnos.

Tesis: La gestión Escolar en el Consejo Técnico. Tesis para Obtener el Grado de Maestría en Educación, con Campo en Práctica Docente. UPN, Unidad 162. Michoacán.

Autor: Violeta Campos Miranda⁴⁸

El propósito de la tesis es reconocer la importancia de los Consejos Técnicos Escolares como un espacio donde el directivo y los docentes se centran en analizar aspectos relativos al desarrollo de actividades académicas. En la investigación se utilizó la metodología histórica cultural, para ello se hace una recuperación de información sobre lo que ha sido el director y el propósito histórico de formación del mismo, así como la valoración del impacto que tiene desde los Consejos Técnicos Escolares.

El documento está apoyado en la investigación participativa con la intención de sensibilizar y transformar al colectivo escolar hacia una actitud más innovadora sobre

⁴⁸ Violeta Campos Miranda. La gestión Escolar en el Consejo Técnico. Michoacán, México, UPN, 2003. Págs. 15-20, 104-122.

el quehacer docente, y así poder incidir en modificar la actitud de los sujetos y por consecuente muestren mayor disposición.

En la investigación se utilizaron diversas técnicas e instrumentos como: observación, entrevista, encuestas, cuestionarios, guías de observación, diario de campo y conferencias. El universo seleccionado fue una Escuela Primaria y principalmente la directora. Los resultados de dichas pruebas arrojaron que un 70% de los participantes consideran es necesario un directivo como promotor del cambio además de que se debe promover la actualización y capacitación de todo el personal.

A las conclusiones que se llegan es la importancia que juega el directivo escolar para brindar el buen funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares, ya que es el mediador para que los docentes adquieran una actitud de compromiso y colaboración para generar alternativas que lleven a las escuelas a la mejora escolar.

Tesis: La Planificación Institucional en la Escuela Secundaria. Tesis para Obtener el Grado de Maestría en Desarrollo Educativo: Vías Medios Línea de Especialización Gestión Pedagógica. UPN, Durango.

Autor: Mirtha Flor Rubio Muñoz⁴⁹

El principal objetivo de la investigación se enfoca en la descripción del proceso de planificación institucional que elaboran y operan dos escuelas secundarias, utilizando como sustento para su desarrollo metodológico la planeación estratégica situacional. Considerando que la planificación implica que el directivo realice actividades de dirección con responsabilidad, participación y liderazgo para poder clarificar y comunicar la misión y objetivos hacia donde desea avanzar, además de desarrollar estrategias y políticas que ayuden al logro de los objetivos.

⁴⁹ Mirtha Flor Rubio Muñoz. La Planificación Institucional en la Escuela Secundaria. Durango, México, UPN, 2005. Págs. 8-29,90-100, 128-136.

La metodología que se utilizó es de investigación de carácter cuantitativo (Paradigma hipotético-deductivo) es un estudio de tipo descriptivo analítico, ya que solo se interesa la autora por describir las variantes, sin llegar a establecer relaciones, definir causas o evaluar resultados. En una Escuela Secundaria del Estado de Durango. La investigación se llevó a cabo a partir de la observación de los problemas de la institución, se revisaron documentos, se elaboró un instrumento tipo Likert, donde los ítems que se presentaron fueron afirmaciones y juicios, organizados en cinco puntos los cuales son declaraciones presentadas en una escala.

Para el análisis de los resultados se revisaron los instrumentos, se realizó una captura y procesamiento de datos en el Programa Estadístico SPSS. La población estudio incluyó al colectivo escolar (directivos, docentes, administrativos, personal de asistencia, alumnos y padres de familia). Una vez analizados los resultados se concluyó que la planificación institucional es un aspecto importante que ayuda a mejorar el trabajo que se realiza en las escuelas Secundarias y la figura del directivo escolar es esencial.

Tesis: “El trabajo colegiado en Educación Primaria” para Obtener el Grado de Maestro en Pedagogía. Universidad Nacional Autónoma de México. Estado de México. 2011.

Autor: Francisco Rivero Martínez⁵⁰

El propósito del autor es desarrollar un intercambio de experiencias y toma de acuerdos al analizar y tratar de resolver problemáticas académicas y administrativas de una primaria, esperando causar impacto en las prácticas docentes, a partir de la toma de decisiones.

⁵⁰ Francisco Rivero Martínez. El trabajo colegiado en Educación Primaria. México, UNAM, 2011. Págs. 54-87, 123-145.

El Enfoque de la investigación es de corte cualitativo y es flexible, el investigador no parte de una hipótesis, ni de teorías previas, estas se van dando a partir de los datos cualitativos. En esta investigación el autor descarta los procedimientos aleatorios, está orientada hacia la observación, entrevista, interpretación de documentos. En la investigación se revisaron documentos y se aplicó una entrevista a cuatro maestras y dos maestros.

Los resultados de los instrumentos aplicados se clasificaron en la conceptualización y comparación, y las categorías utilizadas son: situacionales, contextos, actividades, sentimientos, acontecimientos, relaciones, comportamientos, métodos y estrategias para resolver algún problema.

El trabajo concluye exponiendo la importancia del Consejo Técnico Escolar, para propiciar el intercambio y trabajo colegiado, por lo que se hace la invitación para que este espacio se ocupe con fines académicos, dejar de realizar prácticas perniciosas como la venta de productos y la utilización del tiempo para actos sociales; de igual manera se expone uno de los datos importantes que se recabaron es la resistencia que los docentes oponen al cambio. Por lo que es importante la valoración de quehacer directivo en sus centros de trabajo.

Tesis: “La conformación del trabajo colegiado en Educación Primaria, desde la perspectiva de los directores” para Obtener el Grado de Maestro en Pedagogía. Universidad Autónoma de México Facultad de Estudios Superiores Aragón. México. 2011.

Autor: Luis Antonio Antúnez Figueroa⁵¹

⁵¹ Luis Antonio Antúnez Figueroa. La conformación del trabajo colegiado en Educación Primaria, desde la perspectiva de los directores. México, UNAM, 2011. Págs. 23-56, 73-95.

El propósito de la investigación es analizar los cambios y transformaciones que se han dado en las políticas educativas, así como conocer la forma en que impacta particularmente al colectivo docente desde la figura del director escolar. Para la investigación la autora realizó una investigación de corte cualitativo, tratando de comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes, sus experiencias, opiniones y significados.

Los participantes seleccionados para la investigación fueron ocho directivos de Educación primaria del Estado de México Los Reyes la Paz. El instrumento que se utilizó fue la entrevista en profundidad, en donde a partir de preguntas abiertas se trata de comprender la problemática para establecer la directriz del trabajo de investigación.

En las conclusiones del trabajo se presenta un resumen del marco teórico que sustenta la problemática, llegando a la conclusión de cómo la figura del director escolar ha cobrado relevancia, en la transformación de los centros de trabajo y cómo puede incidir para mejorar el trabajo colaborativo.

Tesis: De un Modelo de administración burocrático a uno de gestión educativa centrado en el trabajo en equipo en docentes del Programa de Maestría en Pedagogía de la FES Aragón 2005-2007. Estudio de caso para obtener el grado de Maestra en Pedagogía. 2010.

Autor: Alejandra Hernández Ruíz.⁵²

Esta investigación tiene como propósito reconocer los factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo de prácticas educativas relevantes en las instituciones públicas, identificar principios y lineamientos teóricos y metodológicos que sirven de

⁵² Alejandra Hernández Ruíz. De un Modelo de administración burocrático a uno de gestión educativa centrado en el trabajo en equipo en docentes del Programa de Maestría en Pedagogía de la FES Aragón 2005-2007. México, UNAM, 2010. Págs. 12-15, 43-68, 156-178.

base para orientar prácticas educativas con la finalidad de elevar la calidad de la Educación.

El método que se utilizó es el estudio de caso, se realizó una investigación referencial, consultando los documentos recientes en cuanto a burocracia, globalización, gestión educativa, lineamientos, planes y programas, que sirvieron para que un grupo de personas se documentaran y adquirieran los elementos conceptuales que les permitieran orientar su práctica docente. Al final se concluye que los cambios e innovaciones han tenido algunas ventajas y desventajas, se considera que los cambios políticos deberán orientarse a las necesidades de los contextos estudiantiles.

Tesis: “La práctica docente de Educación secundaria en el centro de Estudios Agustiniano Fray Andres de Urdaneta” para Obtener el Grado de Maestra en Pedagogía. Universidad Nacional Autónoma de México; Aragón. 2010.

Autor: Reyna Flores Reséndiz.⁵³

El propósito del documento es analizar a través de un estudio de caso, las características de las prácticas docentes en las Secundarias, a partir de la incorporación de estrategias formativas que apoyen a los docentes en su quehacer cotidiano dentro del aula, para que los Niveles de aprovechamiento y rendimiento escolar de los alumnos se eleven.

Se hace en la investigación un estudio minucioso de la secundaria elegida para la investigación, elaborando los objetivos pertinentes, existe un apartado con el sustento teórico y metodológico en donde se ocupa la etnografía del estudio caso. Como conclusión se plantea los docentes deberán enfocarse en implementar estrategias

⁵³ Reyna Flores Reséndiz. La práctica docente de Educación Secundaria en el Centro de Estudios Agustiniano Fray Andrés de Urdaneta. México, UNAM, 2010. Págs. 34-65.

pedagógicas innovadoras considerando el contexto e intereses de la población estudiantil, lo cual implica la modificación del Enfoque.

Tesis: “Prácticas Directivas, gestión Escolar y cultura organizacional en una escuela secundaria técnica. Para obtener el grado de maestra en pedagogía. Universidad Autónoma de México, Facultad de estudios Superiores Aragón. 2010.

Autor: Doris Mariscal Ramírez.⁵⁴

El propósito de la investigación es analizar como llevan acabo sus prácticas los directivos escolares, considerando los vínculos que se establecen entre la gestión escolar, las prácticas directivas y la cultura organizacional en la Escuela Secundaria Técnica del Estado de México.

La metodología que se aplica en la investigación es la etnográfica la cual se compone de una investigación del objeto de estudio, en un segundo momento se hace una observación y registro de las conductas de los involucrados a partir del trabajo de campo, en un tercer momento se contruye el fenómeno a estudiar a partir de la interpretación de los datos recabados y por último se presenta la interpretación sustentando con las teorías más recientes bajo la temática de gestión escolar, liderazgo y cultura organizacional.

Al final del trabajo se presentan las conclusiones invitando a los docentes a formar parte de la formación de una nueva cultura organizacional, considerando la función del directivo.

⁵⁴ Doris Mariscal Ramírez. Prácticas Directivas, gestión Escolar y cultura organizacional en una escuela secundaria técnica. México, UNAM, 2010. Págs. 12-21,46-54.

Tesis: “Resistencia educativa hacia el Proyecto institucional de Secundaria, una mirada de los Estudiantes de la Secundaria Técnica N° 24 (Estudio exploratorio); para Obtener el grado de Maestría en Pedagogía. Universidad Autónoma de México Facultad de Estudios Superiores Aragón. 2011

Autor: Blanca Patricia Tovar Frias⁵⁵

El propósito central de la investigación es identificar y documentar las situaciones que provocan resistencia educativa de los estudiantes para propiciar de los contenidos de aprendizaje que se les imparten en el aula, con la finalidad de que los resultados que se llevaron a partir de una metodología de estudio de caso exploratorio sean tomados en cuenta en el centro escolar y se tomen las medidas pertinentes para resarcir el problema.

Se concluye principalmente que las resistencias que se vio reflejada es el constante incumplimiento de las tareas de los escolares, por lo tanto se proponen una serie de estrategias para terminar con la problemática detectada.

Tesis: “El liderazgo directivo: factor determinante para una sana convivencia del desarrollo integral del Colegio Henri Wallon” para obtener el grado de Maestra en Educación, Campo en: Práctica Docente. UPN Unidad 162, Michoacán.

Autor: Jovita Georgina Solorio Mendoza.⁵⁶

⁵⁵ Blanca Patricia Tovar Frias. Resistencia educativa hacia el Proyecto institucional de Secundaria, una mirada de los Estudiantes de la Secundaria Técnica N° 24 (Estudio exploratorio). México, UNAM, 2011. Págs. 56-87.

⁵⁶ Jovita Georgina Solorio Mendoza. El liderazgo directivo: factor determinante para una sana convivencia del desarrollo integral del Colegio Henri Wallon. Michoacán, México, 2011. Págs. 14-49.

El propósito de la investigación es observar el liderazgo del director escolar, para mejorar el ambiente armónico en la institución y con ello poder generar un clima propicio para el aprendizaje de los estudiantes. El Enfoque de la investigación es etnográfico, de índole cualitativo y se basa principalmente en la toma de muestras intencionales, y a la observación, se utiliza una muestra intencional abierta y parte de problemas reales. Se utiliza una entrevista abierta a los involucrados de los cuales fueron analizadas y determinado las congruencias y similitudes. A lo que se llega a la conclusión que es importante los directores escolares desarrollen habilidades, conocimientos y que tengan disposición para crear espacios y actividades para mejorar la sana convivencia entre el colectivo y así propiciar un cambio a la institución.

Tesis: “El plan estratégico de transformación escolar como herramienta para mejorar la calidad educativa en la zona escolar P-184: una visión desde la supervisión escolar” para obtener el grado de maestra en Educación con campo en planeación educativa. UPN Unidad 096. México D.F.

Autor: Juana Martha Domínguez Soto.⁵⁷

El objetivo del documento es recopilar información acerca del plan estratégico de transformación escolar, como estrategia para mejorar la calidad de la Educación, esta investigación se realizará con la finalidad de verificar si es funcional y determinar estrategias que permitan establecer en plan de trabajo en las escuelas a partir de la intervención de la supervisión escolar.

La muestra se aplicó a 28 docentes, 23 directivos, para ello se elaboró un cuestionario bajo el método Likert, basado en una investigación de corte cualitativo, utilizando

⁵⁷ Juana Martha Domínguez Soto. El plan estratégico de transformación escolar como herramienta para mejorar la calidad educativa en la zona escolar P-184: una visión desde la supervisión escolar. México, UPN, 2007. Págs. 22-56.

una escala de actitudes. La escala permitió verificar como se esta implementando el PETE en las escuelas y su funcionalidad, a partir de ello verificar como el directivo escolar esta dirigiendo las actividades y conduciendo a su equipo de trabajo. En conclusión, la supervisión escolar verificó acciones que están dando resultados y por ello se propone la supervisión escolar elabore una serie de estategias que permitan a los directivos escolar direccionar su PETE.

Tesis: “La función directiva en la reforma educativa de preescolar” para Obtener el Grado de Maestra en Educación. UPN Unidad 31-A Mérida.

Autor: Susana Isabel Cordero Quiñones.⁵⁸

El objetivo del documento es brindar a los directivos escolares la orientación y antecedentes en cuanto a las tareas y acciones que debe realizar en sus centros de trabajo, dicho documento solo realiza una investigación de los referentes normativos, pedagógicos y lineamientos existentes en cuanto a la temática. La conclusión a la que se llega es que la función directiva es fundamental y determinante para el buen funcionamiento de las escuelas.

Tesis: “Liderazgo directivo y desempeño docente en Nivel Secundaria de una Institución Educativa de ventallilla – callao. Para obtener el grado de académico Mestros en Educación Mención en Gestión de la Educación. Escuela de Posgrados Universidad San Ignacio de Loyola. LIMA – PERÚ. 2012.

⁵⁸ Susana Isabel Cordero Quiñones. La función directiva en la reforma educativa de preescolar. Mérida, Yucatán, UPN, 2012. Págs. 23-43, 54-65,89-116.

Autor: Bachiller Nilo Teofilo Reyes Flores.⁵⁹

La investigación tiene como propósito determinar la relevancia que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente a Nivel secundaria. Se aplicó una ficha evaluativa y una encuesta a 40 profesores. La metodología utilizada es de método cuantitativo, con diseño descriptivo. Se concluye con la indagación de los resultados que los docentes consideran que su desempeño se determinante de varios factores como; el clima organizacional, cultura escolar, situación económica, y que el liderazgo que ejerce el directivo escolar es solo un aspecto más.

Tesis: Liderazgo para la gestión escolar en Escuela de Tiempo Completo. Para Obtener el Grado de Maestría en Educación con acentuación en Desarrollo Cognitivo. Tecnológico de Monterrey. Monterrey, Nuevo León México. 2003.

Autor: Elena Villarreal Salazar.⁶⁰

El documento tiene el propósito de documentar experiencias de una escuela de tiempo completo a fin de generar conocimientos sobre la gestión y el liderazgo escolar. En el texto se utiliza una metodología cuantitativa de investigación – acción y estudio de casos, se elaboró un caso exitoso para profundizar en la gestión escolar y el papel directivo ante los retos que implica una escuela de tiempo completo. Por lo que se plantean estrategias y propuestas de colaboración para mejorar la práctica de los directivos de las escuelas.

⁵⁹ Bachiller Nilo Teófilo Reyes Flores. Liderazgo directivo y desempeño docente en Nivel Secundaria de una Institución Educativa de ventallilla – callao. Lima-Perú, Escuela de Posgrados Universidad San Ignacio de Loyola, 2012. Págs. 1-5-,47-53.

⁶⁰ Elena Villarreal Salazar. Liderazgo para la gestión escolar en Escuela de Tiempo Completo. Nuevo León México, Tecnológico de Monterrey, 2003. Págs. 6-12, 54-69.

Como conclusión se logró identificar un estudio de caso que permitió identificar la manera en como se ha logrado el éxito de la gestión escolar y liderazgo del director. Lo cual puede ser factible para que otros directivos adopten las estrategias para favorecer el trabajo colaborativo.

Tesis: “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro” Tesis doctoral. Universidad de Alcalá. Madrid, 2011.

Autor: Víctor Aguilera Vásquez.⁶¹

El estudio que plantea la tesis es de tipo mixto, es decir se utiliza el método cuantitativo (cuestionario) con técnicas de corte cualitativo como lo son los grupos de discusión, el objetivo es establecer relación entre el clima de trabajo y conocer el liderazgo que se ejerce en las misma, para establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativo.

Los resultados obtenidos fueron analizados en graficas. Lo cual permitió validar la información de manera más fácil. Cabe mencionar que se aplicó un cuestionario de 82 preguntas que midieron 12 variables, estas a su vez se midieron por 4 y 8 items de tipo Likert. Se concluye que el liderazgo directivo debe estar relacionado al tipo de personas que conforman el equipo de trabajo considerando sus emociones, actitudes, capacidades.

⁶¹ Víctor Aguilera Vásquez. Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. Madrid, Universidad de Alcalá, 2011. Págs. 5-15, 193-205, 209-278.

Tesis: “Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas” Tesis para Obtener el grado de Doctora. Universidad de Valencia. 2015.

Autor: Elizabeth Evans Risco.⁶²

El propósito de la investigación pretende identificar características psicosociales de los directivos de las instituciones educativas y buscar nuevas estrategias.

Para la investigación se utilizó la metodología cuantitativa, a partir de un trabajo empírico, los instrumentos que se utilizaron es un cuestionario sobre liderazgo basado en las características señaladas por Bass en cuanto a líder transformacional, el instrumento esta diseñado de 40 ítems. Para la investigación se realizaron diversos instrumentos a diferentes poblaciones, se aplicó una prueba a 21 instituciones educativas a 21 directores, 21 subdirectores y 73 docentes. Para realizar la recogida de datos se utilizó el Programa SPSS, versión 20.

Los resultados que arrojaron la prueba es que los directivos tienen alta valoración de sus cualidades como líderes, sin embargo deberían profundizar en el estudio con otros que permitan determinar como se expresa el liderazgo que ejercen, es decir, requiere de evaluaciones externas del desempeño de liderazgo.

Una vez analizados los documentos, se realizó la descripción de 20 tesis de Maestría lo cual nos arroja los siguientes Datos que son relevantes para la elaboración del documento.

⁶²Elizabeth Evans Risco, Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas. Madrid, Universidad de Valencia, 2015. Págs. 205-238, 407-441.

Las temáticas abordadas en los diferentes textos revisados son los siguientes:

- El liderazgo directivo en la gestión pedagógica de las escuelas de calidad.
- El impacto del liderazgo escolar.
- El liderazgo para la toma de decisiones.
- Influencia del liderazgo escolar.
- Liderazgo del docente.
- La gestión escolar en las Escuelas Secundarias
- Organización y gestión escolar.
- Fortalecimiento del liderazgo de los directivos de la Escuela Secundaria, como una estrategia para mejorar la gestión escolar.

Tesis:

De las 38 tesis revisadas se identificaron:

Un total de 12 producciones con el tema de liderazgo escolar. Las cuales están enfocadas en su mayoría al papel y funciones de los directivos escolares, para que se dé la gestión escolar, de escuelas de calidad. El liderazgo, tipos de liderazgo escolar, y los beneficios o alcances de tener una buena gestión escolar en los planteles, en su mayoría al liderazgo que debe ejercer el director escolar para la mejora de las instituciones.

De las 8 tesis, con la temática de Gestión escolar de las cuales las temáticas de dichos documentos están orientados al papel del director escolar, para transformar a las instituciones y obtener mejoras en donde se propone el trabajo colaborativo entre docentes, directivos y padres de familia para cambiar las prácticas de los docentes.

Cabe mencionar que la mayoría de tesis existentes son de licenciatura y que solo se retomaron 20 tesis de Maestría para sustentar el documento.

Los documentos analizados, dejan ver claro que los conceptos de gestión y liderazgo son esenciales en aquellas personas que desempeñan puestos de responsabilidad y autoridad sea el caso del director y subdirector escolar quienes son responsables para generar estrategias lo cual dependerá del liderazgo de estos, los cuales deben tener una visión clara del Proyecto escolar y conducir a la comunidad escolar a la concretización de los objetivos y metas propuestas, se hace referencia al concepto de gestión escolar; el cual se incluye en el diseño de políticas públicas de Educación, lo cual es apreciado en los planes de estudio actuales, que hacen referencia en cuanto a la formación de directores con excelencia, el cual es visto como un gestor educativo.

Al realizar el Estado del Arte, se observa la necesidad de identificar una problemática relacionada a mejorar los procesos de gestión por lo cual se dará continuidad a la metodología para llevar a cabo la investigación y encontrar una posible respuesta.

3.3. Planteamiento del problema

Para el desarrollo de la investigación es necesario delimitar ¿Qué es el Planteamiento del problema?

García-Córdoba define que *“el planteamiento del problema es el punto de partida imprescindible para el desarrollo de un estudio fecundo, por lo que la selección y posterior delimitación del mismo constituyen la etapa fundamental, si no es que obligada, de un proceso de investigación”*⁶³, por lo cual todo investigador deberá tener

⁶³ Fernando García-Córdoba y Lucía Teresa García-Córdoba. La Problematización. Una oportunidad para estimular y valorar la generación de investigadores. 4ª ed. México, Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México, 2009. Pág. 9

claro el planteamiento de problema y lo que hace necesario para la investigación se enuncie el planteamiento del problema.

Al realizar el planteamiento de problema; Fernando García-Córdoba y Lucía Teresa García-Córdoba recomiendan enunciarlo a manera de pregunta, esto nos señalan los autores tiene como función el que *“determina el ámbito del asunto en cuestión: qué, quién, dónde, cuándo, por qué, etcétera, los cuales señalan una cuestión en particular. La pregunta es una directriz que sugiere el sentido de la búsqueda; las acciones, los medios, los recursos y procedimientos implicados serán apropiados en la medida en que contribuyan a la obtención de los datos que permitan configurar la pregunta”*⁶⁴. Por lo que el investigador debe tener claro que pretende, quiénes son los que intervienen directamente e indirectamente en la problemática; para Hernández Sampieri *“plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación”*⁶⁵. Al definir el planteamiento del problema favorece a que todo investigador tenga claro hacia donde quiere redireccionar su investigación y que quiere lograr, cuando y por qué quiere darle solución, a la problemática detectada.

El planteamiento del problema tiene funciones en una investigación si este es erróneo menciona Rojas Soriano:

Si el problema está mal planteado es de esperar que el cuerpo de hipótesis resulte un tanto discordante con lo que se desea indagar. La tergiversación de los objetivos e hipótesis conducirá indudablemente a la selección de técnicas y al diseño de instrumentos poco útiles para captar la información requerida; por consecuencia, se obtendrán resultados y conclusiones impregnados de los errores cometidos en los procesos mencionados⁶⁶.

⁶⁴ Ibíd. Pág. 14.

⁶⁵ Roberto Hernández Sampieri, et al. *Metodología de la investigación*. Op. Cit. Pág. 36.

⁶⁶ Raúl Rojas Soriano. *Guía para realizar investigaciones sociales*. 38ª ed. México, Plaza y Valdés, 2013. Pág. 72.

Lo cual deja claro que el planteamiento del problema es la base fundamental de la investigación, la cual permite realizar la hipótesis y los objetivos, los cuales tiene relación y que son base primordial en la investigación.

Por lo que Hernández Sampieri indica que una de las funciones del planteamiento del problema es *“afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación,”*⁶⁷ de esta manera al tener claro cual es la problemática permitirá darle una solución a la problemática. Por lo tanto tomando como referencia lo planteado por Hernández Sampieri *“Plantear el problema no es sino afirmar y estructurar más formalmente la idea de investigación”*⁶⁸ y aludiendo a la necesidad identificada se plantea el siguiente planteamiento del problema. Para la tesis titulada: *El liderazgo directivo para la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México.*

¿Cuál es el rasgo fundamental profesional que puede propiciar la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México?

3.4. Hipótesis de trabajo

En toda investigación se debe plantear una hipótesis de trabajo a lo cual Hernández Sampieri nos dice al respecto que una hipótesis: *“..., nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones alternativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones”*⁶⁹, por lo cual toda

⁶⁷Roberto Hernández Sampieri, et al. Metodología de la Investigación. Op. Cit. Pág. 42.

⁶⁸Ibíd. Pág. 55

⁶⁹ Ibíd. Pág. 49.

investigación debe tener un planteamiento de problema, el cual favorecerá a que el investigador tenga claro lo que intenta probar.

Para Bisquerra las hipótesis son *“proposiciones generalizadas, o afirmaciones comprobables que podrían ser posibles soluciones al problema planteado, expresadas en forma de proposición”*⁷⁰ por lo cual se formula que la hipótesis del presente trabajo.

El rasgo fundamental profesional que puede propiciar la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México, es la optimización del liderazgo directivo.

3.5. Identificación de las variables de la hipótesis de trabajo

3.5.1. Concepto y definición de la variable

Para el estudio sin duda un elemento indispensable es, identificar las variables las cuales son:

Los aspectos o características cuantitativas o cualitativas que son objeto de búsqueda respecto a las unidades de análisis. Constituyen conceptos que reúnen dos características fundamentales: rasgos que permiten ser observados de manera directa indirecta, y que por tanto permiten algún tipo de confrontación con la realidad empírica y tienen la propiedad de poder variar y ser mensurables de alguna forma, desde la mera clasificación, hasta el mayor Nivel de medición que sea posible alcanzar como la cuantificación.⁷¹

⁷⁰ Rafael Bisquerra. (Coord.). Metodología de la investigación educativa. Madrid, La Muralla, 2004. Pág. 173.

⁷¹Ibíd. Pág. 153.

Una vez observando al objeto y vinculándolo con el sujeto de estudio, se delimita la variable como a continuación se describe.

3.5.2. La variable independiente

Para toda investigación es necesario definir las variables, Hernández Sampieri define la variable como: *“una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”*⁷², este concepto se puede aplicarse a personas, objetos o fenómenos; los cuales pueden adquirir valor dentro de una investigación, mismo que contribuye a la construcción de hipótesis; dado que al relacionarse estas variables pueden ayudar a entender o explicar los fenómenos que se estudian. Las variables se clasifican en independientes y dependientes.

Para la investigación la variable independiente puede definirse como aquella *que considera la supuesta causa, es la condición antecedente al efecto provocado*⁷³. Tomando como referencia a los siguientes investigadores la variable independiente es:

La optimización del liderazgo directivo.

3.5.3. La variable dependiente

La variable dependiente puede entenderse *como el efecto provocado por una causa determinada*⁷⁴. Por lo cual la variable dependiente es:

La mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana”.

⁷² Roberto Hernández Sampieri, et al. Metodología de la investigación. Op. Cit. Pág. 93.

⁷³ *Ibíd.* Pág. 6.

⁷⁴ *Ídem.*

3.6. Objetivos

3.6.1. El objetivo general de la investigación

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de intervención educativa sobre tema “El liderazgo directivo para la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México.

3.6.2. Los objetivos particulares de la investigación

Objetivos particulares

- Investigar sobre el tema *“El liderazgo directivo para la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México.*
- Identificar los elementos geográficos, contextuales, para situar la problemática educativa.
- Indagar sobre el Estado del Arte, para conocer las publicaciones e investigaciones escritas sobre el tema de estudio.
- Elaborar el Marco Teórico de investigación para conocer los fundamentos relacionados a la propuesta de intervención para diseñar una alternativa que resuelva la problemática presentada.
- Llevar a cabo una Investigación Descriptiva sobre el tema “El liderazgo directivo para la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México.

- Revisar y analizar los datos recabados, para interpretarlos, lo que dará origen a la propuesta de solución.
- Elaborar un diagnóstico para redactar el informe de la problemática.
- Elaborar una propuesta de solución como alternativa que resuelva la problemática.

CAPÍTULO 4. EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

El Marco Teórico en una investigación es muy importante; nos permite integrar y comprender lo más relevante en cuanto al tema a investigar; esta investigación la integran, teorías, Enfoques teóricos, estudios, antecedentes que hacen referencia al problema de la investigación. Según Tamayo *“nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas”*⁷⁵. Lo cual es de gran utilidad para el investigador para orientar su investigación y analizar los referentes teóricos existentes lo cual le permite conocer las investigaciones más recientes.

Bernal afirma que el marco teórico *“Es una presentación de las principales escuelas, Enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio, en que se muestra el Nivel de conocimiento en dicho campo, los principales debates, resultados, instrumentos utilizados y demás aspectos pertinentes y relevantes”*⁷⁶. Por lo cual en este apartado se analizarán los principales aportes referentes al tema de investigación las cuales darán sustento a la investigación.

Rojas afirma que el marco teórico *“implica analizar y exponer aquellas teorías, Enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio”*⁷⁷. Por lo cual el investigador debe realizar una selección sistemática de la información que sustente los planteamientos e hipótesis de su investigación.

⁷⁵ Mario Tamayo y Tamayo. *El Proceso de la Investigación Científica*. México, Limusa, 2012. Pág. 148.

⁷⁶ Sergio Carrasco Díaz. *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, San marcos, 2005. Pág. 148.

⁷⁷ Raúl Rojas Soriano. *El Proceso de la Investigación Científica*. México, Editorial Trillas, 1981. Pág. 102.

Según Sampieri, el marco teórico tiene las siguientes funciones en una investigación:

- Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios.
- Orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio (al acudir a los antecedentes, nos podemos dar cuenta de cómo ha sido tratado un problema específico de investigación, qué tipos de estudios se han efectuado, con qué tipo de sujetos, cómo se han recolectado los datos, en qué lugares se han llevado a cabo, qué diseños se han utilizado).
- Amplía el horizonte del estudio y guía al investigador para que se centre en su problema, evitando desviaciones del planteamiento original.
- Conduce al establecimiento de hipótesis o afirmaciones que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad.
- Inspira nuevas líneas y áreas de investigación.
- Provee de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.⁷⁸

Al elaborar el Marco Teórico el investigador seleccionará los datos que le permitan orientar su investigación, evitando cometer plagios y errores ya cometidos. Por lo tanto, la elaboración del Marco Teórico que le da sustento a la presente investigación, se elaboró con base en lo que Óscar Alcides Zapata Zonco explica al respecto: “*implica seleccionar, analizar y exponer los conceptos teóricos relevantes para el correcto encuadre del objeto de investigación*”⁷⁹.

⁷⁸Roberto Hernández Sampieri; et. al. Metodología de la Investigación. Op. Cit. Pág. 146.

⁷⁹ Óscar Alcides Zapata Zonco. La aventura del pensamiento crítico. Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas. México, Editorial Pax, 2005. Pág. 101.

A continuación se plantean los elementos que se consideraron relevantes para darle un encuadre correcto al objetivo de la presente investigación.

4.1. Hacia la comprensión del mundo global y sus consecuencias en la Educación

Los seres humanos, a través del tiempo al tener la necesidad de conformarse como una sociedad, establecen formas de vida, aceptados por un grupo a fin.

Hoy en día estos cambios han modificado las estructuras sociales, políticas, culturales, económicas, entre otras. En consecuencia se ha originado una serie de desigualdades, entre los países, debido a que la globalización solo beneficia a los países grandes y poderosos aumentando con esto el desempleo y la pobreza; por mencionar un ejemplo; pero ¿qué es la globalización? ¿Cuáles son sus alcances? ¿Hay beneficios? Estos cuestionamientos, darán respuesta a lo que podríamos determinar como fenómeno de la globalización.

Al respecto, el Fondo Monetario Internacional (FMI), refiere que el proceso de globalización consiste en el *"crecimiento de la interdependencia económica de los países del mundo a través de un creciente volumen y variedad de transacciones de bienes y servicios y flujo internacional de capitales a través de las fronteras, y también por medio de una más rápida y amplia difusión de la tecnología"*⁸⁰

Por lo que se entiende, como el proceso de evolución de los países, donde se encuentran inmersos las políticas educativas, cambios económicos, auge tecnológico, lo cultural; así como una ideología orientada a un mismo modo de pensar, de producir

⁸⁰Alberto Romero Pasto. Globalización y pobreza. Colombia, Uraniño, 2002. Pág.59

bienes y servicios, por igual; lo cual trae consigo desigualdades sociales, porque como es conocido, hay grandes diferencias, culturales, económicas, geopolíticas, sociales, educativas entre otras; hecho que sigue causando puntos a favor y en contra, este suceso es muy claro; un ejemplo claro en el caso de México, al ser parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); se le sugiere realice algunas recomendaciones para mejorar en el ámbito educativo.

De acuerdo a Moreno, una vía de comunicación global son las tecnologías, lo cual provoca que se convierta en una necesidad humana, que han dado como consecuencia la comunicación y el conocimiento de distintas culturas, etnias y geografías. Los seres humanos, están obligados a ser parte de esta articulación del mundo, no tan solo por el uso de las redes globales, si no en gran medida por el flujo del capital por medio de la inversión de su dinero en cualquier parte del mundo; en donde la inserción de la tecnología ha llevado a que las personas tengan la necesidad de actualizarse para poder satisfacer algunas de sus necesidades a partir de la tecnología.

Es importante señalar que, la globalización ha sido uno de los factores de cambio, para que los países de la actualidad asuman el rol de grandes potencias; lo que genera en los diversos países un estado generador de bienes y servicios, refiriéndose al actuar en ese dinamismo global.

Romero refiere la globalización como una etapa avanzada de la división internacional del trabajo, la cual se caracteriza por una mayor interacción e interdependencia de los factores y actores que intervienen en el proceso del desarrollo mundial. Estos factores y actores son de índole económica, social, política, ambiental, cultural, geográfica, etc., e

involucran relaciones entre estados, regiones, pueblos, empresas, partidos, etc.⁸¹

Esa interdependencia de trabajo y economía, ha dado como resultado la globalización traiga consigo grandes desigualdades sociales en los diversos países, provocando que los países reestructuren sus políticas educativas, económicas, sociales, culturales para poder cumplir con las demandas que hoy en día la sociedad global les exige. Esta manera de concebir el mundo hace que el impacto de la globalización llegue a todas las personas.

En este orden de ideas, es relevante hacer énfasis en el ámbito educativo, e identificar de qué manera se inserta la globalización, sin duda hoy por hoy, es la Educación un medio para ir delineando la ideología de determinada sociedad, al respecto Cornejo refiere:

Los objetivos que se tienen con la inserción de la globalización en el ámbito educativo son: proporcionar una Educación de calidad para todos(as), a lo largo de toda la vida; la satisfacción de las necesidades Básicas de aprendizaje (lectura, escritura, valores culturales y morales, etcétera); una formación para estar en una sociedad en permanente cambio; la adquisición de nuevas Competencias para vivir en la sociedad de la información y las comunicaciones; una Educación que promueva los valores y principios éticos Básicos; una Educación que incentive la convivencia y el desarrollo personal integral; una Educación para el ejercicio activo de la ciudadanía; y una Educación que promueva la cultura de la paz y solidaridad internacional⁸²

⁸¹Ibíd. Pág. 7

⁸² Juan Cornejo. Revista Mexicana de Educación Educativa. México, Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. Volumen 17, 2012. Pág. 173

Lo anterior, lleva a Reflexionar que la implementación de este nuevo Proyecto la Educación deberá llegar a toda la población, pues se pretende que los alumnos adquieran las Competencias Básicas de lectura, escritura, y sobre todo el rescatar los valores culturales y morales de la sociedades, haciendo un énfasis en el intercambio de principios éticos, paz , respeto y reconocimiento internacional de relaciones entre otros países, esta nueva cultural global, hace que los países reorienten sus políticas educativas y que se visualicen más adelantados.

La tendencia se reduce en una Calidad educativa para todos, otra forma de hacer llegar la idea globalizadora, es mediante la gran cantidad de información, sobre el conocimiento de otras culturas y acontecimientos de diferentes temáticas, entre otros y se da a través de las demandas tecnológicas las cuales se convierten en un gran reto para los docentes del Siglo XXI; cuyo fin se ha convertido en una herramienta Básica en lo educativo y que obliga a que todos los involucrados en este ámbito, transformen, diseñen metodologías y estrategias, que permitan desarrollar Competencias orientadas a la investigación; para que en lo sucesivo los educandos, logren realizar análisis críticos y logren incidir en cambios sociales, económicos y políticos.

4.1.1. El impacto de la globalización

En la actualidad, se habla de globalización, pero cuál es el impacto y las consecuencias que este fenómeno trae a los diversos países, cambios en las diversas esferas de la vida social, es decir en lo político, económico, cultural, ideológico, entre ellas el resurgimiento de algunas potencias económicas y el desarrollo del conocimiento.

Lo cual ha generado condiciones favorables, para los países desarrollados y perjudiciales para los considerados como en vías de desarrollo, por ejemplo el sistema económico actual favorece *“los intereses de los países desarrollados en general, y de*

*las empresas transnacionales en particular, otorgándoles condiciones favorables para atraer a la inversión externa y así obtener una serie de ventajas adicionales*⁸³

A partir de estas condiciones económicas como ejemplo claro, surge la privatización de las empresas, a través de un proceso de privatización, es decir la opción de que algunos países inviertan en otros, y vender a otros países a muy bajos costos lo cual trae como consecuencia una estabilidad en los precios y salarios de las manos de obras; apresurando la apertura comercial lo cual pareció atractivo a los países desarrollados para invertir capital a algunos países que están en vías de desarrollo.

Ante los acontecimientos mencionados, un ejemplo claro, fue en el año de 1986, México se convirtió en un miembro más del entonces Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), dando así un empuje a la estrategia de apertura económica hacia el exterior de manera expresa, proceso que se consolidó, más tarde, con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Tras la incorporación de México al GATT, el país vio la posibilidad de abrir nuevos mercados para promover sus productos, así como ampliar la participación de la inversión extranjera en sectores que por tradición habían permanecido cerrados.

Además, la entrada a dicha organización sirvió para convencer a los futuros inversionistas que México estaba dispuesto a profundizar la aplicación de la política de apertura comercial impuesta por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y demostrar a la comunidad internacional que se deseaba lograr ser un país como los integrantes de ese organismo. Lo cual ha dado apertura a lo que el día de hoy, conocemos como el libre comercio.

Al respecto, Perales, indica que otro aspecto importante es el *“El fortalecimiento de los bloques económicos, así como los procesos de integración, fortaleciendo así las formás más agresivas de Competencia*⁸⁴

⁸³ Arturo Perales Salvador, Globalización, crisis y crecimiento en México, México, Editorial Plaza y Valdez, 2011. Pág. 20

⁸⁴Ibíd. Pág. 21

Esto ha llevado a que los diversos países, en busca de los procesos de integración se especialicen en alguna área un ejemplo sería la tecnología de la información y las comunicaciones, lo cual ha permitido buscar nuevos mecanismos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Sin embargo, es importante mencionar que este impacto tecnológico también está logrando la transformación social; la cual permite el fácil acceso y rapidez en la comunicación entre los individuos. Lo cual ha ocasionado que los países busquen nuevos mecanismos para comunicarse, producir, estudiar; para generar conocimientos y habilidades que lleven al ser humano a desarrollar capacidades ante este impacto social.

Ante este gran impacto social, llegan problemas a aquellas regiones donde este impacto, no ha llegado, quedando hoy por hoy un rezago inmenso en las poblaciones más desfavorables, que no tiene acceso a fenómeno de la mundialización.

4.1.2. La influencia y consecuencias de la globalización en el ámbito educativo

Como se ha abordado, la globalización, ha traído, cambios políticos, económicos e ideológicos, así mismo cambios de paradigmas sociales donde las estructuras sociales, económicas y políticas, son regidas por un sistema capitalista; donde los grandes empresarios y la gente de poder manejan el capital a través de la manipulación e introducción del Mercado de Libre Comercio, a los países subdesarrollados ; obteniendo así un control absoluto a Nivel nacional e internacional de estas innovaciones tecnológicas.

En el ámbito educativo la globalización ya ha estado haciendo sus efectos, la notable baja de los salarios reales de los docentes e investigadores de universidades públicas.

“motivando un éxodo de científicos hacia instituciones y laboratorios privados del país y hacia universidades extranjeras principalmente de Norteamérica. Se han sembrado paliativos al problema, con la creación del Sistema Nacional de Investigadores que beneficia con un sobresueldo a unos ocho mil especialistas de alto Nivel”⁸⁵

Pero las condiciones de trabajo de la mayoría han empeorado, afectando programas de investigación, la calidad de la docencia y los apoyos indispensables del trabajo científico al desarrollo autónomo del país.

Existe una tendencia muy marcada para privatizar todos los ámbitos de la Educación y la cultura que le signifiquen un peso al Estado en el gasto o presupuesto, los espacios que cede el Estado con relación a la Educación y la cultura, como es el caso de museos, instituciones de alta cultura, y también reelaborando los significados de las manifestaciones populares por parte de empresas privadas, nacionales e internacionales.

Se podría resumir todo lo anterior en las siguientes reflexiones, para señalar las consecuencias de la globalización que se está dando en el ámbito de la Educación y la cultura.

1. Predominio de las industrias culturales sobre las formas tradicionales de producción y circulación de la cultura, tanto ilustrada como popular.
2. Nuevos métodos de organización de las escuelas, de los medios másivos y de los recursos tecnológicos, en la formación educativa y la recalificación de las fuerzas de trabajo.

⁸⁵ *Ibíd.* Pág. 48

3. Redistribución de responsabilidades entre Estado e Iniciativa Privada, sobre la producción, el financiamiento y la difusión de bienes culturales.

4. Cambio en los hábitos de consumo, especialmente en los relacionados con las culturas locales, nacionales e internacionales, y en cuanto al predominio de la demanda de la cultura privada a domicilio, radio, televisión, video, internet, software, CD-ROM, páginas Web, etc.). Todo basado en el campo interactivo. Sobre la oferta cultural institucionalizada y pública (cine, teatro, conciertos, etcetera.).

Esta sociedad del conocimiento ha llevado al sistema educativo, a transformar su reformás educativas a relacionar estos escenarios pedagógicos y didácticos; ante una nueva postura que es la tecnología a través de las TIC. Este Enfoque educativo busca la transformación de la Educación ante los nuevos desafíos de la sociedad del conocimiento planteados en la actualidad.

Y el gran impacto que están trayendo consigo las nuevas reformas de Educación que se están aplicando a Nivel nacional donde se busca impulsar a los estudiantes a una productividad, en cuanto a las habilidades que se deben desarrollar, para preparar a la clase trabajadora de aquellos países que tiene mayor economía a la de nuestro país.

Con la implementación de este nuevo Enfoque, se busca que los docentes mejoren su práctica educativa a través de la investigación y Proyectos. Lo cual en ocasiones es absurdo al tener necesidades en los Centro de Trabajo, y no contar con personal capacitado que logre impartir clases a sus alumnos de calidad que los lleven a desarrollar las habilidades que se plantean.

La globalización y demandas tecnológicas son un gran reto para los docentes del Siglo XXI; para transformar y diseñar metodologías y estrategias que los lleven a desarrollar Competencias de investigación a sus alumnos para buscar de esta manera un cambio social, económico y político.

Como se ha mencionado, es la globalización una manera, que permita llevar a una sociedad global, hacia maneras iguales de concebir el mundo, por lo que una

alternativa para lograrlo sería mediante una Educación de calidad que se imparta a chicos y grandes, brindando la oportunidad de insertarse en lo que concebimos como la Sociedad del Conocimiento.

Es importante mencionar, que hoy en día existen los organismos internacionales, los cuales se han generado una serie de cumbres, conferencias, reuniones, tales como:

- ❖ Foro Mundial sobre Educación Dakar 2000
- ❖ Conferencia Mundial sobre Educación Jomtiem 1990
- ❖ Informe Jacques Delors
- ❖ Declaración del Milenio 2000
- ❖ Proyecto Tuning Europeo
- ❖ Proyecto Tuning Americano.

Por consiguiente, y para conocer de manera más específica la razón de ser de cada una de ellas, se abordarán en apartados subsecuentes, y que han sido, alternativas para definir estrategias, más sensatas, oportunas y eficaces para lograr la unificación de metas, objetivos seguidos a Nivel internacional; incluso de que más países se interesen por ingresar a la *OCDE*⁸⁶, en teoría, este organismo garantiza que los países tengan acceso a mejoras económicas, políticas, ideológicas y educativas, hecho que les permitan tener un impulso y reconocimiento para poder desarrollarse en todos los ámbitos en diferentes países.

Por consecuente, lo que se pretende es que las oportunidades de la Educación abarquen a Nivel internacional y llegue a toda población, buscando que las personas mejores preparadas lleven los conocimientos a las personas; que a decir verdad las tecnologías al ser un canal de comunicación accesible, juega un papel importante en el ámbito de la globalización.

⁸⁶ <http://www.oecd.org/centrodeMéxico/laocde>. (Consultado el 19 de octubre de 2015)

4.2. Las políticas educativas internacionales en México y su impacto en el Modelo Educativo actual, Reforma Integral de Educación (RIEB)

Después de la Segunda Guerra Mundial, el mundo necesitaba reestructurar los planteamientos en torno la Educación y la formación de los individuos de la posguerra, de allí que se puntualizará la necesidad de construir una personalidad de comprensión y tolerancia en el marco de la declaración universal de los derechos humanos.

Por consiguiente “*la UNESCO, establece los cuatros pilares de la Educación (saber, ser, hacer y convivir)*”,⁸⁷ y hace especial énfasis para desarrollar talentos y capacidades de los individuos, respectivamente. Con esta propuesta lo que se pretende es formar seres humanos capaces de establecer relaciones sociales acorde a la democracia. Lo que deja claro que es necesario, hacer modificaciones a las políticas educativas, las cuales deberán estar orientadas al desarrollo de los cuatro pilares de la Educación. Ante esta situación es importante resaltar que:

Las propuestas de la política internacional en materia educativa actual surgen en Europa, primero con el Pacto de Bolonia en 1999, en el cual se manifiestan objetivos direccionados claramente a los intereses de mercado, las propuestas de este pacto implican la necesidad de proporcionar créditos monetarios a los estudiantes y que las universidades privadas acepten estos créditos para facilitar la titulación de los egresados, esta propuesta es muy parecida en tanto a sus objetivos al Proyecto Tuning Latinoamericano.⁸⁸

⁸⁷UNESCO. Declaración Mundial Sobre Educación Para Todos y Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje. París, UNESCO, 1994. Pág. 36.

⁸⁸ Hugo Aboites, H. Actores y políticas en la Educación superior Mexicana: las contradicciones del pacto de modernización empresarial: Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas? La cosmética del poder financiero. Buenos Aires, CLACSO, 2003. Págs. 59-86.

Lo que ha originado que las políticas educativas que se están implementando son muy ambiciosas, lo cual lleva a cuestionarse si darán resultados o solamente darán la pauta para seguir con la pobreza cultural y económica que actualmente el país tiene. Es por ello que en el siguiente apartado se analizarán las diversas políticas y acuerdos que se han tomado para elevar el Nivel educativo en el país.

Ante esta situación, el Banco Mundial, tuvo necesidad de recomendar reformás a la Educación en México al respecto Aboites menciona *“sus provincianos ideólogos globalizadores no tuvieron mejor idea que copiar, en la medida posible las condiciones de la universidad norteamericana.”*⁸⁹

Este es el panorama actual de la Educación en México, en donde se están limitando aún más las oportunidades para que la personas puedan adquirir una Educación y a que tengan acceso a la misma, por variadas causas, principalmente la económica, ven trucados sus estudios. Panorama que se está reflejando en todos los Niveles educativos.

En este orden de ideas, es relevante hacer énfasis que en México; en el ámbito educativo ha tenido la necesidad de modificar la política Educativa, con ello una serie de modificaciones al Artículo 3º Constitucional, la cual menciona que la Educación que reciban los niños *“tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y en la justicia”*⁹⁰

En este tenor, se entiende a la Educación en este panorama de la globalización; la cual ha generado cambios favorables como la inserción de las TIC; como desfavorables limitando el acceso a las universidades. En el ámbito educativo lo que se pretende es hacer competentes a los individuos lo cual conlleva a que los sistemas

⁸⁹ Hugo Aboites. La Educación en los artículos del Tratado del Libre Comercio. En Viento del norte. TLC y privatización de la Educación Superior en México. México: Universidad Autónoma Metropolitana –Xochimilco y la Editorial Plaza y Valdés.1999. Pág. 56.

⁹⁰Honorable Congreso de la Unión. Ley General de Educación. México, DOF, 2013.Pág. 5

educativos transformen su reforma educativa, objetivos, metas, orientados a una enseñanza y aprendizaje que busca una sociedad competente ante las exigencias que demanda la globalización.

Es importante reconocer que la Educación juega un papel importante para romper con las brechas de desigualdad económica, al respecto; Aboites menciona que:

La mejora de la Educación Básica y de la asistencia sanitaria no solo aumenta la calidad de vida directamente, sino también la capacidad de la persona para ganar una renta y librarse, así mismo de la pobreza de renta, por eso cuanto mayor sea la cobertura de Educación Básica y sanitaria, más probable es incluso que las personas potencialmente pobres tengan más oportunidades de vencer la pobreza⁹¹

Por consiguiente será la Educación una vía para terminar con aquellas brechas de desigualdades económicas.

En el caso México, como se ha referido anteriormente, al formar parte de la OCDE, acepta una serie de recomendaciones centradas en:

- ❖ Profesionalizar la figura docente
- ❖ Definir el liderazgo directivo
- ❖ Mejorar la calidad educativa
- ❖ Mejorar el desempeño del estudiante
- ❖ Aumentar la autonomía escolar

⁹¹ Ibid. Pág. 91

- ❖ Garantizar el financiamiento para todas las escuelas
- ❖ Fortalecer la selección de docentes
- ❖ Abrir todas las plazas a concurso
- ❖ Definir el liderazgo eficaz del director⁹²

Las recomendaciones son buenas, sin embargo los bajos resultados obtenidos en cuanto a Educación no solo son producto del sistema educativo; algunas otras causas son la economía del país lo cual limita las posibilidades a las personas para poder concluir sus estudios, la pobreza, desnutrición entre otras causantes. Por ende no solo se deben reformular los Planes y Programas de estudio para poder generar un cambio en el país hace falta abrir más posibilidades en las personas.

Sin duda, es necesario eficientar, mejorar prácticas, lograr que los alumnos adquieran los aprendizajes, pero realmente este cambio en las políticas educativas, serán las idóneas para poder tener mejoras y crecimiento, y combatir las desigualdades y de esta manera las oportunidades para los Mexicanos sean igual para todos, considerando que la Educación es una herramienta que permite el crecimiento de cada individuo.

4.2.1. Acuerdo de Cooperación México – OCDE

Desde el año 2000, México ha participado en evaluaciones internacionales, como el Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA) de la OCDE, lo cual ha permitido evaluar la calidad de los resultados académicos entre los diversos sistemas académicos. Estos programas, han permitido en gran manera evaluar el éxito o

⁹² <http://clase.org.mx/2010/>. (Consultado el 09 de octubre de 2015)

fracaso de algunos países en cuanto al fomento del conocimiento y capacidades de su población.

En el 2010, la SEP y la OCDE⁹³ establecieron el Acuerdo de Cooperación México OCDE, para mejorar la calidad de la Educación de las escuelas, en la cual se plantean una serie de recomendaciones con la finalidad de elevar la calidad de la Educación y de esta manera terminar con el rezago educativo. Las propuestas y/o recomendaciones propuestas en el ámbito educativo son las siguientes:

- ❖ Los docentes deberán reforzar la importancia de su papel, así como determinar estándares en cuanto a su práctica, además de garantizar programas de formación es decir la profesionalización del docente, la cual deberá estar vinculada a las necesidades de las escuelas.
- ❖ En cuanto a la figura de los directivos escolares se deberá definir y apoyar su liderazgo y gestión, además de generar en ellos las Competencias que les permitan tener una autonomía escolar con estructuras de apoyo, garantizar el apoyo de la participación social, obtener una fuente de financiamiento estable, para las escuelas.⁹⁴

Lo que se busca con estas recomendaciones, es generar las condiciones para poder avanzar hacia la profesionalización docente y mejorar las estrategias que se están implementando en cuanto a Educación, para que los docentes que estén al frente de las instituciones educativas sean los idóneos y más competentes, lo cual se definirá a partir del perfil que tengan y del puesto que desempeñen. Es importante señalar que la figura del director escolar cobrará mayor relevancia como líder institucional, el cual

⁹³ OCDE. Acuerdo de Cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la Educación de las escuelas Mexicanas. México, OCDE, 2010. Págs. 3-11.

⁹⁴ *Ibid.* Págs. 3-11

tendrá que encaminar hacia las mejoras educativas a las instituciones, a partir de un liderazgo buscando la eficiencia de las instituciones.

De igual manera, se proporcionan algunas recomendaciones para mejorar el desempeño de los estudiantes las cuales son:

- ❖ Definir la enseñanza eficaz.
- ❖ Atraer a los mejores aspirantes.
- ❖ Fortalecer la formación inicial docente.
- ❖ Mejorar la selección docente.
- ❖ Crear periodos de inducción y de prueba.
- ❖ Mejorar el desarrollo profesional.
- ❖ Evaluar para ayudar a mejorar.
- ❖ Aumentar la autonomía escolar.
- ❖ Garantizar el financiamiento para todas las escuelas.
- ❖ Fortalecer la participación social.
- ❖ Crear un Comité de Trabajo para la Implementación.⁹⁵

Como se mencionó, anteriormente estas recomendaciones no solo están enfocadas al papel de los docentes, en esta nueva reforma educativa de igual manera es importante el papel y la función que desempeñarán los estudiantes, para poder perfilarse es esta nueva reforma educativa como seres competentes que pueden enfrentarse al mundo.

Cada una de estas recomendaciones que se han señalado tiene como finalidad que los países establezcan estrategias que sean eficaces, para mejorar en todos los ámbitos y principalmente en el educativo.

⁹⁵ *Ibíd.* Pág. 7

4.2.2. Las reuniones internacionales y su impacto en la Educación

Para centrarse en la temática internacional es importante mencionar que la “OCDE, es una organización que reúne a los gobiernos de diversos países y establecen estrategias que permiten afrontar los retos económicos, sociales y ambientales que plantea la globalización”.⁹⁶

El que los países que se reúnan en estos foros, para definir las estrategias y fortalecer el Sistema Educativo sean para fortalecer las políticas públicas, las cuales tienen el objetivo en común de mejorar estrategias educativas.

México al formar parte de esta organización debe cumplir con las recomendaciones que se hacen, ya que se pretende favorecer la mejora de los resultados de los niños en Educación Básica.

4.2.3. Perspectivas sobre Educación, conferencia Mundial en Jomtiem 1990

En este sentido en la Conferencia Mundial sobre Educación, para todos fue celebrada en 1990 en Jomtiem, Tailandia, se toman algunos acuerdos para lograr la Educación de calidad incluyendo la alfabetización de adultos, entre sus objetivos se acordaron algunas metas educativas a Nivel nacional relacionadas con la Educación, para jóvenes y adultos las cuales son:

⁹⁶Ibíd. Pág.3

- Satisfacer las necesidades de aprendizaje Básicas a todos los niños y adultos, con la finalidad de establecer metodologías acordes a las necesidades y que puedan medir los logros o metas alcanzadas.
- Reducir para el 2000 la cantidad de analfabetos adultos.
- Mejorar los resultados de aprendizaje.⁹⁷

Es importante resaltar que esta conferencia, reconoce a la Educación como un elemento importante para combatir la pobreza, la promoción de los derechos y la democracia, que para la temática en estudio se retomará lo que concierne a la Educación Básica.

A partir de los acuerdos que se establecieron, las reformas educativas consideren las necesidades que la población demanda, para la formulación de estrategias, consideran las características de cada individuo, según su contexto socioeconómico, político y cultural, se pretenderá reducir el índice de analfabetismo existente, lo cual permitirá mejorar los resultados de aprendizaje.

En el ámbito educativo se necesita la coordinación y trabajo colaborativo, para lograr los resultados de aprendizaje, de acuerdo Delors, se refiere el *“Fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de planificación y de gestión a Nivel regional y en muchos países con responsabilidad.”*⁹⁸ Esto significa que es uno de los ejes rectores en los procesos de gestión. Esta consideración es de suma importancia, lo cual implica un trabajo colaborativo en donde se buscarán las estrategias necesarias para cubrir las exigencias que la comunidad demande, de esta manera el papel del directivo juega un papel relevante.

⁹⁷UNESCO. Declaración Mundial Sobre Educación Para Todos y Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje. París, UNESCO, 1994. Pág. 2.

⁹⁸Jacques Delors. Los cuatro pilares de la Educación. En la Educación Encierra un Tesoro. México, El Correo de la Unesco, 1994. Pág. 27

Las políticas internacionales, de alguna manera están influyendo, en la elaboración e implementación de las políticas educativas en México, que pueden favorecer en las problemáticas educativas actuales, en lo que se refiere a la gestión el papel del directivo cobra gran relevancia.

4.2.4. Los cuatro pilares de Educación “Informe Jacques Delors 1994”

A principios de 1993 fue establecida oficialmente la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, financiada por la UNESCO⁹⁹ y presidida por Jacques Delors que, junto con un grupo de otras 14 eminentes personalidades del mundo entero, procedente de diversos medios culturales y profesionales y dedica la mayor parte de plantear soluciones y alternativas para la Educación en este siglo.

El informe Delors, plantea que el sistema educativo es un ideal ideológico, para que las sociedades se desarrollen continuamente, es una vía para hacer retroceder la pobreza, la exclusión, las guerras, etc. Por consecuente, la Educación es uno de los mecanismos para el progreso de la sociedad. En donde está inmersa la formación del individuo, como piensa y actúa en esencia es el desarrollo continuo de las personas y las sociedades.

Este informe propone, una Educación a lo largo de la vida basada en cuatro pilares:

1. Aprender a aprender, aprender a conocer, implica jerarquizar, ordenar, sistematizar el saber, adquirir los instrumentos de la comprensión, tener una base instruccional

⁹⁹Ibid. Pág. 4

sólida y general con la posibilidad cierta de profundizar el conocimiento,

2. Aprender a hacer, en este sentido, la Educación va más allá de una Competencia o una calificación laboral, es desarrollar todas las potencialidades del individuo y ser capaz de enfrentar los desafíos que plantea la vida.

3. Aprender a vivir juntos, aceptando y reconociendo la interdependencia económica y cultural, se hace necesario educar para la tolerancia y el respeto, es desarrollar la inteligencia interpersonal. el informe Delors insiste en el pilar de vivir juntos, conociendo mejor a los demás, su historia, tradiciones, espiritualidad. Es aceptar la diversidad y los valores compartidos en una sociedad democrática.

4. Aprender a ser, es conocerse a sí mismo, es el desarrollo integral de cada persona, es fortalecer la responsabilidad en el destino propio y en el colectivo.¹⁰⁰

Cada uno de los pilares es bastante importante en la Educación, para lograr favorecer las capacidades de creatividad en las personas, por medio de experiencias. En la actualidad, estos pilares de la Educación siguen vigentes, hay una lucha incansable porque en la formación educativa del Sistema Básico, no solo se conozca lo elemental, si no se llegue al pensamiento crítico; que es lo que implica el aprender a aprender. Como consecuencia el individuo sabrá, hacer, aprender a vivir en sociedad, integralmente.

En conjunto, son el eje rector de Educación que toda persona debe seguir a lo largo de su vida, para obtener una construcción constante de su propia persona y de sus aptitudes, para forjar su carácter e intelecto y lograr llegar a un razonamiento autónomo

¹⁰⁰ Ibíd. Pág. 34

que le permita alcanzar la capacidad de juicio y de acción, planteamientos que fueron retomados en los Planes y Programas de estudio de México.

La Educación Básica, debe fomentar en el estudiante la adquisición de habilidades, Competencias, el deseo de aprender, conocer, Reflexionar, indagar, investigar, crear conciencia en las personas para que se motiven a tener una mejor Educación y a explotar su potencial de razonamiento para que el alumno comprenda el mundo en el que vive, y de esta manera lograr ser una persona, plena, capaz, útil y funcional en la sociedad.

Como se menciona en el documento Titulado: *la Educación encierra un tesoro, comenta que “La Educación tiene un papel muy concreto que desempeñar en la realización de esta tarea universal: ayudar a comprender el mundo y a comprender al otro, para así comprenderse mejor a sí mismo”* ¹⁰¹

Es decir, se debe fomentar una enseñanza – aprendizaje donde el alumno ponga en juego su potencial de razonamiento como una persona íntegra que comprende el mundo el que lo rodea; y estructura sus experiencias para generar un nuevo aprendizaje.

4.2.5. La visión Educativa Internacional, desde la Educación para todos “Foro Mundial sobre Educación Dakar 2000”

En el Foro Mundial sobre Educación celebrada en Dakar en el año 2000, se adoptó el denominado: Marco de Acción de Dakar, mismo que se apoya en los objetivos de Jomtiem. En este documento, las naciones se comprometieron a alcanzar las necesidades de aprendizaje vigentes, mediante seis objetivos. En este Foro se acordó

¹⁰¹Ibíd. Pág. 33

establecer los objetivos siguiendo algunas directrices en la directriz 5.8. Mejorar la gestión y la buena administración se propone:

La gestión de la Educación y la buena administración deben ser descentralizadas y acompañadas de medidas tendentes a construir las capacidades de ejecución, con objeto de fomentar la participación de los padres, las comunidades, los alumnos, para responder mejor a las necesidades en permanente evolución. Habrá que formular un plan estratégico sobre la gestión y la buena administración de la estructura y las nuevas funciones a diversos Niveles, de conformidad con los nuevos principios de coparticipación¹⁰².

Se menciona en el documento la importancia de que las instituciones educativas empiecen a ser autónomas y que se empiecen a tomar decisiones en conjunto, es decir, docentes, padres de familia, alumnos, tengan una responsabilidad compartida, para tomar decisiones que favorezcan a la Educación que se está impartiendo. Por lo que, se pretende ampliar los recursos, para que se puedan alcanzar los objetivos y prestar una Educación que sea eficaz a las diversas comunidades en donde la figura del director escolar toma gran relevancia para ser un buen líder y tomar daciones que conduzcan a la mejora institucional.

¹⁰²UNESCO. Marco de Acción. Dakar. Francia, UNESCO, 2000. Pág.32.

4.2.6. Objetivos de la Declaración del Milenio 2000 referentes Educación Europeo

En Septiembre del 2000, se reunieron en Estados Unidos los líderes de cada país entre ellos México, para establecer objetivos y metas que se pretenden alcanzar para el 2015 y que favorezcan el combatir la pobreza, hambre, enfermedades, analfabetismo, degradación del medio ambiente, y la discriminación contra la mujer.

En esta reunión, se establecieron objetivos el segundo, hace énfasis en Educación, se pretende lograr la enseñanza primaria universal; para ello se recomienda que *los países elaboren políticas educativas eficaces, presten el servicio y supervisen los logros. Se tiene como meta que para el 2015, todos los niños y niñas logren terminar un ciclo completo de enseñanza.*¹⁰³

A partir de las metas y objetivos que se establecieron en esta conferencia, se consideraron y determinaron nuevas estrategias en cuanto a las reformas educativas existentes en nuestro país, las cuales pretenden alcanzarse en la fecha establecida, una de las estrategias implementadas en nuestro país, para alcanzar dichos objetivos ha sido las becas para aquellos alumnos de bajos recursos, y los apoyos económicos a algunas instituciones educativas, para mejorar sus estrategias y de esta manera poder promover en los alumnos la importancia de que reciban una Educación. Si bien es una buena propuesta, hacen falta políticas que ayuden a la erradicación de las desigualdades.

¹⁰³ http://www.onu.org.mx/objetivos_de_desarrollo_del_milenio.html . (Consultado el 01 de octubre de 2015)

4.2.7. Visión global de las Competencias: un punto de partida, el Proyecto Tuning Europeo.

Como consecuencia de las reuniones antes mencionadas, surge la necesidad de asentar las bases para tomar acciones y establecer líneas específicas a fin de lograr resultados fructíferos.

Es así como surge el Proyecto, Tuning Europeo, fue creado en el año 2001, el cual tiene como finalidad afinar estructuras políticas universitarias, el Enfoque de este Proyecto *“consiste en una metodología con la que volver a diseñar, desarrollar, aplicar y evaluar los programas de estudio de cada uno de los ciclos en Bolonia, en el ámbito de las disciplinas o áreas de estudio en las instituciones de Educación Superior”*.¹⁰⁴

Con la creación de este Proyecto, se tiene la finalidad de reestructurar las políticas educativas, con ello se pretende mejorar el empleo, la ciudadanía y la calidad en el trabajo, en este Proyecto participaron 135 Universidades Europeas.

Lo que se pretende es que la Educación sea universal, de tal modo que permita a los individuos ser competentes en cualquier región con la confianza de tener la capacidad de competir. Por tal motivo, la visión en cuanto a la Educación dio un giro. Se centró en el estudiante, y el papel del educador se transformó.

En este Proyecto el término de Competencias es importante, además de que se deben desarrollar conocimientos y habilidades específicas en cada área, también se deben desarrollar programas conducentes a la obtención de un título universitario, donde el alumno deberá desarrollar Competencias las cuales son:

¹⁰⁴Universidad de Deusto. Una introducción a Tuning Educational Structures in Europe. La Contribución de las universidades al proceso de Bolonia. Países Bajos, Universidad de Deusto, 2006. Pág. 3.

Competencias Genéricas: Se refiere a los atributos generales de los individuos y que pueden manifestarse en sus diferentes desempeños y contextos y se clasifican en: interpersonales sistémicas e instrumentales.

Competencias Interpersonales: “son aquellas capacidades individuales relativas a la capacidad de expresar los propios sentimientos, habilidades críticas y de autocrítica. Destrezas sociales relacionadas con las habilidades interpersonales, la capacidad de trabajar en equipo o la expresión de compromiso social o ético. Estas son Competencias que tienden a facilitar los procesos de interacción social y cooperación”¹⁰⁵

Al respecto, las Competencias interpersonales se reflejan cuando las personas adquieren la capacidad para poder relacionarse con las demás personas, esta capacidad implica habilidades que tiene el individuo para solucionar problemas, es decir, se debe desarrollar en los individuos la habilidad de la valoración, respeto y la multiculturalidad y compromiso ético. En cuanto a las sistémicas se refiere son:

Las Competencias sistémicas: “Son las destrezas y habilidades que conciernen a los sistemas como totalidad. Supone una combinación de la comprensión, la sensibilidad y el conocimiento que permiten al individuo ver como las partes de un todo se relacionan y se agrupan.”¹⁰⁶

Una Competencia sistémica, se aplica cuando el individuo pone en práctica sus Competencias instrumentales e interpersonales, en donde se ponen en juego la

¹⁰⁵ Ibíd. Págs. 40-41.

¹⁰⁶ Ibíd. Pág. 41

capacidad de aplicar conocimientos, a una situación y la capacidad creativa del individuo, para solucionar la misma.

Las Competencias instrumentales: son aquellas que tiene una función Instrumental, entre ellas se incluyen:

- habilidades cognoscitivas, la capacidad de comprender y manipular ideas y pensamientos
- las capacidades. Metodológicas para manipular el ambiente, ser capaz de organizar el tiempo y las estrategias para el aprendizaje, tomar decisiones o resolver problemas
- destrezas tecnológicas relacionadas con el uso de la maquinaria, destrezas de computación y gerencia de la información
- destrezas Lingüísticas tales como la comunicación oral y la escrita o conocimientos de una segunda lengua.¹⁰⁷

Para que un individuo se desarrolle plenamente, deberá favorecer sus Competencias instrumentales las cuales proporcionan a los individuos las herramientas necesarias para poder realizar un fin, entendidas como las distintas formas de pensar, es decir que cuanto más habilidades de razonamiento tenga un individuo mayor será su capacidad para tomar decisiones y poder dar solución a una situación problemática, en donde se utilizan todas las capacidades del individuo para poder generar un nuevo aprendizaje.

Es de suma importancia este análisis que se realiza en cuanto a las Competencias, ya que su relevancia y el auge que se le está dando en los planes de estudio enmarcan

¹⁰⁷ Ibíd. Págs. 40 - 41

el concepto como el pilar del desarrollo curricular, el cual pretende el desarrollo de habilidades, capacidades, actitudes y destrezas en el individuo.

Este Proyecto Europeo en el campo de las Competencias, analiza 20 estudios, en la cual se elaboró una lista 85 Competencias y destrezas genéricas, las cuales se clasificaron en tres grupos las instrumentales: capacidades de análisis y síntesis, capacidad de organizar, el tercer grupo es planificar, conocimientos generales Básicos de la profesión, el cual implica tener conocimientos de una segunda lengua, habilidades de gestión de información, resolución de problemas y toma de decisiones. Por consiguiente, se enlistas las principales Competencias genéricas las cuales son:

Tabla 2.- Competencias genéricas del Proyecto Tuning Europeo.¹⁰⁸

Competencias genéricas	Competencias interpersonales	Competencias sistémicas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de abstracción, análisis y síntesis ❖ Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica ❖ Capacidad para organizar y planificar el tiempo ❖ Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión ❖ Responsabilidad social y compromiso ciudadano ❖ Capacidad de comunicación oral y escrita ❖ Capacidad de comunicación en un segundo idioma 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad crítica y autocrítica ❖ Trabajo en equipo ❖ Habilidades interpersonales ❖ Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar ❖ Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas ❖ Apreciación de la diversidad y multiculturalidad ❖ Habilidad de trabajar en un contexto internacional ❖ Compromiso ético 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica ❖ Habilidades de investigación ❖ Capacidad de aprender ❖ Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones ❖ Capacidad de generar nuevas ideas (creatividad) ❖ Liderazgo ❖ Conocimiento de culturas y costumbres de otros países ❖ Habilidad de trabajar de forma autónoma ❖ Diseño y gestión de Proyectos ❖ Iniciativas y espíritu de emprendedor

¹⁰⁸Tabla elaborada por la tesista: Información Obtenida del Proyecto Tuning Europeo.

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de investigación ❖ Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente ❖ Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas ❖ Capacidad crítica y autocrítica ❖ Capacidad para actuar en nuevas situaciones ❖ Capacidad creativa ❖ Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas ❖ Capacidad para tomar decisiones ❖ Capacidad de trabajo en equipo ❖ Habilidades interpersonales ❖ Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes ❖ Compromiso con la preservación del medio ambiente ❖ Compromiso con su medio socio-cultural ❖ Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad ❖ Habilidad para trabajar en contextos internacionales ❖ Habilidad para trabajar en forma autónoma ❖ Capacidad para formular y gestionar Proyectos ❖ Compromiso ético Compromiso con la calidad 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Preocupación por la calidad</i> <i>Motivación de logro</i>
---	--	--

Se observa que en el primer grupo de las Competencias genéricas, las cuales están orientadas, aun Nivel cognitivo, que orienta a formar personas con habilidades, lo cual

es viable, ya que los seres humanos poseen diversas capacidades las cuales tendrán que estar orientadas al mundo laboral, que tendrá que enfrentar en esta sociedad del conocimiento.

En el caso de las Competencias interpersonales, se destaca la importancia de que los individuos, tengan la capacidad de relacionarse y tomar acuerdos, es decir la capacidad de autorregular su conducta de integración a nuevos contextos y conocimientos vinculados a la profesionalización.

En lo que concierne a las Competencias sistémicas es la capacidad que el individuo desarrollará para poner en práctica las Competencias anteriores para poder desenvolverse en el contexto en el que se encuentre y poder relacionarse en diversos ámbitos.

En este sentido está orientado el concepto de Competencias, en donde se enmarcan cada una de las capacidades, habilidades, destrezas y actitudes que deberán desarrollar los individuos en lo largo de su formación educativa, con lo cual se pretende alcanzar cambios y reestructurar las políticas educativas.

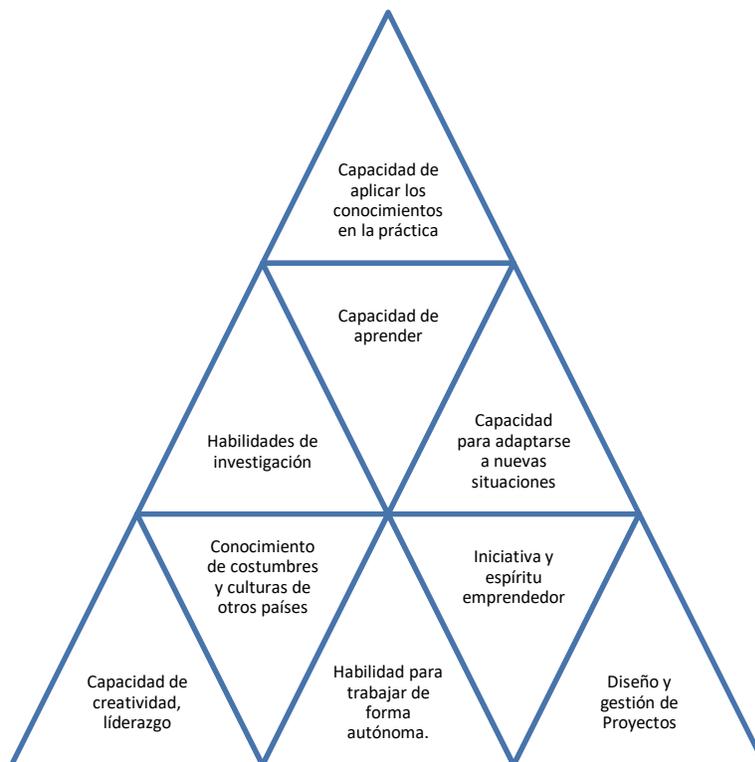
El sentido de la visión global, quizá se vea más claro el desarrollo de las Competencias sistémicas a las que el Proyecto Tuning refiere como:

Las destrezas y las habilidades que conciernen a los sistemas como totalidad. Suponen una combinación de la comprensión, la sensibilidad y el conocimiento que permiten a la persona ver cómo las partes de un todo se relacionan y se agrupan. Estas capacidades incluyen la habilidad de planificar, los cambios de manera que se puedan hacer mejoras en los sistemas y diseñar nuevos sistemas. Las Competencias sistémicas o integradoras requieren como base la adquisición previa de Competencias instrumentales e interpersonales¹⁰⁹

¹⁰⁹Ibíd. Pág. 42

Esta Competencia comprende un todo, es decir para poder adquirirla se deben desarrollar las Competencias intrapersonales e instrumentales, se hace la valoración de las habilidades y capacidades adquiridas, a partir de la integración de actitudes que permitirán al individuo integrar sus conocimientos. Los cuales se presentan en el siguiente diagrama de pirámide, en donde se observa una secuencia de direcciones que apuntan a que las Competencias son cíclicas lo cual nos indica que las Competencias del Proyecto Tuning, se desarrollan y adquieren mayor habilidad, según las acciones o actividades que las personas, van a realizar al emprender una acción, tarea, solucionar alguna situación entre otras, dando a entender que hay una interdependencia permanente y que a continuación se describen.

Essquema 1.- Competencias intrapersonales e instrumentales del Proyecto Tuning Europeo.¹¹⁰



¹¹⁰Elaborado por la tesista. Información obtenida del Proyecto Tuning Europeo.

En este sentido, la Educación se observa que se empieza a centrar en el desarrollo de las Competencias, habilidades y destrezas en los individuos las cuales le permiten desenvolverse en cualquier ámbito de su vida. Por consecuente y analizando los objetivos y propósitos de este Proyecto, las Competencias están perfiladas al desarrollo de habilidades por las cuales los individuos se enfrentan gradualmente en su vida cotidiana al afrontar problemas y situaciones, lo cual le permiten adquirir una serie de destrezas y perfeccionar sus habilidades. El Proyecto Tuning Europeo hace un énfasis en las siguientes Competencias:

1. Competencias para el Aprendizaje Permanente.
2. Competencias para el Manejo de la Información.
3. Competencias para el Manejo de Situaciones.
4. Competencias para la Convivencia.
5. Competencias para la Vida en Sociedad¹¹¹

La finalidad del Proyecto es buena, este intercambio de información entre los diversos países para definir estrategias, pretende que la Educación en las universidades sea de calidad, ya que en este proceso de globalización conlleva a movilizar los conocimientos de los futuros profesionales, en donde las instituciones educativas deben asumir un rol protagónico en los distintivos procesos y considerar las líneas de acción que se recomiendan en este Proyecto para que las universidades investiguen, diseñen y difundan nuevos conocimientos en sus alumnos para centrarlos en esta sociedad del conocimiento.

Es decir, se podría anticipar un tipo de sociedad, que logre no solo en su desarrollo personal, sino profesionalmente, lo cual permitirá al individuo tener un desempeño en

¹¹¹ Universidad de Deusto. Reflexiones y perspectivas de la Educación superior en América. Informe final Proyecto Tuning. América Latina 2004-2007. Op. Cit. Pág. 15.

las actividades que realiza, en el siguiente apartado se presentan algunas Competencias sistémicas que los individuos tienen que desarrollar.

4.2.8.El impacto de las Competencias en América Latina: El Proyecto Tuning Latinoamericano.

Este Proyecto se creó en el 2004, con la finalidad de definir estrategias para la enseñanza a Nivel Superior de la Unión Europea, América Latina y el Caribe (UEALC)¹¹², con el propósito de que sea reconocida.

El Proyecto Tuning de América Latina tiene cuatro grandes líneas de trabajo:

- ❖ Las Competencias Genéricas y Específicas de las áreas temáticas.
- ❖ Los Enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación de estas Competencias.
- ❖ Los créditos académicos.
- ❖ La calidad de los programas.¹¹³

La finalidad del Proyecto es buena, este intercambio de información entre los diversos países para definir estrategias, pretende que la Educación en las universidades sea de calidad, ya que en este proceso de globalización conlleva a movilizar los conocimientos de los futuros profesionales, en donde las instituciones educativas deben asumir un rol protagónico en los distintivos procesos y considerar las líneas de acción que se recomiendan en este Proyecto para que las universidades investiguen,

¹¹²Ibíd. Pág. 16

¹¹³Ibíd Pág. 15.

diseñen y difundan nuevos conocimientos en sus alumnos para centrarlos en esta sociedad del conocimiento.

En cuanto a las Competencias Genéricas, pretende identificar aquellas Competencias que se puedan generar en la etapa de preparación, las cuales tienen que ver con el perfil de egreso en Educación Media Superior, así como Básica, cada una de ellas en los Niveles educativos, las cuales son instrumentadas, por los Comités Institucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), y la SEP. Las Competencias vigentes son:

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

14. Capacidad creativa
15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
16. Capacidad para tomar decisiones
17. Capacidad de trabajo en equipo
18. Habilidades interpersonales
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente
21. Compromiso con su medio socio-cultural
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma
25. Capacidad para formular y gestionar Proyectos
26. Compromiso ético
27. Compromiso con la calidad¹¹⁴

Estas Competencias igualmente, incorporan habilidades y capacidades que se deben desarrollar en los alumnos universitarios, a partir de las actividades curriculares que se sustentan en los Planes y Programas de estudios, la cuales pretenden la formación del individuo en lo profesional. Este Proyecto tiene las mismas bases que el europeo, pero se ha utilizado según las necesidades, de cada región.

Actualmente, las universidades se han dado a la tarea de modernizar sus reformas educativas, considerando en esta modernización el desarrollo de Competencias para

¹¹⁴Ibíd. Págs. 44 – 45.

la construcción de los perfiles de egreso. Existen avances en las instituciones se deben unificar estas Competencias y los perfiles de egreso. Es importante mencionar que en América Latina no se cuenta con los espacios necesarios sería importante que se agregaran como una de sus metas la creación de estos espacios universitarios lo cual permitiría que esta oportunidad de profesionalismo llegue a más personas.

Otro de los aspectos que han sido criticados, es la tendencia de dicho Proyecto definiéndola como una política educativa neoliberal Europea, que pretende financiar ciertos sectores académicos, siempre y cuando se garantice a través de su escolarización la producción de capital humano rentable. Lo cual se está promoviendo con la especialización de los estudiantes universitarios egresados, para realizar tareas específicas de su profesión lo cual se ha limitado, ya que la oportunidad de pertenecer a un centro universitario es mínima.

La OCDE, a partir de estos Proyectos a realizado algunas recomendaciones en el caso de México; las cuales se están implementado poco a poco, tal es el ejemplo de que los Planes y Programas de estudio en todos los Niveles han sido modificados incorporando el desarrollo de Competencias y estableciendo perfiles de egreso que los individuos deberán desarrollar al concluir un Nivel educativo, además se está realizando evaluaciones a los docentes para que los mejores preparados sean quienes estén al frente de la Educación de la ciudadanía. Tanto el Proyecto Tuning Europeo y el Latinoamericano, delinear como se lleva la Educación global.

4.3. Políticas Educativas Nacionales

En la actualidad, se hace referencia al término de políticas educativas, los cuales tienen relación con los acontecimientos de carácter internacional y nacional, marcan cambios en lo político, económico y social.

Es importante mencionar que, las políticas educativas según Tagliabue; son un conjunto de leyes, decretos, disposiciones, reglamentos y resoluciones, que conforman la doctrina pedagógica de un país y fijan a si mismo los objetivos de esta y los procedimientos necesarios para alcanzarlas¹¹⁵.

Estas políticas educativas se establecen según las necesidades de cada país, considerando sus ideales y principios, son creadas con el fin de administrar y generar beneficios para la sociedad. Estas tienen como objetivo llevar a cabo acciones para atender los problemas, como, por ejemplo, le economía, la cultura, la burocracia, para transformar cambios en el ámbito educativo. Derivado de ello se han modificado planes de estudio, leyes, Enfoques, entre otros, los cuales se centran en promover el desarrollo cognitivo y actitudinal.

Cabe mencionar que, México depende de acuerdos internacionales del Banco Mundial (BM), OCDE, CEPAL Y UNESCO, que hace adentrarse a una política global, la cual sigue una serie de estrategias, metas y objetivos.

Al respecto, es importante recalcar que estas políticas educativas se encuentran en conflicto, entre reclamos de la sociedad, aún hace falta implementar un Proyecto educativo en donde se tome en cuenta a la sociedad, instituciones y autoridades educativas públicas del país, ya que como nación se tienen necesidades propias y carencias, al pretender implementar una política educativa es necesario considerarlas, ya que esto permitirá tener mejoras y fijarse objetivos y metas alcanzables.

El contexto global insertado en las políticas educativas, ha hecho que se trabaje por medio del Enfoque de las Competencias, de las cuales se hablará en el siguiente numeral; pero que se ha enfocado a una Educación de calidad; que ha decir por la situación precaria, no tan solo económica y social de infraestructura, plantillas incompletas en las escuelas, contextos familiares, sociales y ambientales han dado como resultado que el alumno no aprenda lo necesario. A la par los bajos sueldos, los

¹¹⁵ <https://www.google.com.mx/>. (Consultado el 26 de octubre de 2015)

requerimientos de las empresas en ocupar puestos técnicos, el bajo perfil con el que egresa la mayor parte de la población hace que haya mano de obra barata.

Estos sucesos conocidos por la sociedad y el magisterio, hace que se requiera un cambio, se necesita mejorar la imagen del docente, se necesita impartir una Educación digna a los alumnos; así mismo que los Enfoques, contenidos, métodos y propósitos de los planes de estudio, se realicen por gente que está inmersa en el ámbito educativo, y que tenga conocimientos de la misma para que se adecuen a las necesidades reales de la sociedad Mexicana.

Actualmente, con la política educativa implementada pretende, que la Educación que se imparte sea de calidad, por lo que es necesario encontrar las estrategias necesarias que encaminen y propicien una buena Educación.

Lo que se ha vislumbrado es, un panorama de las políticas educativas que se han copiado a otros países y por recomendaciones de la OCDE y la UNESCO, lo cual hoy en día no han solucionado la problemática educativa, sería realmente interesante en el diseño de las nuevas reformas que considerarán las necesidades regionales y locales de los educandos.

4.3.1. El Sistema Educativo Nacional y el desarrollo de Competencias

El incorporar este Modelo Educativo basado en el Enfoque por Competencias, el cual pretende desarrollar Competencias en los individuos, implica cambios en la manera de enseñar de los profesores, y en la de aprender de los alumnos. Por consiguiente, se busca que la Educación sea integral y de calidad para que los estudiantes adquieran valores, que los formen como ciudadanos, pero que también adquieran conocimientos y desarrollen habilidades para que tengan un desempeño productivo y competitivo en el mercado laboral; donde todas las personas tienen derecho a una Educación que les

permita vivir mejor , que perfile el pensamiento crítico, cuestionar, y sobre todo, que enseñe a transformar la realidad en la cual están viviendo y la de los demás.

El tema de las Competencias en Educación, está cobrando relevancia en todo el mundo. En nuestro país, ha comprendido un conjunto de reformas que abarca desde la Educación Básica, pasando por la Educación Media Superior, el cual pretende remplazar un curriculum enciclopédico, centrado en la enseñanza y que prioriza contenidos disciplinares, por un Modelo curricular flexible, interdisciplinario, centrado en el aprendizaje y con un Enfoque basado en Competencias. Como se ha mencionado en el apartado anterior, esta propuesta se opera a Nivel global en europeo en el año de 2001, a través del Proyecto Tuning Europeo.

El Enfoque por Competencias, se aplica en la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), en el Nivel Básico en momentos distintos; en el 2004 en Preescolar, 2006 en Secundaria y 2009 en Primaria, para culminar en el 2012, éste Modelo está basado en un Enfoque por Competencias y del cual se hablará a continuación.

4.3.2. Las Competencias

El concepto de Competencia, tiene su origen con el informe de Delors titulado, “Los cuatro pilares de la Educación” las cuales son:

1. Aprender a Conocer
2. Aprender a Hacer
3. Aprender a Vivir Juntos
4. Aprender a Ser”.¹¹⁶

¹¹⁶ Jacques Delors. Los cuatro pilares de la Educación. En la Educación Encierra un Tesoro. Op. Cit. Pág. 34

En la reforma educativa del país además de cambios curriculares, se incorpora el concepto de Competencias el cual es definido por el Plan de Estudios 2011 como: *“la capacidad de responder a diferentes situaciones, e implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes)”*¹¹⁷.

Por lo que entendemos una Competencia se va desarrollando en el individuo en la cual adquiere nuevas habilidades, que favorecen a las Competencias que ya tiene. Es realmente complejo el término de las Competencias, lo importante es resaltar que este Proyecto es ambicioso, ya que no se cuenta con las condiciones adecuadas, para poder trabajar plenamente y lograr que los individuos desarrollen Competencias, que les permitan ser aptos para desenvolverse en la sociedad.

Actualmente, el Enfoque de los Planes y Programas de Estudio 2011, es el de las Competencias, las cuales integran los distintos tipos de saberes, pretendiendo que los alumnos desarrollen todas sus capacidades. Es importante señalar que en el mismo documento se afinen las siguientes Competencias para la vida:

- 1.-Competencias para el Aprendizaje Permanente.*
- 2.-Competencias para el Manejo de la Información.*
- 3.-Competencias para el Manejo de Situaciones.*
- 4.-Competencias para la Convivencia.*
- 5.-Competencias para la Vida en Sociedad”*¹¹⁸.

¹¹⁷ SEP, Plan de Estudio 2011. Op. Cit. Pág. 29.

¹¹⁸Ibíd. Pág. 38.

Las Competencias antes mencionadas, van perfilando al individuo a desarrollar un conjunto de habilidades, destrezas, estrategias, conocimientos y valores, que lo ayudan a dar solución a las situaciones que se presentan a lo largo de toda una vida. Esta modalidad educativa, no solo se enfatiza a lo que las personas sepan realizar o hacer, si no a lo que son capaces de hacer, lo cual implica el uso de conocimientos, habilidades y actitudes de manera integral y pertinente.

4.3.2.1. El desarrollo de Competencias en los estudiantes

En Educación el término de Competencia, hace referencia a una formación integral del ciudadano, para sustentar las políticas educativas existen teorías educativas, de desarrollo y de aprendizaje, en la reforma educativa actual se sustenta de la teoría constructivista y se relaciona según Orozco:

En el trabajo educativo, los docentes hacen uso de la teoría del constructivismo y por medio del aprendizaje significativo, el cual se desarrolla por medio de diversas áreas: cognoscitiva (saber), psicomotora (saber hacer, aptitudes), afectiva (saber ser, actitudes y valores), estas abarcan todo un conjunto de capacidades que se desarrollan a través de procesos, que conducen a la persona a ser competente para realizar múltiples acciones (sociales, cognitivas, culturales, afectivas, laborales, productivas), en las cuales se pone en práctica su capacidad de resolver un problema dado dentro de un contexto específico y cambiante¹¹⁹.

¹¹⁹Luis Orozco, B. De lo profesional a la formación en Competencias. Formación en Competencias y certificación profesional. México, UNAM, 2000. Pág. 15

En este tenor de ideas es el punto medular en Educación en el proceso de enseñanza aprendizaje se debería de centrar la Educación en el desarrollo de Competencias, que le permitan a los alumnos desenvolverse o ser aptos en alguna situación; pero realmente el desarrollar Competencias en los alumnos favorecerá a cambiar los Niveles educativos en el país, ya que las personas muestren interés por culminar sus estudios.

El implementar este Enfoque por Competencias, no solo depende centrarse en la formación del estudiante, se deberá centrar en el alumno que aprende y como procesa los conocimientos en donde existe una relación con la realidad y promueva el aprendizaje, es decir que a partir de los aprendizajes previos del alumno, se promueva un nuevo aprendizaje.

Al respecto Laura Frade, define a las Competencias como: *Conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo*¹²⁰.

De tal manera, entendemos a las Competencias como la capacidad para que el alumno desempeñe capacidades para realizar algo, en donde pone en práctica sus habilidades, capacidades destrezas. La interrogante sería si realmente el desarrollo de las Competencias elevará el potencial de los individuos y generara cambios en su sociedad. Por lo tanto, la OCDE la define como:

La capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad. Cada Competencia reposa sobre una

¹²⁰Laura Frade Rubio. Desarrollo de Competencias en Educación Básica: Desde Preescolar hasta Secundaria. México, Editorial Calidad Educativa Consultores, S.C. 2006. Págs. 47-48.

combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos, motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y comportamentales que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz¹²¹.

Las Competencias comprenden o están asociadas con todas las habilidades que los individuos desarrollan, al emprender una acción, tarea, interactuar con el mundo, entre otras y que según las capacidades, habilidades y destrezas de cada individuo dependen las exigencias que en ellas se desarrollen. *Phillipe Perrenoud las designó como: "Capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación; capacidad que se apoya en conocimientos, pero no se reduce a ellos"*¹²²

En este sentido, las Competencias es la capacidad que tiene cada individuo para comprender el mundo en el que vive, los hechos que ocurren, en donde no es necesaria la memorización, ni la adquisición de habilidades, sino la adquisición de saberes transversales, en la resolución de problemas diferentes que se les presentan.

Estos son los términos utilizados para definir las Competencias, que los seres humanos necesitan para hacer frente a la sociedad del conocimiento, las cuales son indispensables en muchas áreas de la vida de los individuos. Por consecuente en nuestro país, con relación al término de Competencias, hay mucho que hacer, por investigar con la finalidad de marcar posturas, ya que los Planes y Programas están sustentados en el desarrollo de Competencias, el cual pretende es que los alumnos desarrollen estrategias y habilidades de aprendizaje.

Este Enfoque fortalece la figura del docente y valora el proceso de enseñanza aprendizaje.

¹²¹OCDE, Proyecto DeSeCo. México, OCDE, 2002. Pág. 8

¹²²Phillipe Perrenoud. Diez nuevas Competencias para enseñar. Santiago de Chile, Ed. Grao, S.A., 2004. Pág.8.

4.3.3. El manejo de las Competencias en el Sistema Educativo

Es importante mencionar que en México, el término de Competencias fue utilizado por primera vez en 1992, con el *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*¹²³, bajo el marco de la incorporación al tratado de libre comercio y la nueva visión globalizadora que demanda de parte de la comunidad internacional un mercado de mano de obra barata para lograr sus fines necesita un perfil de formación por Competencias.

En la actualidad el Sistema Educativo Mexicano incluye en la Educación Básica el Enfoque por Competencias, Preescolar con el Programa de Educación Preescolar 2004 y 2011, la Educación Primaria con Competencias comunicativas en el área de Español y con la Reforma de Educación Secundaria 2006 y recientemente la Secretaría de Educación Pública (SEP), propuso la confirmación de un Sistema Nacional de Bachillerato en donde se toma como eje, el Enfoque por Competencias para la estructuración de un Marco Curricular común y que para fines de estudio se considero es importante considerar las Competencias a Nivel Bachillerato, ya que las personas necesitan desarrollarse plenamente.

Con esta nueva propuesta se proponen; las Competencias para la vida que indica la aplicación práctica de los saberes, es decir, moviliza y dirige todos los componentes, conocimientos, habilidades actitudes, aptitudes y valores, hacia la consecución de los objetivos concretos; manifestando la acción de manera integrada. Las Competencias que se desarrollan son:

- **Competencias para el aprendizaje permanente**, requieren para su desarrollo: habilidades lectoras, integrarse a la cultura

¹²³SEP. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. México, SEP, 1992. Pág. 4.

escrita, comunicarse en más de una lengua, habilidades digitales y aprender a aprender.

- **Competencias para el manejo de la información**, necesita para su progreso: identificar lo que se necesita saber, aprender a buscar, identificar, evaluar, seleccionar, organizar y sistematizar información, apropiarse de la información de manera crítica, utilizar y compartir información con sentido ético.
- **Competencias para el manejo de situaciones**, precisa para su adelanto: enfrentar riesgo, incertidumbre, plantear y llevar a buen término procedimientos, administrar el tiempo, propiciar cambios y afrontar los que se presente tomar decisiones y asumir sus consecuencias, manejar el fracaso, la frustración y la desilusión, actuar con autonomía en el diseño y desarrollo de Proyectos de vida.
- **Competencias para la convivencia**, demanda para su mejora: empatía, relacionarse armónicamente con otros y la naturaleza, ser asertivo, trabajar de manera colaborativa, tomar acuerdos y negociar con otros, crecer con los demás, reconocer y valorar la diversidad social, cultural y lingüística.
- **Competencias para la vida en sociedad**, requiere para su impulso: decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales, proceder en favor de la democracia, la libertad, la paz, el respeto a la legalidad y a los derechos humanos, participar tomando en cuenta las implicaciones sociales del uso de la tecnología, combatir la discriminación, el racismo y el respeto a la legalidad y a los derechos humanos, participar tomando en cuenta las implicaciones sociales del uso de la tecnología, conciencia de pertenencia a su cultura a su país y al mundo.¹²⁴

Es importante mencionar que la Reforma Integral para la Educación, se concreta con la firma del Acuerdo 592 y fue publicado en el Diario Oficial el 19 de Agosto de 2011, en el cual se establece *la articulación en la Educación Básica, incorporando los Niveles*

¹²⁴ *Ibíd.* Pág. 38

*de Preescolar, Primaria y Secundaria; en un mismo currículo integrado, coherente, pertinente y nacional*¹²⁵. El cual tiene un Enfoque por Competencias.

Este Modelo educativo actual, ha tenido críticas en cuanto a su funcionalidad, ya que transformará las prácticas docentes y los resultados académicos por consiguiente es necesario que esta metodología se revise constantemente y para esto la figura de los directivos escolares en las escuelas quienes tienen como una de sus funciones vigilar y promover Proyectos educativos que promuevan resultados académicos, brindando a los estudiantes una Educación de calidad.

4.3.4. Marco normativo

La creación de organismos públicos descentralizados y centralizados ¹²⁶ en este caso con fines educativos, se desarrolla o rigen por un marco normativo cuyos lineamientos deben ser cumplidos, para evitar caer en omisiones e incurrir en irresponsabilidades que afecten la eficiencia de su funcionamiento.

En el siguiente apartado, se analizarán los marcos normativos de la política educativa en México.

4.3.4.1. Política Educativa Nacional

A lo largo de la historia del país, se han dado varios cambios, desde 1917 con la promulgación del Artículo Tercero Constitucional y la creación de la Secretaría de Educación Pública en 192. La Educación se ha considerado como uno de los motores

¹²⁵ SEP. Acuerdo Número 592 por el que se establece la articulación de la Educación Básica. México, Diario Oficial de la Federación, 2011. Págs.31-33.

¹²⁶ Un organismo centralizado tiene la personalidad propia del estado y descentralizado que se encuentra en diversos lugares.

que propiciará el desarrollo del país; a partir de ello se han establecido varios Proyectos los cuales han tenido la intención de buscar mejoras y terminar con el rezago educativo existente en el país, situación la cual nos hace pensar que se está considerando a la Educación como un mecanismo que favorecerá el desarrollo del país.

Es importante mencionar que en el sexenio de *Miguel de la Madrid (1982-1988)*,¹²⁷ la política educativa implementada no estuvo enfocada en materia educativa pretendió únicamente mejorar el servicio educativo y acercar a los jóvenes a las actividades culturales, marcando el inicio de las políticas educativas neoliberales mejor conocidas como aquellas posturas que dictan lo que las personas deben aprender para insertarse en el mercado laboral.

Posteriormente con *Carlos Salinas de Gortari*¹²⁸ se impulsó una política educativa que estuviera encaminada a mejorar las condiciones laborales de los docentes, por otro lado, se pretendió ampliar la cobertura de la Educación y la oportunidad para acceder a ésta y por primera vez se habló de calidad en la Educación.

Algo similar ocurrió durante el sexenio de *Ernesto Zedillo (1995-2000)*¹²⁹ en el que se pretendía impulsar al alumno como principal actor en la Educación, entre otras cosas que son muy similares a los planteamientos de Salinas y Gortari. El implementar estas posturas ideológicas en el ámbito educativo ha tenido limitaciones y alcances, por las cuales se ha pretendido buscar las mejores políticas educativas que conlleven a la sociedad a la mejora y poder abatir el rezago educativo actual.

¹²⁷ Felipe Martínez R. "Las políticas educativas Mexicanas antes y después de 2001" México, Revista Iberoamericana, No. 27, 2001. Pág. 19

¹²⁸ Ídem.

¹²⁹ Ídem.

Posteriormente tendremos lo que hoy en día conocemos como la Reforma de Educación integral la cual se analizará en los siguientes apartados.

4.3.4.2. La necesidad de la creación de la Alianza por la Calidad de la Educación

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB), fue firmado por el Gobierno Federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores SNTE, en mayo del 2008, el cual impulsa la transformación de la calidad educativa. En donde participaron; Gobiernos Estales y municipales, así como legisladores, autoridades educativas estatales, padres de familia, estudiantes, etc.

Con la implementación de este acuerdo México se ve en la necesidad de reorganizar el sistema educativo nacional, lo cual propició que las reformas educativas estén encaminadas a mejorar e innovar las prácticas educativas, incorporando el concepto de gestión de la Educación Básica.

Con este Programa se tiene la necesidad de incrementar la permanencia de los educandos en Nivel primaria y ampliar la cobertura de los Niveles de preescolar y Secundaria; actualizando los Planes y Programas de estudio, fortaleciendo la capacitación y actualización de los docentes, fortalecer la infraestructura de las escuelas.

4.3.4.3. Surgimiento del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB)

El 18 de mayo de 1992, con el surgimiento del *Acuerdo Nacional para la modernización (ANMEB)*,¹³⁰ se plantean decisiones sobre el sistema educativo Mexicano: con la ideal de buscar la descentralización del sistema educativo y una reforma curricular y pedagógica que definiera a la Educación Básica como obligatoria, así como la formación del docente.

Esta reforma plantea claramente que el profesor es quien deberá propiciar la transformación educativa; de igual manera se plantean objetivos encaminados a la participación social y el desarrollo de habilidades de pensamiento reflexivo, con la finalidad de desarrollar en los alumnos de Educación Básica, la comprensión del mundo.

Sin embargo, es claro que esta reforma perseguía incorporarse a las políticas económicas internacionales, fue creado en vísperas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y de la incorporación de México a la OCDE, el discurso señala puntualmente el apego al liberalismo, poniendo de manifiesto la formación de mejores ciudadanos; claro está que la ciudadanía que persigue esta reforma es aquella que pueda ser funcional para las actividades empresariales en términos laborales.

En esta reforma se dicta la ampliación de horas de estudio para las materias de Español y Matemáticas, argumentando que estas materias desarrollan en los alumnos pensamiento reflexivo, también se reforman los contenidos de la asignatura de Historia y la distribución de estos durante la Educación primaria y Secundaria, reflejado así la necesidad de reestructurar la identidad nacional en los alumnos.

¹³⁰ SEP. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Op. Cit. Pág. 48.

Derivado de este documento se empieza a introducir el concepto de gestión en el sistema educativo, el cual *propone llevarse a cabo mediante la descentralización, proceso en el cual el gobierno transfiere a los estados responsabilidades y los recursos financieros para operar en las escuelas de Educación Básica y la formación de docentes para la Educación*¹³¹.

En consecuencia de la descentralización, en la actualidad los estados son los encargados de implementar sus políticas educativas, considerando las necesidades de cada entidad; lo cual ocasiona tensiones y contradicciones que están siendo originadas por los interés y visiones de las mismas.

4.3.4.4. Aspectos Importantes de la Reforma Integral de Educación Básica

La Reforma Integral para la Educación o Acuerdo 592, *se publica en el Diario Oficial el 19 de agosto de 2011, en el cual se establece la articulación en la Educación Básica, incorporando los Niveles de Preescolar, Primaria y Secundaria; en un mismo currículo integrado, coherente, pertinente y Nacional.*¹³²

En este documento, se establecen los contenidos de la Educación a través de los Planes y Programas de Estudio que contienen, los propósitos de formación general, organizándolos en asignaturas u otras unidades de aprendizaje, dependiendo de cada Nivel Educativo para que los alumnos adquieran esos aprendizajes y lograr con ello que sus Competencias se desarrollen de acuerdo a sus capacidades.

¹³¹ La descentralización del Sistema de Educación Básica y de la formación de docentes sólo ha operado en el caso de los Estados ya que el Distrito Federal, continúa siendo una unidad centralizada del Gobierno Federal. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. México, SEP, 1992. Pág.67

¹³²SEP. *Acuerdo Número 592 por el que se establece la articulación de la Educación Básica*. Op. Cit. Pág.62.

En los Programas de Estudio, se establecen los propósitos específicos de aprendizaje de cada unidad o asignatura, los criterios y procedimientos para evaluar y acreditar su cumplimiento y la participación activa del educando, estimulando su iniciativa y sentido de responsabilidad social.

En este se establecen los objetivos primordiales los cuales son: *la igualdad de oportunidades educativas para toda la población y elevar la calidad educativa planteadas el Plan Nacional de Desarrollo*¹³³ 2007 – 2012 y el Programa Sectorial de Educación del mismo periodo. De la misma manera se adopta el Modelo educativo basado en Competencias, por lo cual es necesario involucrar activamente a los docentes frente a grupo, en los procesos de revisión y adecuación tomando como base los resultados de las evaluaciones del logro educativo, estableciendo estándares y metas de desempeño.

El Acuerdo 592 tiene 3 pilares o sustentos teóricos los cuales son:

Los Estándares curriculares y Aprendizajes esperados estos delimitan la forma en que se evaluará a los estudiantes y los parámetros para que se cumpla el perfil de egreso de la Educación Básica.

Los aprendizajes esperados son el vínculo entre dos dimensiones del Proyecto educativo que la reforma propone: la ciudadanía global comparable y la necesidad vital del ser humano y del ser nacional.

Es importante señalar, que en el currículo actual, es significativo el papel que ocupa la Evaluación, durante el proceso de Enseñanza – Aprendizaje, es Básico que se inicie cualquier procedimiento reconociendo que el alumno, tiene conocimientos previos, que deben ser aprovechados, durante el proceso, donde se deben valorar realizando adecuaciones, cambios y replanteamientos; al final debemos averiguar si se lograron los objetivos, es decir, si se lograron los aprendizajes esperados.

¹³³ SEDESOL. Programa Nacional de Desarrollo Social 2007-2012. México, DOF, 2007. Pág. 16.

Los estándares curriculares¹³⁴, expresan lo que los alumnos deben saber y ser capaz de hacer en los cuatro periodos escolares los cuales son:

TABLA 3.- ESTÁNDARES CURRICULARES DE LA RIEB¹³⁵

PERIODOS ESCOLARES			
PRESCOLAR	3° GRADO ESCOLAR PRIMARIA	6° GRADO ESCOLAR PRIMARIA	EDUCACIÓN SECUNDARIA

Como se observa los estándares curriculares cubren un periodo de 3 años, y en estos se definen los aprendizajes que los alumnos deben de lograr al concluir cada uno de estos.

En este documento se encuentran también los cuatro Campos **de Formación**¹³⁶: Lenguaje y Comunicación, Pensamiento Matemático, Exploración y Comprensión del Mundo Natural y Social, Desarrollo Personal y para la Convivencia; los cuales están distribuidos en todas las asignaturas y sus aprendizajes esperados, para regular y articular los espacios curriculares, como se muestra en el siguiente cuadro:

¹³⁴Ibíd. Pág. 78.

¹³⁵SEP. *Acuerdo número 592 por el que se establece la articulación de la Educación Básica.* Op. Cit. Pág. 34.

¹³⁶Idem. Pág. 36

IMAGEN 5.- MAPA CURRICULAR DE EDUCACIÓN BÁSICA¹³⁷

MAPA CURRICULAR DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

CAMPOS FORMATIVOS PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA	PREESCOLAR			PRIMARIA						SECUNDARIA		
	1°	2°	3°	1°	2°	3°	4°	5°	6°	1°	2°	3°
Lenguaje y comunicación	Lenguaje y comunicación			Español						Español I, II y III		
		Asignatura Estatal: lengua adicional		Asignatura Estatal: lengua adicional						Lenguas extranjeras I, II y III		
Pensamiento matemático	Pensamiento matemático			Matemáticas						Matemáticas I, II y III		
Exploración y comprensión del mundo natural y social	Exploración y conocimiento del mundo			Exploración de la Naturaleza y la Sociedad*	Ciencias Naturales*				Ciencias I (énfasis en Biología)	Ciencias II (énfasis en Física)	Ciencias III (énfasis en Química)	
	Desarrollo físico y salud				Estudio de la Entidad donde Vivo*	Geografía*		Tecnología I, II y III				
						Historia*	Geografía de México y del Mundo		Historia I y II			
							Asignatura Estatal					
Desarrollo personal y para la convivencia	Desarrollo personal y social			Formación Cívica y Ética**						Formación Cívica y Ética I y II		
				Educación Física**						Orientación y Tutoría I, II y III		
	Expresión y apreciación artística			Educación Artística**						Artes: Música, Danza, Teatro, o Artes Visuales		

* Incluyen contenidos del campo de la tecnología. ** Se establecen vínculos formativos con Ciencias Naturales, Geografía e Historia.

Cada uno de los campos de Formación es interactivo con los otros, tienen procesos graduales del aprendizaje de manera continua e integral durante toda la Educación Básica.

Es de gran relevancia mencionar que los docentes, así como directivos escolares deben conocer y manejar el mapa curricular, ya que es la base por el cual se está

¹³⁷<http://www.curriculobasica.sep.gob.mx/index.php/plan.../mapa-curricular-info>. (Consultado el 10 de noviembre de 2015)

implementado este Modelo educativo y deja ver claro que Competencias se deberán desarrollar en los alumnos en cada una de las asignaturas.

De igual manera se encuentran los **principios pedagógicos**¹³⁸ en los cuales se especifican las condiciones en las cuales se deben de dar el aprendizaje, y que guiarán al docente a la transformación de su práctica docente, estos principios pedagógicos se mencionan a continuación:

- Centrar la atención en los estudiantes y sus procesos de aprendizaje.
- Planificar para potenciar el aprendizaje.
- Generar ambientes de aprendizaje poner énfasis en el desarrollo de Competencias.
- El logro de los estándares curriculares y los aprendizajes esperados.
- Usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje.
- Evaluar para aprender.
- Favorecer la inclusión para atender a la diversidad.
- incorporar temas de relevancia social.
- renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela.
- Reorientar el liderazgo; la tutoría y la asesoría académica a la escuela.

Estos son las condiciones que se deben cubrir para lograr la implementación del currículo, En estos se retoma el hacer del docente, alumnos y las necesidades en las cuales se deberá propiciar dicho conocimiento.

En la actualidad los directivos escolares deben conocer la RIEB, de manera muy general y manejar cada uno de los conceptos que en ella se establecen, ya que son la base para poder brindar una Educación de calidad y por consecuente indispensable para que los directivos puedan ejercer su liderazgo apoyando y guiando a los docentes en su quehacer pedagógico, de tal manera que favorecerá a que se brinde el acompañamiento, y establezcan Proyectos educativos.

¹³⁸Ibíd. Págs. 18-30

4.3.4.5. Elementos Curriculares de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB)

La estructura curricular de la RIEB 2011 está centrada en tres elementos principales, el primero de ellos son los estándares curriculares, que cumplen la función de indicadores que expresan lo que los alumnos deben saber y ser capaces de hacer, el segundo los principios pedagógicos y por último tenemos los campos de formación.

La articulación de la Educación Básica se logra a partir de la inclusión de los campos de formación que a su vez establece una relación directa en las asignaturas.

Para sustentar esta articulación, se establecen doce *principios pedagógicos*¹³⁹, entre los cuales prevalece la figura del alumno como actor principal en el proceso de enseñanza y aprendizaje, enfatizar el desarrollo de Competencias y los Aprendizajes Esperados, la evaluación como un parámetro para el logro de los aprendizajes, así como también la participación en común de padres, escuela alumnos y maestros para la construcción de la calidad educativa.

En el caso de la escuela Secundaria la mayoría de las asignaturas están agrupadas en el Campo Formativo Exploración y Comprensión del Mundo Natural y Social, desde este Campo la Educación Secundaria contribuye al desarrollo de hábitos de pensamiento que superan la descripción distanciadas de las cosas.

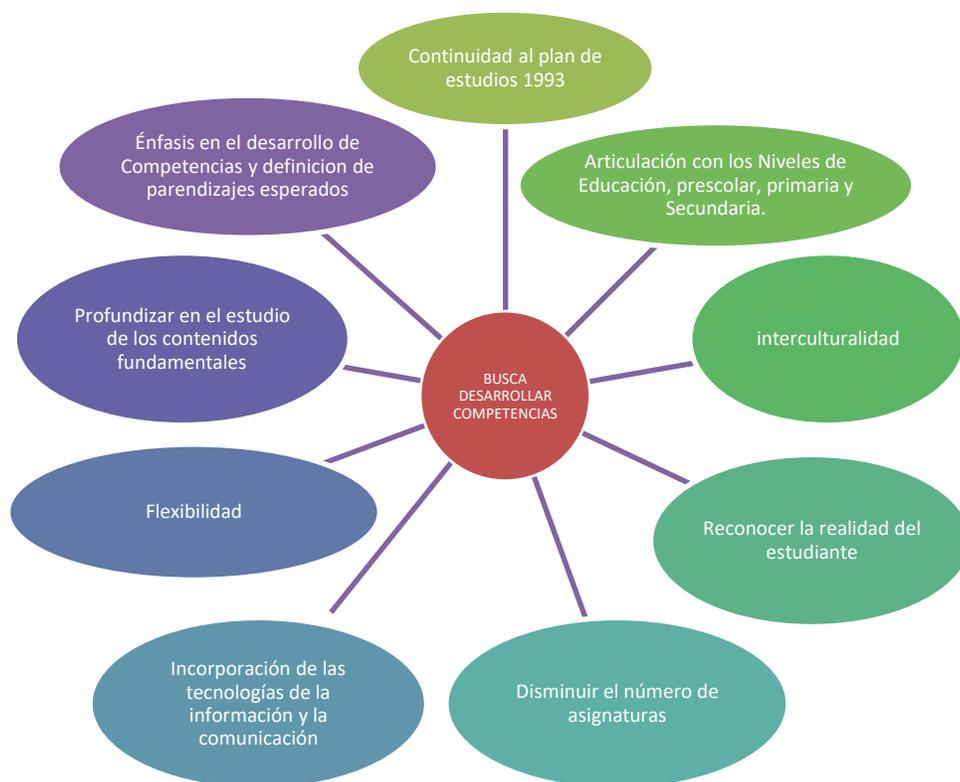
En la actualidad es de suma importancia se consideren estos elementos curriculares para poder generar cambios curriculares, pedagógicos, administrativos a partir de la gestión escolar que permitan a las instituciones educativas tener logros en los aprendizajes de los alumnos con la ayuda de la comunidad educativa, haciendo énfasis en la labor del directivo escolar el cual deberá conducir a la institución a obtener logros educativos.

¹³⁹Idem.

4.3.4.6. Plan de Estudios 2006 correspondientes a Nivel Secundaria

Para identificar el antecedente del Plan de Estudios 2011, es necesario referirse al cambio de programas en Educación Secundaria llevada a cabo en el año 2006, que sufre una modificación, la Reforma de Educación Secundaria, la cual tendría que garantizar la obligatoriedad del Nivel Secundaria, causando un impacto en la vida de los jóvenes. Este plan de estudios se caracteriza por el desarrollo de Competencias en el siguiente gráfico se mencionan algunas de las premisas más importantes de este plan de estudios:

ORGANIGRAMA 2.- CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE ESTUDIOS 2006.¹⁴⁰



¹⁴⁰ SEP. Plan y programas de estudios 2006. Educación Básica. Secundaria. México, SEP, 2006. Pág. 34.

Elaborado por la tesista. En el siguiente gráfico se enlistan las características del plan de estudios, en donde se empieza a manejar el concepto de Competencias, la flexibilidad y la articulación entre las asignaturas definiendo los aprendizajes esperados de las mismas.

En este plan de estudios se definen algunas Competencias las cuales son:

- ❖ *El manejo de las situaciones*
- ❖ *El aprendizaje permanente*
- ❖ *El manejo de la información*
- ❖ *La convivencia*
- ❖ *La vida en sociedad*¹⁴¹

Es importante mencionar estas Competencias, ya que son el sustento y base por las cuales se definieron las actuales Competencias, además de que son de gran importancia los docentes las consideren para poder dar seguimiento e implementar su gestión en cuanto a lo pedagógico y dar seguimiento y evaluación de las metas que se pretendan alcanzar en la institución educativa, lo cual le permitirá observar el trabajo de los docentes.

En este plan de estudios se ofrecen algunas orientaciones didácticas para lograr los objetivos, lo cual permite a los profesores la posibilidad de renovar su práctica docente, para que los procesos de enseñanza y aprendizaje sean relevantes y pertinentes para los alumnos, las orientaciones didácticas son:

ORGANIGRAMA 3.- ORIENTACIONES DIDÁCTICAS¹⁴²



¹⁴¹ *Ibíd.* Pág. 38.

¹⁴² Esquema elaborado por la Tesista.

Este plan de estudios en Educación Secundaria ya se perfilaba para ofrecer una Educación que pretende ser democrática, nacional e intercultural, laica y obligatoria, buscando el desarrollo del individuo y de su comunidad, así como darle relevancia al sentido de pertenencia, es importante mencionar la articulación de los tres Niveles educativos.

En esta política educativa al igual que la actual incorporan los aprendizajes previos de alumno y consideran sus aprendizajes previos, se promueve el trabajo grupal, y se hace énfasis en promover la autonomía de los estudiantes, este podría ser un referente base para los directivos para promover su autonomía de liderazgo escolar.

4.3.4.7. La presentación del Plan de Estudios 2011 en Nivel Secundaria

El plan de estudios para Nivel Secundaria actualmente vigente, se presenta bajo las siguientes diferencias, es importante mencionar que en este se consideran las bases curriculares del Plan de estudios 2011 y la Reforma Integral de Educación Básica RIEB. Se plantean diferencias en cada uno de los Niveles educativos en cuanto al Nivel de Secundaria estas se vislumbran continuación:

- ❖ Los estándares curriculares y evaluación al término del cuarto periodo con la exigencia de que se reflejen y cumpla con el perfil de egreso.
- ❖ La incorporación de la gestión educativa para reorientar el liderazgo en el aula, escuela y zona.
- ❖ El acuerdo 593 referido a la asignatura de tecnologías con 33 especialidades diferentes es decir 33 posibles asignaturas por modalidad (99 asignaturas en total)

- ❖ Nuevos lineamientos para las tutorías para todos los docentes que deben ser capacitados en las asignaturas.
- ❖ La Cartilla de Educación Básica.

Es importante mencionar que en este Nivel educativo se evaluarán las habilidades, capacidades, que los alumnos adquirieron a lo largo de su formación, preparándolos para ingresar a Nivel Bachillerato o para desempeñarse en un empleo.

4.3.4.8. Enfoques prioridades y necesidades Básicas fundamentales para redireccionar la autonomía de la gestión sustentada en el Plan de Desarrollo 2013-2018

De acuerdo a lo abordado en relación a los documentos ejes de la Educación Básica, en el Plan Nacional de Desarrollo se establecen las prioridades y necesidades por las cuales se fundamenta la dirección de los Proyectos educativos lo cual es indispensable conocer para poder direccionar la gestión y liderazgo del director escolar.

En el Plan Nacional de Desarrollo (2013 – 2018) plantea que “La reforma educativa es un paso decidido para desarrollar el potencial humano de los mexicanos con Educación de calidad a través de tres ejes de acción fundamentales. En primer lugar, se busca que los alumnos sean educados por los mejores maestros. Con el Nuevo Servicio Profesional Docente, ahora el mérito es la única forma de ingresar y ascender en el servicio educativo del país. En segundo lugar, se establece que la evaluación sea un instrumento para elevar la calidad de la enseñanza, para ello se otorgó plena autonomía al INEE y se creó un sistema de evaluación. Finalmente, Fomenta que la Educación se convierta en una responsabilidad compartida. Con la reforma educativa, directivos, maestros, alumnos y padres de familia

podrán tomar decisiones en conjuntas para mejorar el proceso educativo en cada plantel. Esto se traduce en otorgar mayor autonomía de gestión a las escuelas.”¹⁴³

Con ello en la actualidad los Modelos educativos están en caminados para brindar una Educación en donde se busca encaminar a los alumnos al desarrollar Competencias para la vida, la cual tiene como propósito el desarrollo integral del ser humano, el ser competente para desenvolverse en el ámbito que el decida; para ello se busca una articulación de los programas para combatir el rezago existente en cuanto al ámbito educativo.

Por consecuente en el PND se establece que para mejorar la calidad de la Educación se requiere transitar hacia un sistema de profesionalización de la carrera docente, que estimule el desempeño académico de los maestros y fortalezca los procesos de formación y actualización. Con la finalidad de que los mejores docentes estén al frente del sistema educativo y con ello terminar con el rezago educativo existente en nuestro país.

El mejoramiento de los resultados permitirá que padres de familias y sociedad ratifiquen e incrementen la confianza en la tarea decisiva de los docentes. Una vía para lograrlo es fortaleciendo los procesos de formación inicial y selección de los docentes. La necesidad de contar con maestros, directores y supervisores mejor capacitados destaca como la principal vía para mejorar la calidad de la Educación Básica. Para ello se creó el instituto Nacional de Evaluación Educativa, siendo la responsable de tomar las decisiones necesarias para elevar la calidad educativa. Pero es bueno preguntarse ¿Quién determina que en base a un examen se es un excelente maestro? Sería

¹⁴³ Diario Oficial de Federación. Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. México, DOF, 2013. Pág. 67

necesario cuestionarnos si sacar un 10 determina la calidad o solamente, hacemos como los niños estudiamos en el momento y después todo se olvida.

Con dicha información se deja ver claro que la nueva administración busca que la Educación este encaminada al servicio del sistema de producción económica del país, en dicho diagnóstico existe una necesidad social y económica como justificante para hacer de la Educación funcionalista y no formativo como se menciona la Constitución en el artículo 3ro que indica se debe desarrollar armónicamente todas las facultades de los individuos.

En cuanto a los ejes planteados en el plan de desarrollo, el gobierno pretende abatir con el rezago educativo, en donde se pretende que los alumnos sean educados por los mejores docentes, llevando así una selección de estos para que ocupen las plazas mediante una selección por medio de evaluaciones, Además se pretende evaluar la calidad de enseñanza mediante pruebas estandarizadas que permitan verificar los conocimientos de los alumnos alcanzados a lo largo de su trayecto educativo, y por último se plantea una Educación donde se comparten responsabilidades entre los involucrados. Es así como se está encaminando a la Educación en este nuevo gobierno.

El PND plantea seis estrategias en el ámbito educativo en las cuales están sustentadas cada uno de los objetivos y logros que se pretenden alcanzar los cuales fueron mencionados en los párrafos anteriores.

Estrategia 3.1.1. Profesionalización, formación, actualización y evaluación del personal docente.

Estrategia 3.1.2. Modernizar la infraestructura y el equipamiento de los centros.

Estrategia 3.1.3. Planes y Programas de estudio pertinentes en el desarrollo de aprendizajes exitosos.

Estrategia 3.1.4. Promover la incorporación tecnológica de la información y comunicación.

Estrategia 3.1.5. Disminuir la deserción escolar.

Estrategia 3.1.6. Impulsar un sistema nacional de evaluación.

Es ambicioso lo que pretende la implementación de una política educativa en donde la profesionalización de los docentes es de gran importancia para lograr avances educativos en nuestro país, considero el tener miras e implementar políticas de países subdesarrollados no son los únicos cambios que se deben implementar se necesita fomentar el desarrollo económico y tener las mismas posibilidades económicas para poder atender el rezago educativo existente en el país.

4.3.4.9. Objetivos, líneas de acción y estrategias; ejes rectores que delimitan el fin mismo de la Educación referidos en el Programa Sectorial de Educación 2013-2018

El Plan Sectorial de Educación, contiene algunos elementos que se analizan en el Plan Nacional de Desarrollo. Es bien conocido que en dichos documentos se expresa la necesidad de mejorar la calidad educativa y el servicio educativo, ante ello en dichos documentos se hace énfasis en la evaluación de los resultados que se obtienen a partir de diversas evaluaciones.

En el Programa Sectorial de Educación, se da gran importancia a las autoridades educativas y al INEE, quienes son los encargados de diseñar las evaluaciones para medir el desempeño docente. En el documento se hace hincapié en que las evaluaciones serán utilizadas para mejorar y abatir el abandono escolar, de igual manera en la Educación Básica, entra en vigor la Ley General del Servicio Profesional Docente, estas trabajarán en conjunto para que las evaluaciones sean justas, objetivas y transparentes.

En el Programa sectorial de Educación Básica se especifican seis objetivos, cada uno esta articulado con sus estrategias y líneas de acción, los cuales son:

TABLA 4.- PLAN SECTORIAL DE EDUCACIÓN: OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.¹⁴⁴

<p><i>Objetivo 1. Asegurar la calidad de los aprendizajes en la Educación Básica y la formación integral de todos los grupos de la población</i></p>	<p>1.1. <i>Creación más escuelas</i> 1.2. <i>Gestión para el logro de los aprendizajes</i> 1.3. <i>Planes y Programas de estudio y materiales educativos</i> 1.4. <i>Fortalecimiento la formación inicial y el desarrollo profesional</i> 1.5. <i>Dotar a las escuelas de tecnologías de la información</i> 1.6. <i>Toma de dediciones</i> 1.7. <i>Favorecer la Educación integral</i></p>
<p><i>Objetivo 2. Fortalecer la calidad y pertinencia de la Educación Media Superior, superior y Formación para el Trabajo, a fin de que contribuya el desarrollo de México.</i></p>	<p>2.1. <i>Fortalecer la Educación Media superior</i> 2.2. <i>Fortalecimiento del profesionalismo docente y directivos</i> 2.3. <i>Fomentar la investigación científica y tecnológica</i></p>
<p><i>Objetivo 3. Asegurar mayor cobertura, inclusión equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.</i></p>	<p>1.3.1. <i>Mejorar el currículo para que sea sencillo e idóneo para alcanzar el perfil de egreso y las Competencias para la vida.</i> 1.3.2. <i>Seleccionar los contenidos indispensables para que los maestros puedan enseñarlos con profundidad.</i> 1.3.3. <i>Establecer estándares curriculares que sirvan de referencia de lo que se espera que los alumnos aprendan en todo el país.</i> 1.3.4. <i>Alentar prácticas educativas basadas en métodos, estrategias, materiales y acciones diferenciadas que garanticen el logro equitativo del aprendizaje.</i> 1.3.5. <i>Impulsar prácticas pedagógicas en las que el papel protagónico ocupe la actividad inteligente del alumno guiada por el maestro.</i> 1.3.6. <i>Establecer procesos para que los contenidos y los materiales educativos puedan ser contextualizados y enriquecidos localmente para atender la diversidad.</i> 1.3.7. <i>Asegurar el conocimiento y buen manejo del currículo por parte de los docentes y dotarlos de instrumentos curriculares de apoyo.</i></p>

¹⁴⁴ DOF. Programa Sectorial de Educación 2013 – 2018. México, DOF, 2013. Págs. 33-70

	<p>1.3.8. Asegurar la suficiencia, calidad y pertinencia tanto de los materiales educativos tradicionales, como de los basados en las tecnologías de la información.</p> <p>1.3.9. Establecer una política nacional para asegurar que las tecnologías de la información y la comunicación se incorporen provechosamente a la Educación.</p> <p>1.3.10. Establecer mecanismos de consulta para revisar el Modelo educativo en su conjunto, a fin de garantizar una Educación de calidad</p>
<p>Objetivo 4. Fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la Educación integral.</p>	<p>1.4.1. Fortalecer la profesionalización docente en la Educación Básica mediante la ejecución de las acciones previstas en la Ley General del Servicio Profesional Docente.</p> <p>1.4.2 Diseñar e impulsar esquemas formación continua para maestros de Educación Básica según lo previsto en la Ley General del Servicio Profesional Docente.</p> <p>1.4.3. Crear condiciones para que el trabajo en las escuelas sea un quehacer estimulante, un reto cotidiano de enseñanza y algo que disfrutar.</p> <p>1.4.4. Fortalecer el consejo técnico como el espacio idóneo para el aprendizaje docente dentro de la escuela.</p> <p>1.4.5. Poner a disposición de las escuelas un conjunto de apoyos para que sus docentes constituyan y desarrollen comunidades de aprendizaje profesional.</p> <p>1.4.6. Impulsar las modalidades de formación fuera de la escuela que refuercen el desarrollo profesional docente.</p> <p>1.4.7. Alentar la creación y fortalecimiento de redes de escuelas y docentes para su desarrollo profesional.</p> <p>1.4.8. Formular un plan integral de diagnóstico, rediseño y fortalecimiento para el Sistema de Normales Públicas.</p> <p>1.4.9. Asegurar la calidad en la Educación que imparten las normales y la Competencia académica de sus egresados.</p> <p>1.4.10Fortalecer los mecanismos para seleccionar a los mejores aspirantes para ingresar a la formación inicial de docentes.</p>
<p>Objetivo 5. Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la Educación integral.</p>	<p>1.5.1. Elaborar y mantener actualizado, conjuntamente con los estados, un inventario de la infraestructura y del equipamiento de cada escuela.</p> <p>1.5.2. Coordinar programas y otorgar apoyos a los estados para que las escuelas cuenten con los espacios físicos y el equipamiento Básico requeridos.</p> <p>1.5.3. Priorizar apoyos para que las escuelas cuenten con agua potable e instalaciones hidrosanitarias funcionales para mujeres y hombres.</p> <p>1.5.4. Asegurar que las escuelas cuenten con instalaciones eléctricas apropiadas.</p> <p>1.5.5. Establecer una política nacional para dotar a alumnos y escuelas con el equipo electrónico apropiado para la enseñanza y la administración escolar.</p>

	<p>1.5.6. Dotar a todos los alumnos de escuelas públicas de una computadora o dispositivo portátil en quinto o sexto de Primaria.</p> <p>1.5.7. Prever mecanismos para el adecuado mantenimiento del equipo electrónico y soporte técnico para su buen funcionamiento.</p> <p>1.5.8. Colaborar con otras dependencias federales en los programas necesarios para que las escuelas tengan acceso a Internet de banda ancha.</p> <p>1.5.9. Estimular la construcción o acondicionamiento de espacios para reuniones de docentes y del consejo técnico escolar.</p> <p>1.5.10. Impulsar nuevos Modelos de mantenimiento basados en presupuestos asignados directamente a las escuelas.</p>
<p>Objetivo 6. Impulsar la Educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento.</p>	<p>1.6.1 Colaborar con el INEE para que la evaluación del sistema educativo pondere equilibradamente a todos sus componentes.</p> <p>1.6.2. Trabajar coordinadamente con el INEE en un instrumento que capitalice las fortalezas de ENLACE y supere sus debilidades.</p> <p>1.6.3. Fomentar junto con las entidades federativas la cultura del uso de las evaluaciones para la mejora del logro educativo.</p> <p>1.6.4. Promover el uso de los resultados de las evaluaciones de logro para detectar y apoyar a alumnos con dificultades o rezagos en sus aprendizajes.</p> <p>1.6.5. Asegurar que la evaluación en la escuela y en el sistema educativo sirva al propósito de prevenir la exclusión y el abandono escolar.</p> <p>1.6.6. Proveer apoyos para favorecer la aceptación y facilitar el correcto análisis de las evaluaciones en las supervisiones y al interior de las escuelas.</p> <p>1.6.7. Facilitar el establecimiento de redes de escuelas para compartir los aprendizajes obtenidos en las evaluaciones.</p> <p>1.6.8 Impulsar el uso de evaluaciones para diseñar estrategias pertinentes para el desarrollo profesional docente.</p> <p>1.6.9 Apoyar la investigación educativa, la conformación de consejos consultivos para la Educación y Proyectos para la generación de propuestas de avance pedagógico.</p>

Por consiguiente al revisar el Programa sectorial, se encuentran delimitados estos objetivos y acciones lo cual deja claro que lo que se pretende con la política educativa que es la calidad de la Educación, al proponer estos mecanismos los cuales se pretenden ayuden a disminuir las desigualdades que existen en el país y que todos los individuos tengan las mismas oportunidades para lograr de esta manera una convivencia armónica en una sociedad democrática y justa.

4.3.4.10. Bases legales de la Educación Secundaria en México

La Educación en México se fundamenta por tres documentos esenciales, la Ley General de Educación, la ley Estatal de Educación y la Constitución Política, en esta última se contempla el artículo 3° Constitucional el cual establece la Educación debe ser laica y obligatoria, democrática y gratuita, además de que hace especial énfasis en el desarrollo armónico de las capacidades de los individuos. De igual manera estipula las obligaciones y características que deberán cumplir las instituciones públicas o privadas.

La Ley General de Educación, contiene normas que establecen cual es el fin que regula la Educación y cuáles son los derechos y obligaciones de cada individuo.

4.3.4.11. Importancia de la Educación a Nivel Secundaria

La Educación Secundaria es considerada como etapa decisiva para la formación de los jóvenes, ya que, al término de su Educación Básica, deberá decidir hacia qué área productiva enfocarse; por consiguiente la Educación Secundaria es fundamental para el desarrollo integral del adolescente.

Es importante mencionar que hoy en día el Modelo educativo en este ámbito necesita una reestructuración académica – curricular, ya que no se están cumpliendo con los estándares educativos, pues no se está implementando como debería de ser; porque algunos docentes se resisten al cambio, la infraestructura de las escuelas no son las idóneas, se necesita mayor compromiso de los padres de familia, apatía por parte de los alumnos y fortalecer el liderazgo de los directivos escolares para coordinar un trabajo colaborativo e implementar Proyectos escolares que permitan ofrecer una Educación de calidad; considerando que en el Nivel de la Educación Secundaria se debe preparar a los alumnos que quieren seguir estudiando.

4.4. Características Generales del Acuerdo 717 y su vinculación con la Gestión Escolar

Actualmente hablar de Educación, es hablar de movilidad, sea en los Enfoques pedagógicos, didácticos, curriculares, de gestión; este último en recientes fechas debido a la relevancia que tiene en las organizaciones escolares ha tenido como modificación en la forma de operarse en las escuelas.

Es así que el acuerdo 717 publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 7 de marzo de 2014, contiene los lineamientos jurídicos para formular los programas de gestión escolar.

Este acuerdo contiene las bases para que las escuelas de Educación Básica se centren en los aprendizajes de sus alumnos y no en la atención de carencias, demandas o programas que la desvían del cumplimiento de sus propósitos, permitiendo formular programas o acciones de gestión escolar, destinadas a fortalecer la autonomía¹⁴⁵ de la gestión de las instituciones.

El acuerdo 717 establece las disposiciones generales para formular los programas de gestión escolar, las cuales son:

¹⁴⁵La autonomía de gestión escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de Educación Básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende.

DOF. Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de Marzo de 2014. Pág. 1

Tabla 5.- Disposiciones generales¹⁴⁶	
PRIMERO	SEGUNDO
<p>Establecer las normás que deberán seguir las autoridades educativas locales y municipales para formular los programas o acciones de gestión escolar, destinadas a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas de Educación Básica.</p> <p>Por programas y acciones de gestión escolar se entenderá al conjunto de iniciativas, Proyectos y estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementaran en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas.</p>	<p>Los presentes lineamientos serán de observación obligatoria para las autoridades educativas locales y municipales con el propósito de garantizar las condiciones necesarias para fortalecer la autonomía de la gestión escolar, orientada hacia la calidad y la equidad educativa.</p>

En la tabla presentada se observa que para que en las escuelas se pueda lograr esta autonomía de la gestión escolar es necesario que los docentes proyecten sus iniciativas pedagógicas por medio de la Ruta de Mejora en donde tienen que determinar las acciones que se implementarán con el apoyo de los directivos, docentes, padres de familia y alumnos para a toma de decisiones.

En el entendido que la *ruta de mejora escolar es un documento en el que se concreta la planeación escolar, [...] es un documento abierto; la escuela deberá, de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de las metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones.*¹⁴⁷

En la ruta de mejora se deben plasmar las acciones a seguir como institución, en este documento se concreta la planeación de la institución, su principal característica es que es flexible según las necesidades educativas del plantel, esta deberá estar orientada por el líder de la institución el director escolar, quien deberá promover y guiar

¹⁴⁶Ibíd. Pág. 2

¹⁴⁷Secretaría de Educación Pública. Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar. México, SEP, 2014. Pág. 4

al colectivo docente al definir las estrategias y evaluar los logros mes con mes en los consejos técnicos escolares. El colectivo escolar deberá identificar las situaciones problemáticas y definir estrategias considerando todos los ámbitos escolares los cuales se resumen en la siguiente imagen:

IMAGEN 6.- ESTRATEGIAS GLOBALES DE LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR¹⁴⁸



El diagrama deja ver claro que la figura del director escolar es de gran importancia para favorecer los procesos de gestión escolar y la ruta de mejora, para ello el director deberá dirigir al colectivo escolar para identificar las situaciones problemáticas las cuales se determinarán a partir de las estrategias globales considerando a la escuela, la organización, padres de familia, maestros, materiales, en donde intervienen, los ámbitos es decir todos aquellos aspectos que influyen en la institución o intervienen al realizar la práctica docente para la toma de decisiones. Además de considerar los ámbitos es necesario contemplar los siguientes procesos para la mejora de la ruta los cuales son:

¹⁴⁸ Secretaría de Educación Pública. Estrategias Globales de Mejora Escolar. Orientaciones para su diseño. México, SEP, 2015. Pág. 24.

IMAGEN 7.- PROCESOS DE LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR¹⁴⁹



En la siguiente imagen se mencionan los pasos que se deben seguir para la elaboración de la Ruta de mejora. Al empezar la planeación la ruta de mejora escolar se deberán considerar todos los ámbitos escolares y se definirán estrategias, acciones y compromisos, para que todos los involucrados les den seguimiento en la práctica diaria.

Al implementar la ruta de mejora escolar los maestros deberán adquirir el compromiso para implementar todas las estrategias que se propusieron.

Se deberá llevar un seguimiento de las acciones que se están implementando y verificar si es viable, cuales son los resultados y poder tomar nuevas acciones.

¹⁴⁹Idem. Pág. 8

Se realizará una evaluación de los resultados con evidencias viables y registros de las acciones que se están definiendo lo cual nos llevará a realizar un informe rindiendo cuentas de lo que se está llevando a cabo en la institución. A partir de la evaluación se llegará a la rendición de cuentas para que a partir de esto se determine que estrategias fueron factibles y definir nuevas acciones.

Continuando con lo establecido en el acuerdo 717; se menciona un tercer lineamiento está orientado al Fortalecimiento de la autonomía de la gestión escolar de las escuelas de Educación Básica, plantea lo siguiente:

Las autoridades educativas Federales, Locales y Municipales, en el respectivo ámbito de sus atribuciones, deberán ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas. Estos programas deberán atender los siguientes aspectos:

- ✚ Utilizar a la escuela en el centro de atención de los servicios educativos para contribuir en el logro de una Educación de calidad con equidad,
- ✚ Establecer las condiciones para que todas las escuelas de Educación Básica cumplan con la Normalidad Mínima de Operación Escolar, definida en el lineamiento sexto, inciso b) del presente acuerdo;
- ✚ Definir la normalidad mínima aplicable para la conformación de las estructuras ocupacionales por tipo de escuela y nivel educativo;
- ✚ Asegurar el tiempo de la escuela, en específico, el tiempo en el aula, evitando las acciones y programas que no responden a una solicitud del centro escolar, al desarrollo de su Ruta de Mejora, que distraiga a las escuelas de sus prioridades educativas y le generan carga administrativa;
- ✚ Establecer sistemas de administración escolar eficaces que aligeren la carga administrativa a las escuelas y eviten distraerla de su tarea central, dotando a cada una de ellas, con al menos una computadora para fines administrativos;

- ✚ Promover que cada centro escolar disponga de infraestructura, mobiliario y equipamiento digno:
- ✚ Asegurar que cada centro escolar disponga del equipamiento y demás elementos necesarios para poder registrar, administrar e informar todos los movimientos e incidencias que se presentan de su personal, alumnos del plantel, durante el desarrollo del ciclo escolar, en el Sistema de Información y Gestión Educativa.¹⁵⁰

Estas son algunas de las líneas de acción que se deben incorporar en el trabajo diario en las instituciones educativas, lo cual favorecerá el funcionamiento de la misma y permitirá abatir el rezago educativo; sin embargo en la práctica docente se observa que la infraestructura de las escuelas no son las idóneas para poder impartir las clases, no se cuenta con los materiales educativos, lo cual conlleva a que las estrategias que se definan en colectivo escolar en ocasiones no se lleven a cabo, ya que son obstáculos que los maestros se encuentran en su labor docente, además de que los recursos de las familias no son los idóneos.

Estos lineamientos nos permiten concluir que la gestión escolar es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional. Esto no quiere decir que las escuelas públicas vayan a ser “privatizadas” o que se les “retire el apoyo gubernamental”, lo que la autonomía institucional busca es dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar sus áreas de oportunidad, siempre cuidando que se realice dentro de la ley general que resguarda la Educación en México.

¹⁵⁰Ibíd. Pág. 2

Por consiguiente se resume que las escuelas deberán de generar programas que les permitan gestionar, administrar y generar propuestas que conlleven a las escuelas a la mejora institucional considerando:

- Los resultados de la evaluación como una herramienta para retroalimentar a las escuelas, y mejorar continuamente.
- Desarrollar una planeación anual con metas verificables, considerando las problemáticas y / o necesidades.
- Administrar, de manera transparente y eficiente, los recursos de cada escuela para la mejora de su infraestructura y compra de material educativo.
- Resolver problemas de operación Básicos y propiciar la participación de toda la comunidad escolar.¹⁵¹

Estas son las acciones que se deberán implementar en las escuelas para verificar que realmente se esté cumpliendo con la normatividad escolar, en donde la planeación de las acciones a partir de la ruta de mejora es primordial al evaluar y hacer un diagnóstico, para poder definir objetivos y metas acordes a las problemáticas que se detecten, considerando la participación de la comunidad escolar a partir de la conducción y liderazgo del director escolar y de su gestión escolar.

Es importante mencionar que con este acuerdo la figura del director escolar cobra gran relevancia, pues está a su dirección acompañar, asesorar, y organizar la escuela y trabajar coordinadamente con los padres de familia, los comités de la sociedad de padres de familia quienes serán los encargados de verificar la transparencia de las escuelas y tomar acciones para la mejora institucional a partir de las estrategias que se programen en la Ruta de Mejora Escolar.

¹⁵¹ *Ibíd.* Pág. 1

4.5. Gestión Escolar y Gestión Educativa

La Gestión Escolar

La gestión escolar hoy en día ha tomado gran relevancia, en el ámbito educativo, ya que es considerada como “la acción de planear y unificar objetivos institucionales”¹⁵² en la cual los directivos escolares toman gran relevancia para definir Proyectos estratégicos pedagógicos por medio de la organización institucional. En un principio la gestión fue utilizada en el campo empresarial para posterior ser aplicado en lo educativo.

Para fines del estudio y dado que en Educación Básica en México se estableció el acuerdo 717 el cual define a la gestión escolar como; *el conjunto de iniciativas, Proyectos y estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementan en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas*¹⁵³.

Para que en las instituciones se promueva la gestión, los involucrados deberán adquirir responsabilidades del trabajo lo cual les permitirá construir, su quehacer educativo promoviendo propuestas e iniciativas pedagógicas.

Para que la gestión escolar se propicie de manera eficaz es necesario erradicar las carencias de liderazgo y la incapacidad organizativa, por ello la figura del director debe asumirse como aquel que dirige y conduce de manera funcional al logro educativo, así mismo adoptar el Enfoque estratégico, en el cual se enfatiza principalmente el trabajo en equipo y en consecuencia el aprendizaje organizacional, tendientes a la generación de procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer educativo de la escuela; como un reto o tarea; el cual recae en la planta directiva, por eso la necesidad de que sean personas

¹⁵²Pilar Pozner. La gestión escolar. En el directivo como gestor de aprendizajes. Buenos Aires, Gandhi, 1997. Pág. 19.

¹⁵³Ibíd. Pág. 2

pluridimensionales, que comprendan los objetivos para contagiarlos a los demás miembros de la comunidad educativa.

La gestión escolar es la encargada que las escuelas tengan una buena calidad educativa, pero para que esta gestión sea exitosa es necesario tener un buen líder, quien es el encargado de investigar e indagar cuales son las fallas dentro de la institución, y desde esta perspectiva deberá diseñar e innovar por medio de Proyectos educativos que impacten, es importante mencionar que existen diversos tipos de gestión por consiguiente en el siguiente apartado se hará mención de dos los cuales son la gestión escolar y la gestión educativa.

En la actualidad mucho se ha hablado sobre gestión, este término como se mencionó anteriormente tiene sus orígenes en el mundo laboral empresarial, lo cual implica movilizar las acciones y objetivos de las instituciones para lograr mejoras a partir de la organización y Proyectos que se establecen en conjunto para abatir las problemáticas existentes y obtener mejoras, en cuanto al ámbito educativo la gestión involucra la planeación y el trabajo colaborativo entre los involucrados.

Por un lado la gestión educativa se entiende como *“la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad”*¹⁵⁴, estas tienen el objetivo de mejorar la Educación que se imparte, caracterizado por las políticas educativas.

En la actualidad la gestión educativa es la que se encarga de promover el aprendizaje en los estudiantes, en donde los docentes son los encargados de promover el mejoramiento en los aprendizajes de los alumnos con la finalidad de formarlos integralmente lo cual favorece a su calidad de vida.

¹⁵⁴ Ma. Eugenia Baltazar Hernández. Planeación y gestión educativa. En *Ventanas abiertas: Presentes y por venir de la Planeación Educativa*. México, Editorial Amapsi, 2006, Pág. 83

La Gestión Educativa

La gestión educativa tiene la finalidad de mejorar el sistema educativo del país, esta se caracteriza por las políticas educativas, las cuales son primordiales para la gestión educativa. De tal manera que la gestión educativa se refiere a Nivel macro del Sistema Educativo Nacional, y la gestión escolar es a Nivel micro. A continuación se analizan algunos términos que se utilizan para gestión escolar:

Con respecto a la Gestión Escolar, Pilar Pozner menciona que *“La gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones... realiza las políticas Educativas en cada unidad educativa educándolas a su contexto y en las particularidades y necesidades de la comunidad escolar”*¹⁵⁵

En consecuencia hoy en día la gestión compete principalmente a los directivos de los planteles, los cuales son los principales promotores del cambio, y la comunidad educativa, la integran los alumnos, profesores y padres de familia, por lo que el liderazgo del directivo deberá estar comprometida a tener una planeación, Proyecto escolar. Por consiguiente se propiciará el trabajo colegiado en los procesos pedagógicos en cuanto a enseñanza, aprendizaje lo cual permitirá elevar el aprendizaje en las aulas.

Elizondo Huerta menciona *“La gestión escolar es uno de los elementos presentes en la política educativa, la cual define al Proyecto educativo para toda la nación, así como para las regiones en los países que permiten que sus providencias o entidades federativas se gobiernen autónomamente”*¹⁵⁶

La gestión escolar abarca todo el conjunto de herramientas teórico – prácticas que se aplican en el proceso educativo en el interior de las escuelas, las cuales permiten

¹⁵⁵Pilar Pozner. *La gestión escolar. En el directivo como gestor de aprendizajes.* Op. Cit. Pág.69.

¹⁵⁶Aurora Elizondo Huerta. *La nueva Escuela.* México, Paidós, 2009. Pág. 50.

cumplir con los objetivos de la Educación a través de la organización escolar, la cual tiene como finalidad coordinar los recursos, materiales.

Para Jiménez y Coria Gestión escolar “...*Se entiende la capacidad de la comunidad escolar para Reflexionar y tomar decisiones colectivas y democráticas sobre la propia realidad de las escuelas, en la forma de organizarse y en la manera en que las acciones de todos los involucrados las convierten en centro donde el mejoramiento educativo sea la meta de todos los días*”¹⁵⁷

Es decir que la gestión escolar es la acción principal de la administración, es un paso inmediato entre la planeación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Es la capacidad de la comunidad escolar para reflexionar y tomar decisiones colectivas y democráticas sobre la propia realidad de la escuela.

La gestión escolar no solo es una política, es un paradigma que busca el cambio, en donde se involucran a todos los actores. Es decir la gestión escolar es aquella que dará pauta a la organización, la cual la conforman los directivos, el equipo docente para tomar decisiones la cual tiene como objetivo mejorar la oferta educativa del país, por medio de las políticas educativas, que son los pilares para la gestión educativa de manera nacional.

Se entiende que la gestión escolar se refiere al conjunto de herramientas teórico-prácticas aplicadas al proceso educativo en el interior de las escuelas, las cuales permiten cumplir con los objetivos de la Educación por medio de la organización escolar, de igual manera la gestión escolar es la encargada de coordinar los distintos recursos e insumos tanto materiales como físicos que intervienen en el proceso educativo. De tal manera que en la actualidad encontramos esta gestión escolar en la organización de las instituciones, planeación.

¹⁵⁷Laureano Jiménez y Coria. La Organización escolar. México, Edit. Calmecac, 1975. Pág. 12

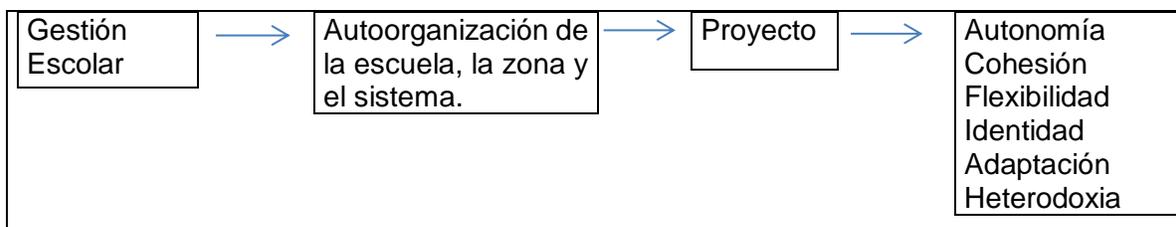
4.5.1. La Gestión Escolar alcances y limitaciones

Para que se dé la gestión escolar se requiere de varias condiciones, es importante mencionar que esta se lleva acabo cotidianamente ya que está inmersa en las actividades en las actividades educativas, sin embargo hoy en día una de las problemáticas existentes es que aún no se delimitan los objetivos y metas en común; ya que los docentes gestionan por su parte los aprendizajes y los directivos gestionan las necesidades materiales y administrativas.

Para que la gestión se realice requiere de varias condiciones, la gestión escolar se realiza cotidianamente con los sujetos inmersos en las actividades educativas para ello se necesita de la participación comprometida y participativa, que los directivos escolares desarrollen un liderazgo compartido con los involucrados, que exista comunicación y organización para propiciar el trabajo colegiado y la construcción de Proyectos escolares, como instrumentos de la planeación innovadora.

Por consecuente se necesita promover cambios en las instituciones, hay que saber que la Gestión Escolar es denominada como autoorganizable, por la capacidad que se tiene para reorganizarse sobre la marcha, cambiar y adaptarse, lo cual implica que la comunidad escolar tiene la capacidad de tomar decisiones en su quehacer educativo, pero sin perder cohesión la organización, ya que se pretende la unión a partir de la identidad institucional y la innovación.

Tabla 6.- Características de la Gestión Escolar¹⁵⁸



¹⁵⁸ Aurora Elizondo H. La nueva escuela. Op. Cit. Pág. 123.

El diagrama aborda de manera lineal y consecutiva, las características de la gestión escolar, en donde se observa que la organización escolar es indispensable para su buen funcionamiento a partir de la implementación de Proyectos en donde la autonomía institucional cobra relevancia.

A partir de esta visión de la gestión escolar es necesario terminar con las prácticas mecanizadoras y cambiar a lo que llama Aurora Elizondo “NUEVA CULTURA ESCOLAR”, la cual se puede vincular con el cambio de actitud y visión de los actores de la práctica educativa al respecto Elizondo Aurora menciona algunas acciones que se deben cambiar las cuales son:

TABLA 7.- ACCIONES A CAMBIAR PARA PROPICIAR LA GESTIÓN ESCOLAR¹⁵⁹

De	A
Toma burocrática de decisiones	Toma compartida de decisiones
Cumplimiento o acatamiento	Creatividad y razonamiento crítico
Estructura jerárquica	Estructura colegiada
Aislamiento	Abierto a la comunidad
Ambiente pasivo	Ambiente activo, interactuante
Espíritu tradicional, dependencia	Espíritu innovador
Sentimiento e culpa	Responsabilidad
Culpa institucional e individual	Responsabilidad institucional o individual
Espíritu autosuficiente	Espíritu de cooperación
Uniformidad	Diversidad
Separación	Integración

Tabla elaborada por la tesista.

En la tabla se hace referencia a alguna de las actitudes que se visualizan por parte de los docentes y directivos, realizando una comparación de actitudes que deben adoptar los maestros, padres de familia, alumnos y directivos para propiciar una gestión

¹⁵⁹ Ibíd. Pág. 100

educativa de calidad. Por consiguiente se requiere que la gestión en las escuelas sea exitosa se necesita cambios y su éxito depende de la capacidad que tengan los involucrados para atender las necesidades de cada escuela en el empeño de querer mejorar los resultados académicos. Por consiguiente el éxito de la gestión en las escuelas depende de que en las escuelas exista el liderazgo del directivo y del trabajo colaborativo en la toma de las decisiones, donde el directivo funge como líder, organizados, gestor de la planificación.

4.5.2. Teoría general de la Gestión Educativa

Para abordar este capítulo es necesario remarca que para que pueda existir una organización es necesario exista una administración por consiguiente los orígenes de la gestión educativa.

En toda organización existe una administración que favorece el desarrollo de las actividades en las instituciones escolares. La organización, coordinación y supervisión del trabajo tiene su origen en la división del trabajo, por ello es necesario conocer a aquellas teorías generales de las cuales dan origen a la gestión educativa y que favorecerán a comprender los contenidos de las políticas educativas actuales.

En primer lugar es necesario mencionar la definición de administración y la administración educativa. La administración *“es una ciencia o gobierno de un Estado”*¹⁶⁰

La palabra viene del latín (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos

¹⁶⁰Real Academia Española. Diccionario de la Real Academia Española. Madrid, España, 2014. Pág. 23

en acción organizacional a través de la planeación, la dirección y el control de las actividades realizadas en las áreas y Niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de manera más adecuada a la situación”¹⁶¹

De acuerdo a lo anterior el término de administración tiene implícita la palabra actividad cooperativa, que tiene como propósito, servir al logro de objetivos que se determinan por una comunidad, sea este el caso de la comunidad estudiantil, es decir para que se dé la gestión educativa en las instituciones es necesario que existan ciertos conocimientos en cuanto a la administración, por consecuente a partir de este análisis en cuanto a la relación entre el trabajo, cooperación y la administración, se analiza cómo se fundamentan las teorías de la administración científica y de organización de *Frederick Winslow Taylor*¹⁶² y *Henry Fayol*¹⁶³ Los cuales se retoman como antecedentes de los Enfoques de administración y gestión.

Estas teorías se caracterizaron por precisar tareas, establecer autoridades y estructuras, en el siguiente cuadro se realiza una síntesis de las mismas.

TABLA 8.- SUSTENTO TEÓRICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA¹⁶⁴

TAYLOR	FAYOL
Administración científica	Teoría clásica de la administración
Énfasis en tareas	Énfasis en estructuras
Aumenta la eficiencia de las empresas a través del aumento de la eficiencia en el Nivel operativo	Aumenta la eficiencia de la empresa a través de los órganos componentes de la organización de sus interrelaciones estructurales

¹⁶¹ Adalberto Chavetano. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª. ed., México, Mc Graw Hill, 2007. Pág.5

¹⁶² Frederick W. Taylor inicia sus experiencias con la administración en 1889, el fue el creador de la Escuela de la Administración Científica, Enfatizó la adaptación de los operarios a las tareas, a mayor especialización corresponde mayor eficiencia.

¹⁶³ Henri Fayol en 1870 dividió la actividad industrial en funciones, una de las cuales era precisamente la administración, de esta dijo que era la función de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el trabajo industrial.

¹⁶⁴ Laura Mancilla Helguero. Enfoques administrativos aplicados a la Gestión Escolar. México, UPN, 1994. Pág. 78.

En la tabla se observa las teorías de la gestión educativa, la teoría de la administración clásicas aplicadas en lo pedagógico provocó que se estructuran las escuelas, generando estructuras administrativas, cambios en el curriculum, como en las formas de jerarquización organizacional. Es así que surge la teoría burocrática para Max Weber se caracteriza bajo las siguientes posturas según Elizondo Huerta:

- Los cargos se otorgan por jerarquías.
- Existen normas y reglas estrictamente definidas, otorgando poder para sancionar.
- Existe una división del trabajo, hay orden en cuanto a las funciones, tareas y responsabilidades en cada uno de los puestos.
- Las personas están especializadas en alguna función.¹⁶⁵

A partir de esta teoría es que en el ámbito educativo Mexicano empiezan a surgir nuevos cambios es decir que el estado empieza a formular políticas públicas en las que se desarrollan Proyectos, para ello se crean dependencias institucionales as cuales estarán encargadas de instrumentar las políticas educativas, es decir el Artículo 3° Constitucional lo cual dio como resultado este Modelo Burocrático.

Sin duda cada una de las características del Modelo burocrático definió en el ámbito educativo, la adopción de patrones, una programación en cuanto al curriculum y la enseñanza, pero no todo fue bueno este Modelo al igual tubo algunas desventajas como el no pretender considerar la variabilidad humana y el contexto, esta es una política mecanizadora que ha dejado rezago educativo.

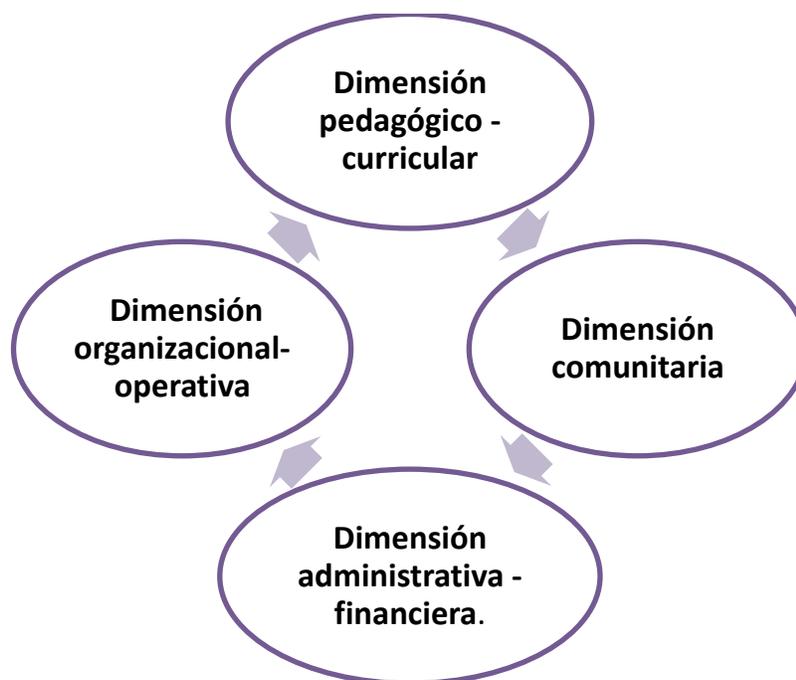
¹⁶⁵Ídem. Pág. 125

Se observa que con el sistema actual se pretende mejorar en el ámbito educativo, así mismo es necesario revisar el Modelo actual de Educación y propiciar que se renueven las prácticas educativas vislumbrando un cambio en cuanto a la gestión que oferte una mayor calidad educativa.

4.5.2.1. Dimensiones de la Gestión Educativa

Para llevar a cabo la gestión escolar, es necesario analizar cada una de las dimensiones de la gestión escolar, ya que no solo se necesita del buen liderazgo del director se necesita de la capacidad del mismo para construir una intervención certera, que logre la totalidad de las siguientes dimensiones de la gestión las cuales son:

ORGANIGRAMA 4.- DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR¹⁶⁶



¹⁶⁶SEP. Antología de Gestión Escolar. México, SEP, 2009. Pág. 36

La dimensión pedagógico-didáctica hace referencia a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los docentes, directivos a partir de los Modelos didácticos sean estas las teorías de enseñanza – aprendizaje para la construcción de aprendizajes. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente los mismos, con la intención de definir los propósitos que se plantean desde el primer momento. Y comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación.

La dimensión comunitaria es la encargada de administrar los recursos que existen y buscar nuevos recursos para satisfacer las necesidades de los alumnos y generar condiciones de aprendizajes idóneas para los alumnos.

La dimensión administrativa – financiera encargada de vigilar los recursos y la dimensión organizacional – operacional es la encargada de vincular y articular las anteriores dimensiones.

Una de las dimensiones por las cuales los directivos tienden a inclinarse es la financiera, confundiendo de esta manera la administración con la gestión escolar, perdiendo de vista las otras dimensiones, los cuales son primordiales en su gestión para la obtención de logros institucionales.

Cada una de las dimensiones deben ser atendidas adecuadamente y oportunamente esto se logrará si las instituciones educativas se orientan a definir Proyectos, con creatividad e iniciativa basándose en la situación de la institución identificando las características, necesidades, desafíos para poder trabajar de manera participativa y colaborativa.

Analizando las teorías y las dimensiones de la gestión escolar se llega a la conclusión de que se debe adoptar el Enfoque estratégico, el cual esta enfatizado al trabajo en equipo y en consecuencia el trabajo organizacional, pretendiendo generar procesos

que permita diagnosticar, planificar, interpretar y evaluar el quehacer educativo de la escuela, un reto que recae en el director.

4.5.3. Descripción de los Modelos de Gestión y Liderazgo

Desde que se empieza a utilizar el término de gestión escolar, éste ha sufrido varias modificaciones considerando algunas características, se puede categorizar como marcos conceptuales o Modelos de gestión los cuales son:

- Modelo normativo
- Modelo prospectivo
- Modelo estratégico
- Modelo estratégico institucional
- Modelo de calidad total
- Modelo de reingeniería
- Modelo comunicacional¹⁶⁷

En cuanto al Modelo normativo se caracteriza por utilizar técnicas de proyección y Programación de tendencias a mediano plazo, por lo que en el ámbito educativo está orientado a los resultados cuantitativos del sistema, es decir está orientado a ampliar la cobertura educativa y destinar recursos económicos a partir de la planeación es importante mencionar que una de las características principales es la ausencia de la participación de la comunidad. En este Modelo se plantea un futuro único y cierto.

¹⁶⁷SEP. Modelo de Gestión Estratégica. Escuelas de Calidad. México, SEP, 2001. Pág.36.

El Modelo prospectivo se refiere a la construcción de escenarios para proyectar un futuro en la institución, su proyección es necesario plantearse propósitos a partir de la planeación, para que se puedan obtener mejores resultados.

Para el Modelo estratégico optimizar y articular los recursos de la institución educativa es base fundamental para que se adopte una identidad institucional, esto permite que las instituciones adopten presencia y permanencia.

El Modelo estratégico situacional se considera en la planificación y gestión educativa, se basa en un análisis situacional donde intervienen todos los actores de la institución, concentrándose en problemas actuales. Su objetivo es articular los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales de la organización, vinculando tanto lo estratégico, representado por las normas, como lo táctico representado por los medios, con el fin de alcanzar las metas deseadas.

Para el Modelo de la calidad total lo que se busca es la calidad en el ámbito educativo a partir del diseño de normas y de estándares de calidad; el diseño de normas y estándares por consecuente con este Modelo se estandarizan los resultados en el ámbito educativo y por consecuente el desarrollo de sistemas de medición y evaluación, para analizar y examinar dichos procesos y de esta manera implementar mejoras en las políticas educativas.

De igual manera surge el Modelo de reingeniería, considerando a los contextos a partir de la definición de Competencias globales; de tal manera que el director escolar es considerado un coordinador, a partir de desarrollar compromisos para la mejora escolar. Posteriormente surge el Modelo comunitario es donde las destrezas comunicativas toman relevancia, es importante mencionar que cada uno de estos Modelos han sido la base para que los directivos escolares orienten su gestión y el tipo de liderazgo que adoptaran para coordinar las instituciones para la mejora educativa.

Se puede concluir que cada uno de estos Modelos han tenido su propia trayectoria para llegar a lo que hoy en día se ha concretado, se inició con una postura abstracta y

determinista, para pasar por diversas etapas y concretarse en posturas flexibles, partir de la organización, planeación, del sistema educativo y concretarse de esta manera en el trabajo organizacional y colaborativo, realizando ajustes para mejorar la gestión educativa.

Hoy en día mucho se habla de la gestión escolar pero esta se llevará a cabo a partir del liderazgo de los directores por consecuente existen tres teorías de liderazgo las cuales son:

1. Teorías de rasgos y personalidad
2. Teorías sobre estilos de aprendizaje
3. Teorías situacionales de liderazgo¹⁶⁸

Cada una de estas presenta rasgos importantes de la personalidad que deben adoptar los líderes en las escuelas, lo cual es base fundamental para que su personalidad impacte y puedan dirigir una institución.

4.5.3.1. Definición de Liderazgo

Al hablar de Liderazgo Educativo, se detonan varias ideas y principalmente este concepto adquiere relevancia en la comprensión de las características propias del sistema Educativo en general y de los establecimientos escolares en particular.

En el sistema educativo es necesario las personas que estén relacionadas con el ámbito, tengan claro los términos, por consiguiente es necesario definir ¿Qué es el

¹⁶⁸Etelvina Sandoval. Directores de la Escuela Secundaria y gestión escolar, en todo por hacer, algunos problemas de la Escuela Secundaria Centro de Investigaciones para el éxito y calidad educativa, S.C. México, Paidós, 2002, Pág. 48

liderazgo? Y dejar claro que esta función la desempeñan los directivos algunos conceptos al respecto son:

“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida y a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”¹⁶⁹

Es decir el líder juega un papel esencial al ser la base para generar las relaciones entre los involucrados y de esta manera poder definir estrategias y metas para la mejora de las instituciones educativas,

“El liderazgo es un proceso de influencia social que, procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo de lograr los objetivos de la organización”¹⁷⁰

Es importante mencionar que existen varios conceptos en cuanto a liderazgo, en algunos se destaca como una cualidad personal o como una función, el comportamiento que deben tener las personas que deben tener liderazgo, involucra el planear, informar, evaluar, arbitrar, controlar, estimular, para lograr que un grupo a fin logre las metas planteadas.

4.5.3.2. Liderazgo del Directivo en las Secundarias para favorecer la Gestión Escolar

Ser directivo de una institución o integrante del equipo directivo de una escuela, es llevar a cabo una serie de trabajos que favorezcan a la gestión institucional. Construir una intervención institucional considerando las dimensiones del sistema es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando las dimensiones del sistema organizativo: pedagógico, comunitario, administrativo y operativo.

¹⁶⁹Laura Helgueros M. Antología de Enfoques Administrativos aplicados a la gestión escolar. México, UPN, 1994. Pág. 119.

¹⁷⁰Ángelo Kretner y Robert, Kinicki . Comportamiento de las Organizaciones. España, Arizona State University, Graw Hill, 1997. Pág. 474

Por consiguiente y ante estas necesidades de operatividad el liderazgo del directivo, funge como aquel líder en busca de la implementación de Proyectos educativos para ello necesita poder y autoridad. Este liderazgo deberá influir en lo pedagógico, administrativo y organizacional que tenga como finalidad la mejora de la calidad educativa y organizativa del plantel.

Sandoval indica que *“Los directivos son sujetos investidos de autoridad, la cual ejercen a través de tamiz de su propia experiencia, concepciones y estilos personales... en el desempeño de la dirección hay componentes de autoridad, control, dominio, junto con el convencimiento, la negociación y el cultivo de relaciones”*¹⁷¹

En relación a lo anterior los directivos deben inspirar confianza, deben ser astutos para dirigir a un grupo con éxito. Sin embargo es importante mencionar que este cambio solo se dará siempre y cuando los directivos se interesen por saber el papel tan importante y trascendental que tiene su función para su comunidad estudiantil, ya que el es el director es un factor importante para que se de una buena gestión.

Específicamente en el ámbito de Secundaria encontramos que los Niveles directivos son la Subdirección, Dirección, Jefes de enseñanza y Supervisión, haciendo especial énfasis que solo en este Nivel existe la figura del subdirector, esta figura tienen diferentes funciones en este caso el director y subdirector son los que dirigen una institución, y tienen sus estilos y particularidades en algunos casos el director se impone y el subdirector es una figura menor, o de lo contrario el peso de la responsabilidad lo lleva el subdirector y el director es una figura conciliadora.

¹⁷¹ Etelvina Sandoval F. Directores de la escuela Secundaria y gestión escolar, en todo por hacer algunos problemas de la Escuela Secundaria. Op. Cit. Pág. 48.

4.5.3.3. Estilos de Liderazgo

Al hablar de gestión implica relacionar al directivo escolar con el tema de liderazgo. El directivo es la persona persona que se encarga de la gestión en el centro educativo; sin embargo, se considera que el directivo no es precisamente sinónimo de liderazgo.

Para abordar la implementación del liderazgo, dentro de los procesos educativos es imprescindible retomar el concepto de liderazgo el cual es *“el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”*¹⁷²

Entendemos que el término de liderazgo tiene relación en cuanto a las relaciones personales, es decir el líder tendrá que desarrollar su capacidad para dirigir a las personas con quien labora, a través de las relaciones y los ambientes que propicia para lograr los objetivos previstos en la gestión, por consiguiente entendemos que el líder es la persona que propicia se dirigián esfuerzos de manera más adecuada al cumplimiento de determinados propósitos. En consecuencia entendemos que cada persona procede de distintas maneras, por lo que se habla de estilos de liderazgo. Lo que trae consigo un estilo de dirección, marcados por las circunstancias de los contextos y generalmente se distinguen por tres factores:

- Como es la persona que dirige: sus capacidades, carácter, su personalidad, su formación, sus convicciones, respecto a la Educación, etc.

¹⁷² <http://www.cicimar.ipn.mx/boletin/wp-content/uploads/2011/10/liderazgo.pdf>. (consultado el 16 de enero de 2016)

- Como son las personas que dirige: sus convicciones, el concepto que tiene de sí misma, sus expectativas personales y profesionales, su formación, las condiciones laborales en las que se encuentra, etc.
- Como es el contexto en el que se desarrolla la acción: el marco social, cultural y comunicativo en que está inserta la escuela, los recursos disponibles (condiciones, restricciones), las características de las familias de los alumnos, etc.¹⁷³

Por lo tanto estas acciones y contextos determinarán la acción o estilos que el director escolar adopte las cuales están representadas en el siguiente cuadro:

TABLA 9.- ESTILOS DE LIDERAZGO¹⁷⁴

Autocrático	Democrático	Liberal
Solo el líder fija las directrices, sin participación del grupo.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y asistido por el líder	Libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con participación mínima del líder.
El líder determina las acciones, técnicas para la ejecución de las tareas	El líder propone las tareas y el equipo elige.	Se limita la participación del líder, solo presenta materiales si el grupo lo solicita.
El líder es dominador y elogiado.	El líder actúa como miembro del grupo y hay libertad para escoger.	El líder no evalúa, solo hace comentarios irregulares sobre las actividades.
El líder determina las acciones que cada uno deberá ejecutar y su compañero de trabajo.	El grupo tiene la libertad de escoger las tareas que realizará.	No hay participación del líder el grupo determina las tareas.

¹⁷³ Serafin, Antúnez. *Organización Escolar y Acción Directiva*. México, SEP, 2004. Pág. 134.

¹⁷⁴ Ralph White, *Los tres estilos de liderazgo*. Adaptado por Ralph White. Dinámica de grupo: Pesquisa e Teoría. Sao Paulo 1975. Citado en: Sánchez, Vázquez, J.F. *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca, Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca, 2010. Pág. 658.

Cada uno de los estilos analizados tiene su propia finalidad, el autocrático conduce al logro de los objetivos de la organización, democrática procura un buen clima de trabajo entre los compañeros, ya que propicia las relaciones de trabajo y un ambiente favorable de crecimiento. En cuanto al estilo liberal las decisiones las toman de manera grupal, la participación del director es nula.

Por lo tanto el papel del directivo al ubicarse en un estilo, va acompañando la construcción de una cultura escolar.

En teoría los directivos actuales deben actuar con conocimientos de causa, para conducir al plantel al cumplimiento de las metas, objetivos y propósitos y poder direccionar alternativas de mejora escolar.

De igual manera es preciso reconocer a los siguientes estilos de líderes:

- Autoritario: El jefe decide solo e informa sobre su decisión
- Vendedor: El jefe decide solo, y justifica su decisión explicando las razones por las que la ha hecho así.
- Negociador: El jefe presenta un Proyecto de decisión indicando que la decisión es suya, pero tiene en cuenta las sugerencias y aportaciones.
- Consultor: El jefe presenta el problema, pide sugerencias, participa en la reunión y toma la decisión que el grupo ha consensuado.
- Delegador: El jefe define los límites y pide al grupo que tome una decisión.
- Desertor: El jefe pide a sus colaboradores que tomen una decisión.¹⁷⁵

¹⁷⁵ Idalberto Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. México, Mc Graw Hill, 2003. Pág. 308

En las instituciones educativas los directivos escolares serán aquellos que logren influir en los demás para proponer y alcanzar objetivos, inspirando, motivando para su desarrollo profesional, para llevar a cabo dicha labor se necesita compromiso y un estilo por parte del directivo, siendo un orientador, promotor, colaborador, negociador, etc. Según las características y personalidad del mismo.

Con la implementación de la RIEB, la capacidad para mejorar los centros educativos se ha inclinado al papel que desempeñan los directivos escolares los cuales deben contribuir a la favorecer una dinámica de trabajo para el logro de objetivos académicos.

El director, en este sentido, tiene que ejercer un papel transformador; estimular y desarrollar un clima de trabajo colaborativo, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas propiciando una cultura de colaboración y transformación en la institución.

4.5.4. El trabajo colectivo

El trabajo colaborativo en las escuelas es un término que se propone como alternativa para realizar actividades que propicien la mejora de aprendizajes y de la labor docente la cual deberá estar coordinada por los directivos escolares, es importante mencionar que el trabajo se enriquece con la experiencia de cada uno de los involucrados.

Por recomendaciones del FM, BM y la OCDE, para mejorar la calidad de la Educación es necesario el fortalecimiento del trabajo colaborativo el cual es definido en el Plan de estudios 2011 como:

*“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”*¹⁷⁶. El acuerdo 592 que es el que rige

¹⁷⁶SEP. Plan y Programas de Estudios 2011. México, CONALITEG, 2011. Pág.28

y sustenta la Educación Básica de nuestro país, refiere la importancia de que las futuras generaciones sean formadas en el trabajo en equipo, con valores tradicionales como: la tolerancia, la honestidad, el respeto; etc. ya que son parte necesaria para la formación en el trabajo colaborativo.

La temática de investigación del liderazgo directivo; lleva a pensar en varios aspectos, pero iniciaremos con el de la comunicación que se debe tener entre maestro – maestros, maestros – alumnos, maestros- padres de familia, en tales vinculaciones debe existir el trabajo colaborativo donde se interactúa con una diversidad de sujetos. Se destaca la comunicación como uno de los principales medios para lograr los consensos en los equipos de trabajo.

Por lo tanto ésta es una tarea para el líder desarrollar habilidades comunicativas para, lograr que el colectivo escolar adquiera el compromiso y colaboración, lo cual fortalecerá a que la institución educativa obtenga logros. Un buen trabajo en equipo logra magníficos trabajos.

4.5.5. Mecanismos organizacionales de acción para el director, elementos claves para su liderazgo

Es indispensable que los directores escolares mejoren sus prácticas gestivas, para conducir a las instituciones educativas a la mejora, organizando y planeando Proyectos que consideren a la comunidad escolar de acuerdo a lo planteado en el Acuerdo 717 por el que se emiten los Lineamientos para Formular los Programas de Gestión Escolar, para lo cual se deberán apropiarse de algunas acciones que favorecerán su labor las cuales son:

TABLA 10.- LINEAMIENTOS PARA FORMULAR LOS PROGRAMAS DE GESTIÓN ESCOLAR¹⁷⁷

➤ Ejercer un estilo de liderazgo acorde a la misión y valores compartidos en la institución.
➤ Emplear habilidades directivas acorde con la problemática de la institución.
➤ Promover el uso de habilidades directivas afectivas, como el dialogo, la motivación, la comunicación, la negociación, trabajó en equipo, el fomento a la corresponsabilidad y, sobre todo el respeto entre todos los integrantes del grupo.
➤ El directivo debe motivar la confianza del grupo, se requiere de una buena estrategia para aprovechar al máximo las habilidades individuales y promover el reconocimiento de los alcances y logros obtenidos.
➤ Intervenir en la elaboración de los Proyectos de la escuela.
➤ Reuniones con los distintos colectivos de la comunidad escolar para discutir y compartir la misión de la escuela.
➤ Realizar un estudio de los programas que se deben implementar, para analizar su coherencia.
➤ Programar reuniones con el personal docente
➤ Hablar con la gente más conflictiva
➤ Conocer las planeaciones de cada profesor
➤ Gestionar la adquisición de todo tipo de recursos
➤ Retroalimentar a los maestros, y acompañamiento grupal.
➤ Analizar los logros obtenidos
➤ Buscar documentos y materiales didácticos que puedan servir a los profesores para su desarrollo profesional

Estas son algunas de las acciones que los directivos escolares deberán ejercer para poder propiciar una práctica gestiva que impacte en el centro educativo y que conduzca a la escuela al logro de los estándares curriculares que plantea la RIEB.

¹⁷⁷ Aurora Elizondo Huerta. La nueva escuela. Op. Cit. Pág. 217.

4.6. Teoría pedagógica sociocultural, como alternativa para propiciar la dinámica organizacional y el trabajo colectivo

Hoy en día el rol de los docentes ha cambiado demasiado, y la concepción del alumno en el aula, actualmente el Modelo educativo está encaminado a recibir el conocimiento a partir del intercambio del conocimiento de las experiencias de manera dinámica en donde el alumno y maestro se mantienen activos y logran el aprendizaje significativo a partir de espacios de reflexión e interacción constante entre los contenidos y metodologías de enseñanza que permitan relacionar los conocimientos a la cotidianidad.

Por consecuente y en relación a la temática de estudio el liderazgo del director escolar y la teoría sociocultural toma relevancia, ya que para poder dirigir, planificar y organizar actividades es necesario trabajar en colectivo como lo menciona Carretero “Se ha comprobado como el alumno aprende de manera más eficaz cuando lo hace en un contexto de colaboración e intercambio con sus compañeros”¹⁷⁸, por consiguiente es de gran importancia que el directivo escolar cree un ambiente de colaboración entre sus alternos para poder generar un trabajo colaborativo.

La teoría de Vigotsky o de las influencias socioculturales “enfatisa tanto los aspectos culturales del desarrollo como las influencias históricas. Para Vigotsky la reciprocidad entre el individuo y la sociedad, se define tanto histórica como culturalmente, es muy importante. El contexto de cambio y desarrollo es el principal foco de atención, dado que ahí es donde podemos buscar las influencias sociales que promueven el progreso cognitivo y lingüístico. Para Vigotsky el habla es, fundamentalmente, un producto social.”¹⁷⁹

¹⁷⁸ Mario Carretero. *Constructivismo y Educación* Buenos Aires, Paisos, 2009, Pág. 26

¹⁷⁹<http://www.psicoPedagogía.com/articulos/?articulo=343>. (Consultado el 22 de enero de 2016)

Considerando los aportes de la teoría sociocultural es de gran relevancia considerar el contexto de la comunidad escolar, para poder definir la línea de acción que se deberá seguir, en donde el lenguaje y la interacción entre los involucrados toman gran relevancia, ya que esto propicia se generen procesos cognitivos para definir las acciones en seguir. Es así que el directivo deberá lograr la conformación de equipos de trabajo, es decir el trabajo colaborativo, en donde deberá adaptarse cada uno de los miembros en las formas de trabajo de los demás para definir una línea de acción, definiendo liderazgos, la apropiación de propósitos, la inclusión de tareas colectivas y la individualidad, para construir una identidad institucional.

*En este sentido para Vigotsky, el contexto social forma parte del desarrollo y moldea los procesos cognitivos,*¹⁸⁰, se entiende que la construcción del pensamiento cognitivo está asociado a las interacción social del individuo donde su presente y pasado toman relevancia, por ello es importante que los directivos escolares consideren los aprendizajes previos y las experiencias nuevas , a través de la manipulación, del conocimiento y las relaciones personales y de esta manera se genera el trabajo colaborativo social y cultural.

Con la colaboración y participación activa de los integrantes de la institución educativa, se origina una actitud de colaboración lo cual permitirá definir acciones para resolver aquellos problemas que acechan a la escuela a través del compromiso y la corresponsabilidad para crear un espíritu de la comunidad.

4.6.1. El entorno sociocultural del individuo y su influencia en lo laboral

Todo individuo está inmerso en un entorno, interactúa con este medio que lo rodea, generando respuestas y recibiendo estímulos, que es recíproco producto de su

¹⁸⁰Elena Bondrova, et al. Herramientas de la mente. México. México, Pearson, 2004. Págs. 8- 14.

interrelación. El entorno social específicamente, involucra personas, individuos, los cuales tienen esa capacidad innata de relacionarse, poseen el instinto propio de todo ser humano, adoptan creencias, normas, leyes, las cuales favorecen a sus relaciones y regulan sus conductas.

Por consiguiente el entorno socio cultural en el cual se desenvuelve el individuo influye en lo laboral, por lo tanto es necesario que en el ámbito educativo se genere un ambiente de confianza y colaboración entre los docentes, para poder generar una identidad institucional y de esta manera aprovechar el recurso humano para planificar e implementar Proyectos educativos que conlleven a la mejora institucional para brindar una Educación de calidad a los alumnos.

En la actualidad muchos han sido los cambios educativos, en consecuencia la reestructuración de funciones, por consiguiente este capítulo permitió tener una visión amplia sobre los referentes, internacionales, marco normativo, política educativa nacional e internacional, así como las bases legales existentes que rigen y norman las conductas y deberes de los docentes que se encuentran en función, situación la cual favorece a los directivos escolares, para poder llevar a cabo una gestión escolar que le permita tener éxito en las instituciones educativas, a partir de ello poder implementar estrategias que se fundamenten en los marcos normativos, considerando cuáles son sus deberes. Hoy en día la función de los directivos ha tomado gran relevancia por consiguiente la importancia de que las personas que se desempeñan como directivos escolares conozcan y rijan sus funciones en base a la normatividad existente, sin perder de vista que son líderes y que a partir de la implementación de una gestión escolar acorde se puedan generar cambios y mejoras en los planteles educativos.

CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO

En este Capítulo se definirá la metodología de la investigación que se ocupará para darle solución a la problemática, entendemos como metodología aquella disciplina que es la encargada de *“definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación para la producción de conocimiento”*¹⁸¹ Este conocimiento debe estar orientado a una propuesta de intervención que permita solucionar el problema detectado.

Esta metodología de la investigación nos permitirá indagar el contexto donde se desarrolla la problemática, para poder definir las estrategias que darán solución a la problemática encontrada mediante una propuesta de intervención.

A partir de ello se determinará el tipo de investigación y los instrumentos que se utilizarán para recopilar la información necesaria y dar respuesta a la problemática detectada, esta investigación requiere que el investigador se trace metas, y defina el procedimiento que seguirá para recolectar la información. En los siguientes apartados se especificará el tipo de investigación al cual estará orientado el presente trabajo.

¹⁸¹ <http://www.significados.com/metodologia>. (Consultado el 24 de Febrero de 2016)

5.1. Tipo de estudio investigativo seleccionado

Para llevar a cabo una investigación, es necesario seleccionar el tipo de estudio que se utilizará; considerando que existe una hipótesis que probar nos inclinamos por la investigación de corte cuantitativo, ya que se realizará una descripción de lo que sucede en el entorno el cual se determinó desde que se planeó una hipótesis que se intenta probar con la recogida de datos a través de un instrumento diagnóstico.

Por lo que el tipo de estudio seleccionado para el presente trabajo es de tipo descriptivo cuantitativo con un instrumento encuesta de tipo Likert, a continuación se describen cada una de las características metodológicas de la elección de este tipo de investigación.

Para ello es importante resaltar la temática que abordará el presente documento: El liderazgo directivo para la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México. Lo cual tiene como intención describir la problemática detectada.

Al respecto Hernández Sampieri, refiere que un estudio de tipo descriptivo es aquel que *“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”*¹⁸², eso es lo que se pretende en el presente trabajo, pero cabe determinar ¿cuáles son propiedades, características y rasgos importantes para esta investigación?; para dar respuesta a esto podemos apoyarnos en el Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar; objetivo III *“Administrar en forma transparente y eficiente los recursos... y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada*

¹⁸² Roberto Hernández Sampieri, et al. Metodología de la investigación. Op. Cit. Pág. 80.

*escuela enfrenta*¹⁸³, tomando como referencia lo siguiente se pueden constestar las siguientes interrogantes ¿Quién puede propiciar la mejora de la gestión escolar?, ¿Cómo se puede propiciar la mejora de los procesos de gestión?, ¿Qué conocimientos y/o habilidades deben poseer las personas que llevan a cabo este proceso?, ¿Qué resultados se esperan obtener?. Lo cual dará respuestas al planteamiento de problema e hipótesis del documento.

Es importante mencionar que *“La investigación de corte cuantitativo tienen como característica: que mide fenómenos, utiliza estadísticas, emplea la experimentación y analiza las causas y efectos; tiene un proceso secuencial, deductivo, probatorio y analiza la realidad objetiva; poseen bondades como: generalización de resultados, control de fenómenos, precisión, réplicas y predicciones en los estudios”*.¹⁸⁴

Atendiendo a lo siguiente en la investigación se utilizarán escalas de magnitudes numéricas, las cuales se determinan mediante estadísticas que son aplicadas a través de encuestas a los involucrados estas tratan de probar la hipótesis que se planeó, por medio de la recogida de datos a través de un instrumento diagnóstico.

5.2. Características metodológicas del tipo de estudio seleccionado

Otra de las características es que la investigación será de tipo descriptivo, es decir que se recolectarán los datos sin cambiarlos, con la finalidad de obtener información del grupo en el cual se pretende trabajar y se determina por la observación de los fenómenos que ocurren.

¹⁸³ DOF. Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar. México, DOF, 2014. Pág.3

¹⁸⁴Roberto, Hernández Sampieri, et al. *Metodología de la investigación*. Op. Cit. Págs. 22-33

El estudio descriptivo *“busca especificar propiedades características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”*¹⁸⁵

Es decir se describirán las situaciones y eventos como se manifiesten, tratando de describir como son las personas y grupos, tratando de medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones y o componentes de los fenómenos a investigar. Por consecuente se tratará de especificar el perfil de los docentes, comunidad y alumnos, con la finalidad de recoger datos que contribuyan a delimitar cuales son las Competencias que los directivos escolares deben tener para favorecer la gestión escolar y su liderazgo.

Para llevar a cabo esta descripción será importante aplicar un instrumento de medición el cual es un recurso utilizado por el investigador para registrar la información o datos sobre las variables planteadas en su trabajo. Este instrumento deberá cumplir con tres requisitos los cuales son:

- Confiabilidad, los resultados que arroje deberán ser coherentes y consistentes.
- Validez este deberá medir la variable que se busca medir.
- Evidencia; la cual debe explicar el Modelo teórico- empírico que subyace a la variable de interés¹⁸⁶.

Para la recopilación de datos es necesario aplicar un instrumento de medición, que para este fin será un cuestionario dirigido a las docentes de la Secundaria Juana de

¹⁸⁵Ibíd. Págs. 42-54.

¹⁸⁶ Ibíd. Págs. 278-282.

Asbaje y Ramírez de Santillana, como una herramienta que permita definir las semejanzas, diferencias y relaciones significativas entre las variables planteadas de tal manera que se confirme o no la hipótesis planteada, brindando a los participantes la confiabilidad para poder analizar los resultados de las pruebas.

5.3. Población escolar o magisterial que presenta la problemática

La investigación se llevará a cabo en la Secundaria Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” con un universo de 15 maestros frente a grupo, cuatro orientadoras y un director escolar. Se determina aplicar la prueba a las siguientes personas ya que son aquellas personas que se identificaron en las variables que se plantearon.

Entendiendo que la población es el conjunto total de individuos, que poseen alguna característica común observable en un lugar y momento determinado. El universo de la población se denomina, en una investigación cuantitativa, al contexto de la unidad y debe limitarse¹⁸⁷. Por consecuente se delimitó según los objetivos a perseguir.

Se delimita la población muestra a partir de la observación directa; se identifica que el personal docente está conformado por un director escolar, una subdirectora Administrativa, cuatro orientadoras y 15 maestros teniendo una población muestra total de 24 personas. Según la información recabada en el Capítulo dos de este documento estas son algunas de las características de la población sin olvidar las siguientes:

- ❖ La edad de la población muestra es de los 25 a los 53 años de edad.
- ❖ El lugar donde está ubicada la escuela es una zona marginada, las personas son de muy bajos recursos económicos.

¹⁸⁷Ibíd. Pág. 357.

- ❖ Los alumnos muestran pocas aspiraciones de superación.
- ❖ Los docentes son maestros preparados con una antigüedad de 3 a 15 años de labor.
- ❖ La escuela pertenece a una organización política
- ❖ El director escolar cuenta con una licenciatura en Educación Preescolar
- ❖ Los docentes tienen la licenciatura en Educación Primaria, Preescolar, dos odontólogas, un economista, tres psicólogas y una trabajadora social.

Estos son los rasgos particulares que muestra la población, los cuales dan pauta para delimitar la hipótesis de la problemática la cual se intenta probar a partir de poder delimitar o establecer la muestra que se aplicará a las personas involucradas.

5.4. Selección de la muestra

Para poder definir a quiénes se aplicará la muestra, se identificó que la unidad de análisis, en este caso 15 docentes que laboran en la institución como docentes hora clase, a 4 orientadoras y a un director escolar, los cuales están inmersos en la problemática detectada. Para ello se tuvo que precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación. Considerando Sampieri; *“indica que la muestra es una parte de la población de interés de la cual se recolectan datos”*.¹⁸⁸

Se toma la decisión de la aplicación a estas personas debido a que en los objetivos particulares planteados se consideran a estas personas son los principales actores en la elección de la problemática, estas personas son las principales para poder llevar a cabo la investigación y quienes se encuentran inmersos en el lugar que se delimito la problemática escolar.

¹⁸⁸Idid. Pág. 235.

Para ello se les aplicará una muestra probabilística en la que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. *Para garantizar que la probabilidad exista hay que tomar ciertos requisitos, tales como “el azar estadístico”, este implica garantizar que un criterio de sorteo sea utilizado para elegir la muestra.*¹⁸⁹

El tipo de muestra que se elige aplicar es la simple, ya que se calculó una muestra de población, por consiguiente los resultados se generalizarán con base a lo siguiente:

Imagen 8.- Pasos para seleccionar la muestra probabilística¹⁹⁰



Como se muestra en el diagrama, se determinó a partir de la hipótesis y las variables a la población que se aplicará la propuesta, posteriormente se analizó el marco muestral, en el siguiente capítulo se determinará el tamaño de la muestra y la selección

¹⁸⁹Ibíd. Pág. 233.

¹⁹⁰Ibíd. Pág. 236.

de la misma, para la cual se deberá ser muy precisos y concretos sobre los datos que se quieran rescatar sin perder de vista la hipótesis planteada.

5.5. Diseño del instrumento de recabación de datos con base en la Escala Likert

Para la investigación se optó por **el instrumento con base en Escala Gradual Likert**. *“Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932, consiste en un conjunto de ítems que se presenta en forma de afirmaciones para medir la afirmación del sujeto en tres, cinco o siete categorías”*¹⁹¹

Esta escala mide las actitudes de las personas mediante estimaciones que permiten tener una selección de lo que se quiere lograr al aplicarla y diseñarla. La selección del instrumento para la recabar datos, refuerza la hipótesis y el planteamiento del problema, el cual es un instrumento tipo Likert, el cual se define como: *“El conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”*¹⁹², este instrumento se caracteriza por medir las actitudes de los individuos frente a un determinado fenómeno, en donde es de suma importancia sus opiniones.

Este instrumento es una escala de actitudes y opinión, en el cual se ofrece una afirmación al sujeto y se pide la califique de 0 a 4 según su opinión o grado de acuerdo, este puede reflejar actitudes positivas o negativas hacia el tema, por lo que es necesario eliminar las afirmaciones neutrales.

En cuanto a la elaboración del instrumento se debe ser muy preciso, las preguntas deben ser bien formuladas se deben seguir las siguientes reglas:

¹⁹¹Ibíd. Pág. 341.

¹⁹²Ibíd. Pág. 176.

- ❖ Las preguntas, deben ser sencillas, que se comprendan con facilidad por los destinatarios.
- ❖ Las preguntas deben ser cortas.
- ❖ Las preguntas se redactan de forma personal y directa.
- ❖ Se formulan en relación al tema de interés.
- ❖ Formularse en forma neutral o positiva, pero nunca en negativo.
- ❖ Las preguntas se formulan de tal manera que no levanten prejuicios.
- ❖ Las preguntas solo deben tener una respuesta.¹⁹³

La forma de aplicación de la encuesta será auto administrativa, ya que se entregará la escala al participante y este marcará sus respuestas.

Considerando los datos presentados, en un primer momento el instrumento se diseño de la siguiente manera:

¹⁹³ Javier F. Murillo Torrecilla. Cuestionarios y escalas de actitudes. España, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1999. Págs. 44- 46.

3.	El directivo escolar debe generar acciones para organizar el trabajo en la escuela y mejorar los resultados, así como los espacios físicos y materiales educativos.					
4.	El líder de la institución debe mostrar su capacidad, habilidad y actitudes requeridas para desempeñar su función directiva.					
5.	Considera que los directores escolares deben brindar apoyo pedagógico y acompañamiento de manera experta, sobre las formas de enseñanza para mejorar las prácticas docentes.					
6.	Una de las funciones del director escolar es gestionar los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.					
7.	Un buen líder considera al colegiado escolar para la toma de decisiones.					
8.	¿Para tener una mejora en la gestión escolar se debe considerar la colaboración de los padres familia, comunidad y de otras instituciones?					
9.	Los resultados de las evaluaciones nacionales, impactan a la labor gestiva que se realiza dentro de la institución.					
10.	Considera que la labor gestiva de los directivos se ha transformado, a partir de la Reforma de Educación Básica.					

5.6. Piloteo del instrumento

Una vez diseñado el instrumento tomado en cuenta la problemática, objetivos e hipótesis, etc. Es necesario aplicarlo a una pequeña muestra, a la cual; Sampieri *“define como el piloteo del instrumento, el cual consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra, los resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial y la confiabilidad del instrumento”*¹⁹⁴.

Por consiguiente, el piloteo del instrumento consiste en aplicar el instrumento a una pequeña muestra, para validar que sea objetiva, clara y que se retomen los objetivos, hipótesis y propósitos de la investigación, con la finalidad de que se realicen sugerencias al mismo, las cuales se deberán considerar y adecuar para que sea claro.

Para poder llevar a cabo el piloteo de la propuesta, se llevó a cabo el diseño tomando en cuenta, la problemática, objetivos, hipótesis etc. La estructura de la encuesta se divide en datos generales del Nivel, edad, función, grados de estudios y años de servicios.

Los planteamientos hechos en cada enunciado van asociados a la problemática y se busca identificar de acuerdo a la escala tipo Likert, la recurrencia o no de las respuestas.

En el piloteo aplicado a una muestra representativa a docentes se hicieron los ajustes, de acuerdo a las observaciones hechas, se consideró lo siguiente:

- I. Incluir los parámetros del director.
- II. Delimitar el perfil de las dimensiones del directivo.
- III. Jerarquizar los planteamientos.

De esta manera, se validó el instrumento y a continuación se presenta el formato final, para aplicarse a la población objetivo.

¹⁹⁴ Roberto Hernández Sampieri, et al. Metodología de la investigación. Op. Cit. Págs.306- 308.

5.7. Adecuación del instrumento conforme a resultados del piloteo



Universidad Pedagógica Nacional
Unidad 099 Poniente
Maestría en Educación Básica



ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO Y GESTIÓN ESCOLAR

Los datos recabados en éste instrumento servirá para desarrollar una propuesta de intervención, para obtener el grado de Maestra en Educación Básica.

Objetivo general: Recabar información sobre el tipo de liderazgo y gestión escolar que se esta implementando en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramirez de Santillana”.

Las respuestas obtenidas serán utilizadas con fines estadísticos por lo que el manejo de ellas será estrictamente confidencial.

Datos (Conteste según corresponda)

Sexo: Hombre Mujer

Función que desempeña: _____

Grado de estudios: _____

Años de servicio: De 1 a 5 De 6 a 10 De 11 a 15 De 16 a 20
De 21 a 25 De 26 a 30 31 o más

Instrucciones: Conteste los siguientes enunciados marcando con una “X” en la opción que concuerde mejor con su punto de vista.

No.	Enunciados	De acuerdo	A veces de acuerdo	Algunas veces de acuerdo	A veces en desacuerdo	En Desacuerdo
1.	Es importante que el director escolar conozca la organización de la escuela, para desarrollar una Ruta de Mejora orientada a las necesidades de la institución.					
2.	El director debe conocer la organización institucional para favorecer el trabajo colaborativo.					
3.	El liderazgo del director escolar es importante para la mejora de la gestión escolar.					
4.	Cree que el directivo escolar debe generar acciones para mejorar los procesos de gestión en la escuela y el trabajo colaborativo.					
5.	Observa con frecuencia que el director escolar brindar apoyo pedagógico y acompañamiento a los docentes para reorientar su práctica docente.					

6.	Regularmente el director escolar gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.					
7.	En su experiencia los directivos consideran al colegiado escolar para la toma de decisiones.					
8.	El directivo establece procesos gestivos con padres de familia, comunidad y otras instituciones para lograr las metas educativas del plantel.					
9.	Considera que la labor gestiva tiene una transformación humanística, obligando a tener mayor responsabilidad, compromiso para dirigir y orientar a las instituciones a partir de la Reforma de Educación Básica.					
10.	En su experiencia educativa un líder debe mostrar su capacidad, habilidad y actitud comunicativa, con todos los actores que intervienen en el funcionamiento escolar para desempeñar su función directiva.					
El rasgo fundamental del liderazgo que puede mejorar los procesos de gestión, indica que en su ejercicio:						
11.	Establece metas para los logros académicos del alumnado, planes y acciones de la escuela.					
12.	Fomenta el perfeccionamiento pedagógico.					
13.	Orienta y motiva al personal para el logro de los aprendizajes.					
14.	Establece un clima de confianza.					

¡Muchas gracias por su participación!

5.8. Aplicación del instrumento

Se realizó una encuesta con escala Tipo Likert, conformada por 14 afirmaciones y destinadas a los profesores que laboran en la Secundaria “Juana de Asbaje Y Ramírez de Santillana,” en la que se pretendió conocer cuál es la relevancia del liderazgo escolar y gestión.

El instrumento se aplicó a 20 personas, de los cuales:

- 1 desempeña la función de director escolar.
- 4 se desempeñan como orientadoras.
- 15 fungen la función de profesor horas clases.

Los encuestados tienen una edad promedio de los 30 años a los 48 años de edad. El 80% de la población son mujeres y el 20% hombres. En cuanto al grado de estudios todos cuentan con licenciatura.

Esto muestra la diversidad, en cuanto a opinión al responder el instrumento.

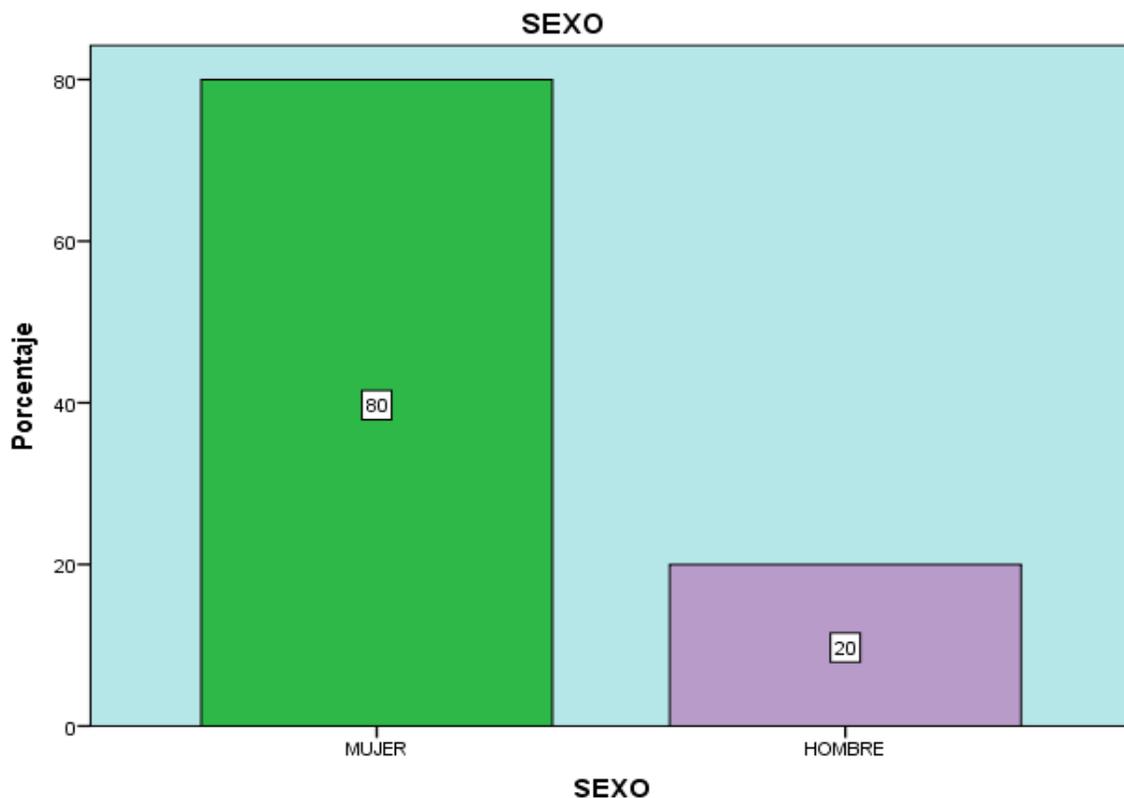
5.9. Organización, análisis e interpretación de los datos recabados con base en el Programa Estadístico SPSS

Una vez diseñado el instrumento, se aplicó a los profesores que laboran en la Secundaria Juana de Asbaje Ramírez de Santillana, lo cual permitirá a analizar algunos aspectos relevantes que servirán para orientar la investigación y obtener respuesta a la problemática detectada. Una vez aplicado el instrumento se sistematizaron los resultados, para lo cual se utilizó un Programa estadístico SPS, a continuación se describen los resultados obtenidos:

1.- ¿Cuál es su sexo?

		SEXO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUJER	16	80.0	80.0	80.0
	HOMBRE	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Gráfica



En la gráfica se puede observar que la mayor parte de los encuestados son mujeres, con un 80% de la población muestra, mientras que el 20% son hombres.

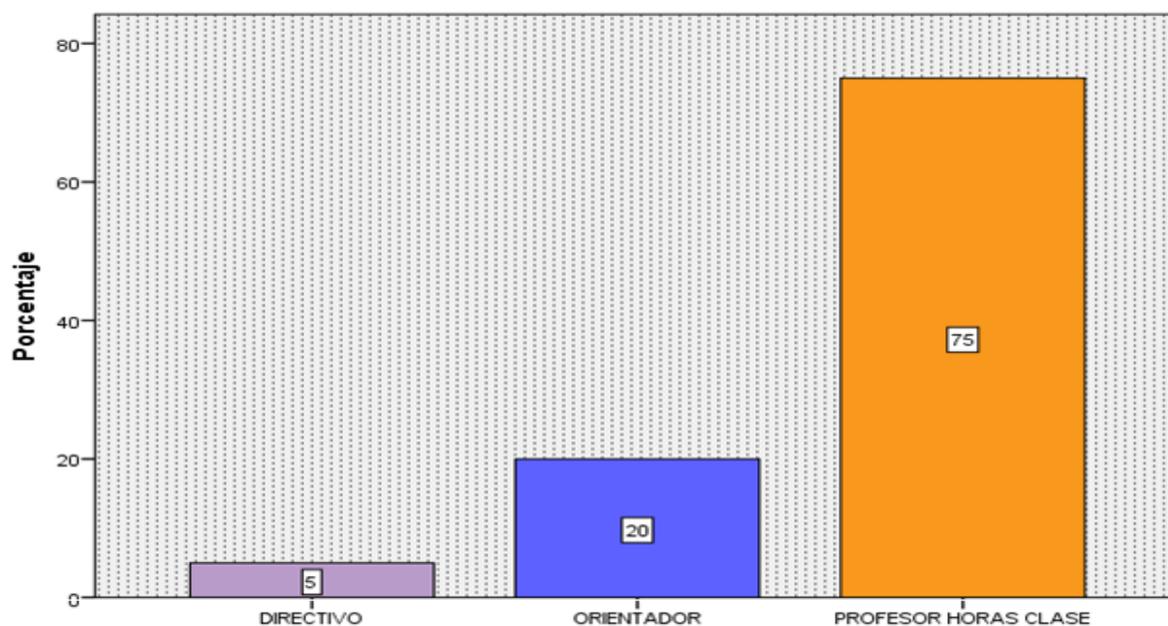
De acuerdo a los datos recabados se precisa que en la Secundaria Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana, la plantilla escolar se conforma por más mujeres que hombres, lo cual es un dato muy recurrente en las instituciones educativas.

2.- ¿Qué función desempeña en su centro de trabajo?

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DIRECTIVO	1	5.0	5.0	5.0
ORIENTADOR	4	20.0	20.0	25.0
Válidos PROFESOR HORAS CLASE	15	75.0	75.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Gráfica



La gráfica muestra que del total de los encuestados el 75% se desempeña como profesor horas clases, el 20% como orientador y un 5% como directivo.

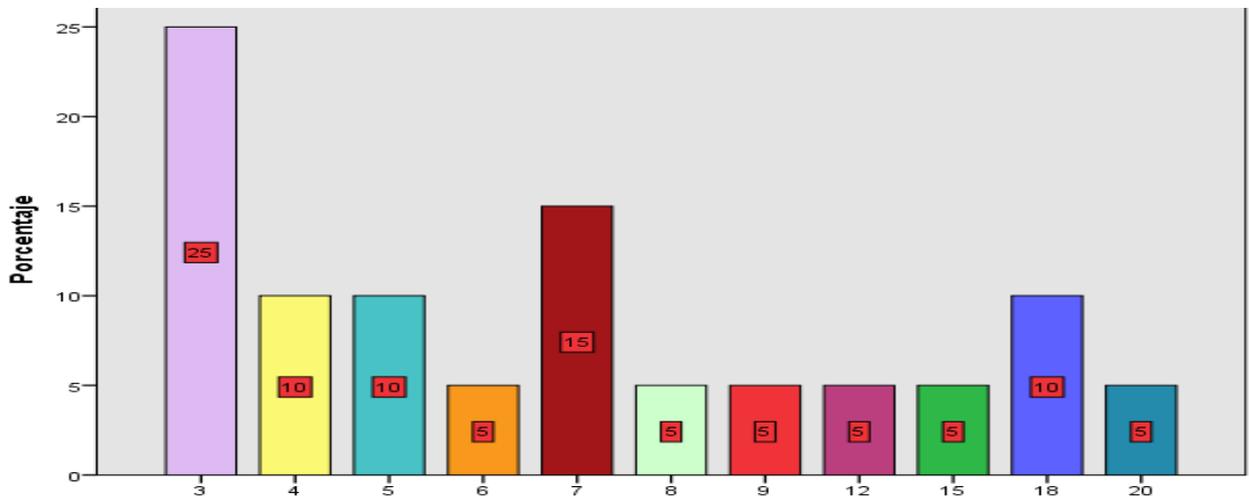
Los datos que muestra la gráfica, permiten valorar cuantas personas laboran en este plantel y que función desempeñan cada uno de estos, lo cual es importante considerar, ya que permite al directivo escolar valorar los recursos humanos con los que cuenta para implementar su gestión escolar.

3.- Años de servicio.

AÑOS DE SERVICIO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	5	25.0	25.0	25.0
4	2	10.0	10.0	35.0
5	2	10.0	10.0	45.0
6	1	5.0	5.0	50.0
7	3	15.0	15.0	65.0
8	1	5.0	5.0	70.0
9	1	5.0	5.0	75.0
12	1	5.0	5.0	80.0
15	1	5.0	5.0	85.0
18	2	10.0	10.0	95.0
20	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Gráfica

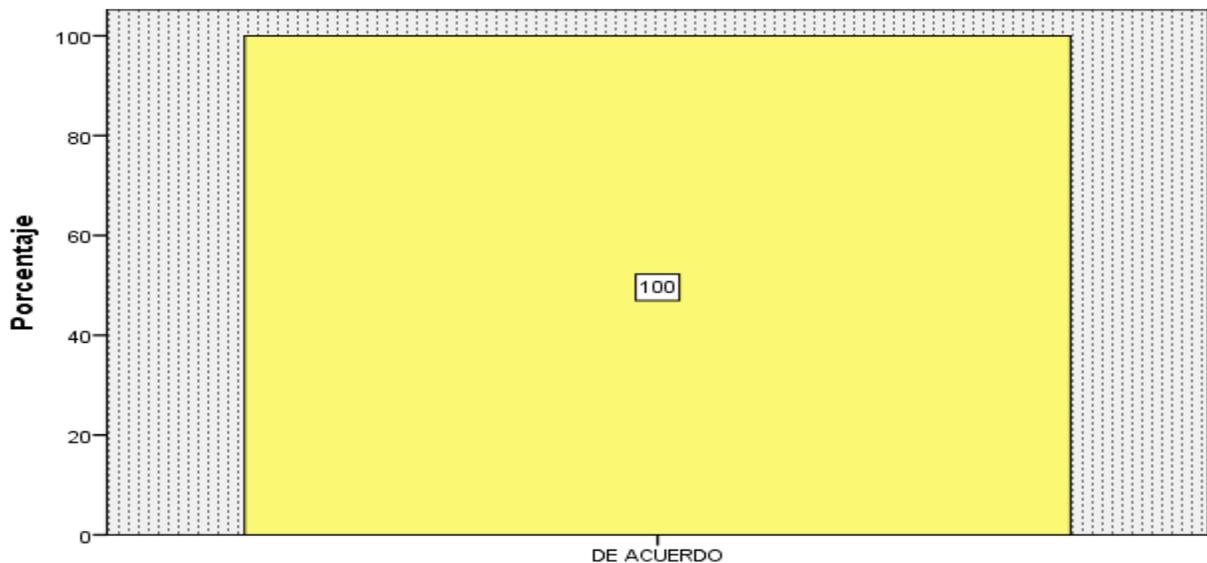


En la siguiente gráfica se observa los años de servicio que tienen los entrevistados el 25% de los encuestados tienen 3 años de servicio, con 7 años el 15%, con un 10% los que tienen 4,5 y 18 años, y con 5% los que tienen 6, 8, 9, 12,15 y 20 años. A partir de los datos que muestra la gráfica se puede valorar los años de servicio que tiene la población muestra, permite identificar que la mayor parte de la población tiene entre 3 y 7 años de servicio una población de maestros jóvenes que pueden favorecer a la implementación de nuevas propuestas pedagógicas y generar al interior de la escuela un trabajo interdisciplinario por la variedad de experiencias docentes.

4.- Es importante que el director escolar conozca la organización de la escuela, para desarrollar una Ruta de Mejora orientada a las necesidades de la institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DE ACUERDO	20	100.0	100.0	100.0

Gráfica



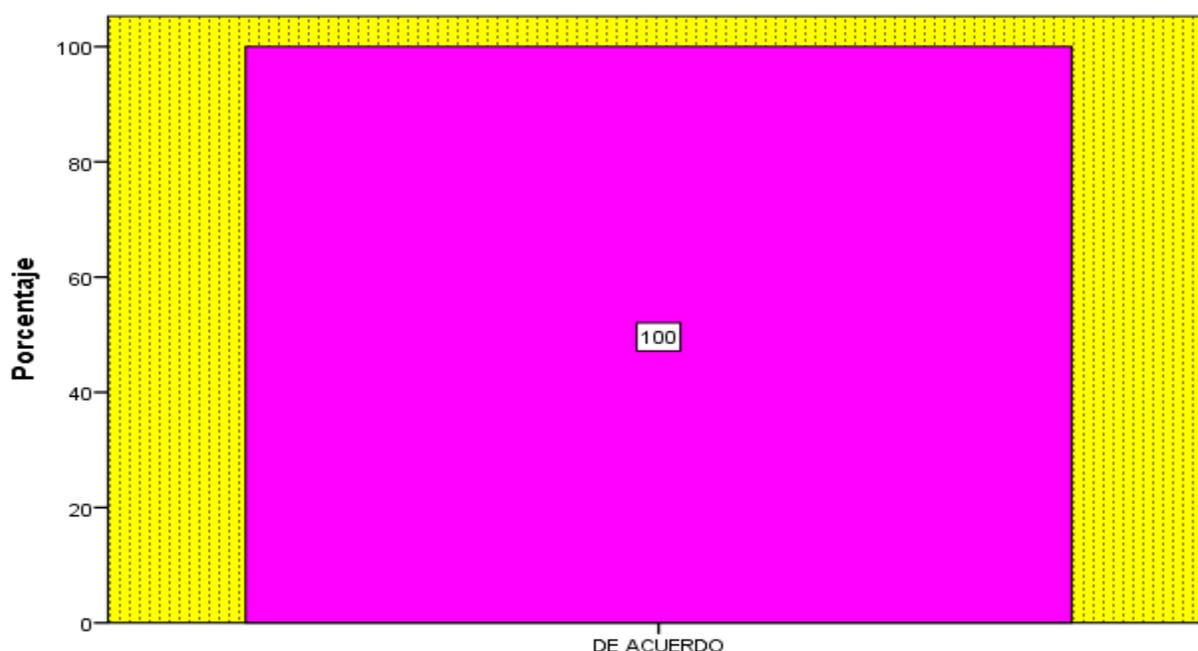
De acuerdo con la gráfica el 100% de los encuestados están de acuerdo en que un director escolar debe conocer la organización de la escuela para desarrollar una Ruta de Mejora.

A partir de los resultados de la gráfica se considera que es importante que el director escolar conozca la organización de la escuela, lo cual le permitirá generar acciones (Proyectos, estrategias, etc.), para mejorar las condiciones del plantel educativo a partir de la Ruta de Mejora Escolar considerando las necesidades que se están presentando, lo cual infiere que los docentes se dan cuenta que no todos los directivos conocen o llevan a cabo una organización.

5.- El director debe conocer la organización institucional para favorecer el trabajo colaborativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DE ACUERDO	20	100.0	100.0	100.0

Gráfica



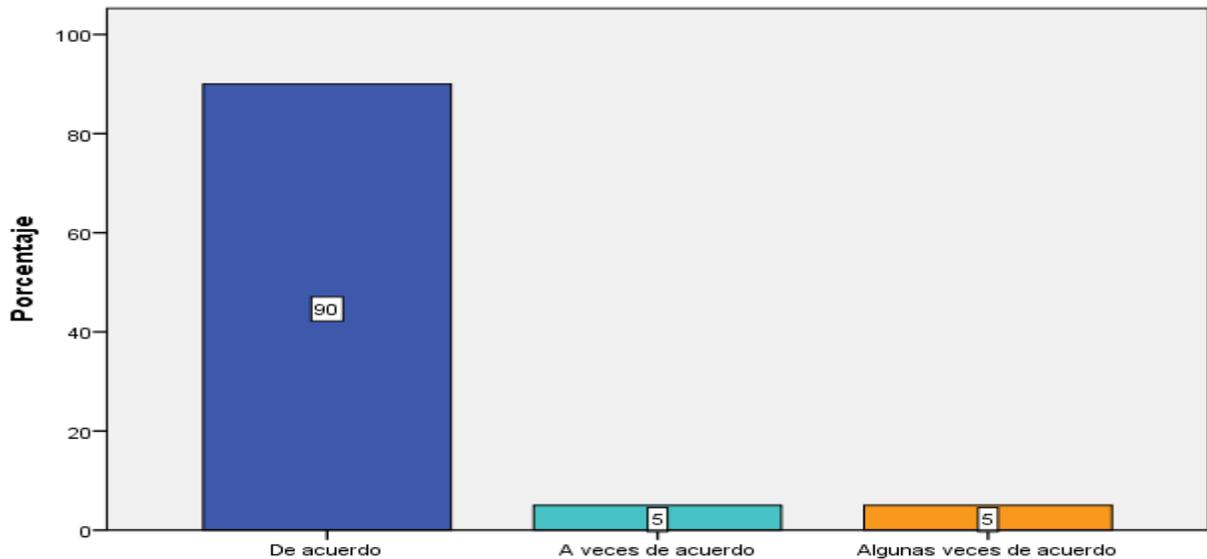
El 100% de los encuestados está de acuerdo en que una de los deberes del director es conocer la organización lo cual propicia el trabajo colaborativo.

El total de los encuestados considera que un directivo debe conocer como está organizada la institución, por lo que es viable que en la escuela se diseñen actividades favoreciendo el trabajo colaborativo que contribuyan a la mejora escolar. Por consiguiente es de suma importancia el directivo conozca y valore las fortalezas y debilidades de los involucrados para que se propicie el trabajo colaborativo.

6.-El liderazgo del director escolar es importante para la mejora de la gestión escolar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	18	90.0	90.0	90.0
A veces de acuerdo	1	5.0	5.0	95.0
Válidos Algunas veces de acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Gráfica

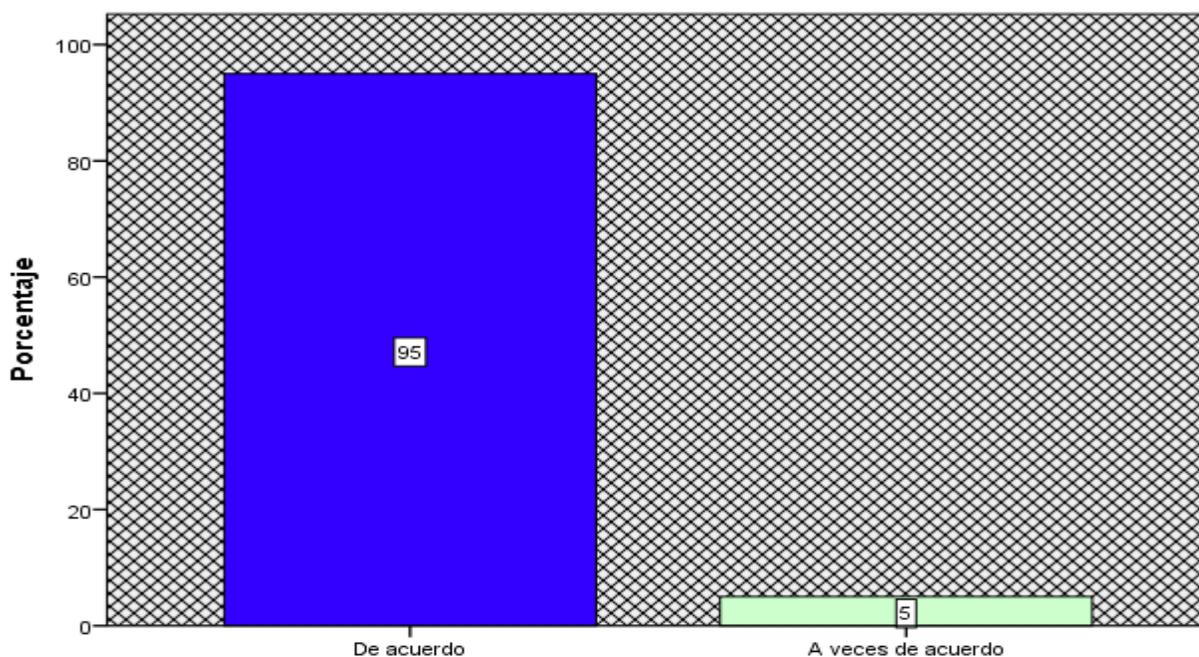


El 90% de los encuestados está de acuerdo con que el liderazgo del director escolar es importante para mejorar la gestión escolar, 5% consideran que a veces es importante el director para mejorar la gestión escolar y el 5% restante considera que algunas veces. La gráfica permite valorar que la mayor parte de la población considera que el liderazgo del directivo es importante, por lo que el directivo deberá asumir su liderazgo de manera eficaz, por otro lado el 5% dice que algunas veces y como se sabe son profesores que tienen poco en el servicio, y es probable que desconozcan las funciones directivas.

7.- Cree que el directivo escolar debe generar acciones para mejorar los procesos de gestión en la escuela y el trabajo colaborativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De acuerdo	19	95.0	95.0	95.0
A veces de acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Gráfica



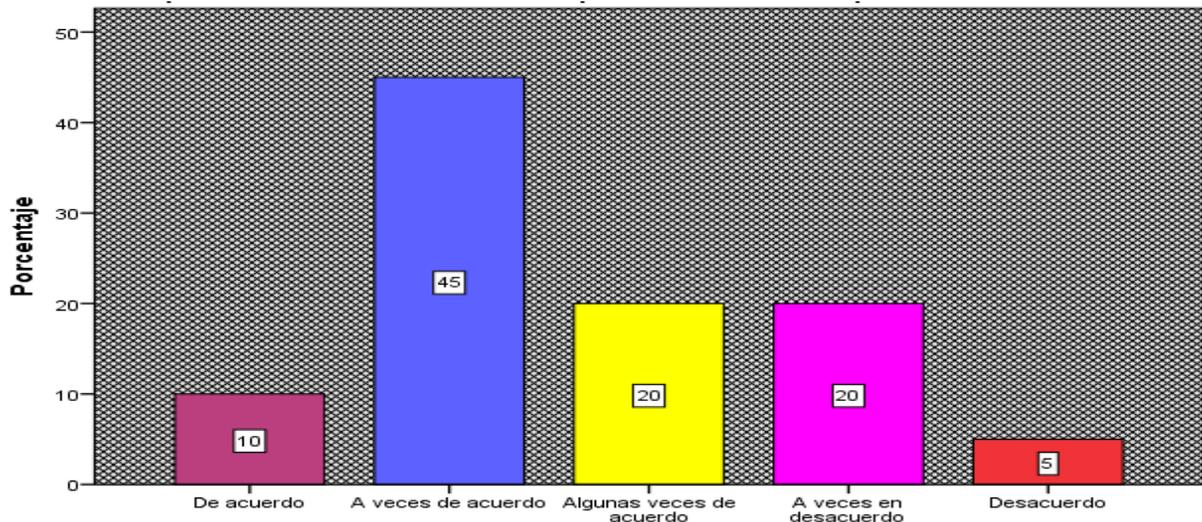
El 95% de los encuestados consideran que el directivo escolar debe generar acciones para mejorar la gestión y trabajó colaborativo y el otro 5% considera que a veces es necesario que el directivo escolar genere acciones para mejorar la gestión institucional.

De acuerdo a los datos obtenidos la mayor parte de los encuestados consideran que un buen directivo debe generar acciones para mejorar los procesos de gestión, el 5% esta a veces de acuerdo, lo cual se asocia con docentes de nuevo ingreso, de acuerdo a lo anterior se debe hacer énfasis en los directivos para mejorar la gestión.

8.- Observa con frecuencia que el director escolar brindar apoyo pedagógico y acompañamiento a los docentes para reorientar su práctica docente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De acuerdo	2	10.0	10.0	10.0
A veces de acuerdo	9	45.0	45.0	55.0
Algunas veces de acuerdo	4	20.0	20.0	75.0
A veces en desacuerdo	4	20.0	20.0	95.0
Desacuerdo	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Gráfica

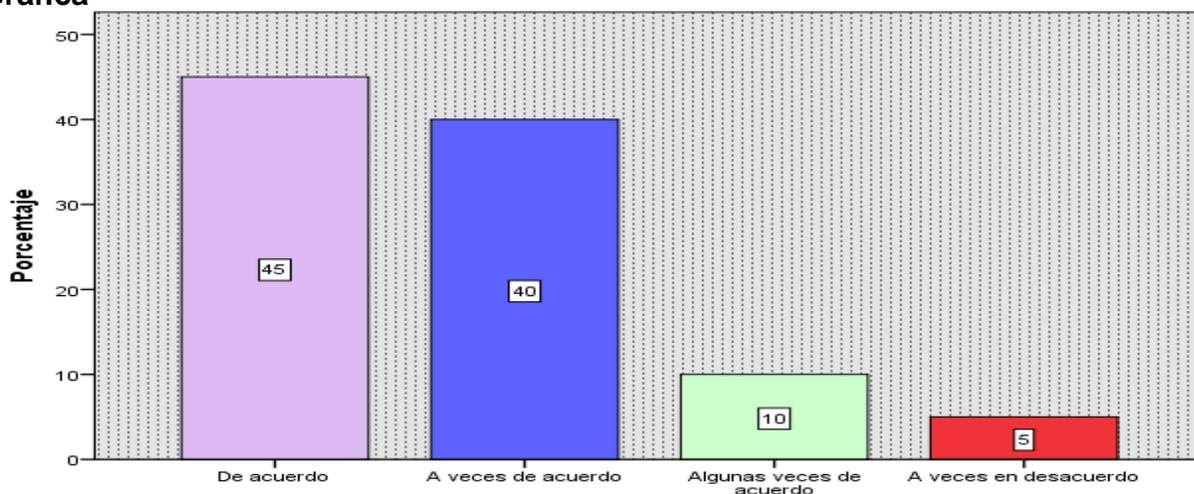


Del total de los encuestados el 10% está de acuerdo con que un buen director brinda apoyo pedagógico y acompañamiento a los docentes, el 45% está de acuerdo, el 20% algunas veces está de acuerdo, mientras un 20% a veces en desacuerdo y el 5% en desacuerdo. La gráfica permite valorar que el 10% de los encuestados respondió estar de acuerdo, se interpreta que son docentes que si han recibido apoyo por parte del director, el 45% a veces lo ha recibido, por lo que se observa que no es constante el directivo en ese acompañamiento, coinciden algunas veces y a veces en el 20% que no se les da apoyo, así como el 5%, lo cual se suma de un total del 45% que no esta teniendo ese apoyo pedagógico.

9.- Regularmente el director escolar gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	9	45.0	45.0	45.0
A veces de acuerdo	8	40.0	40.0	85.0
Algunas veces de acuerdo	2	10.0	10.0	95.0
A veces en desacuerdo	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Gráfica



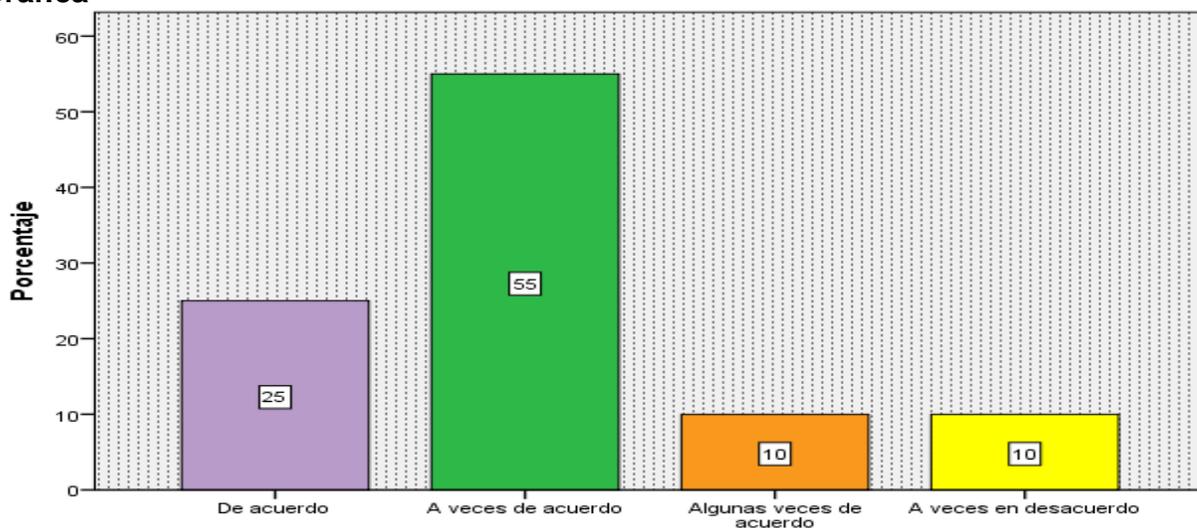
Del total de los encuestados el 45% considera que el directivo es quien gestiona los recursos, espacios físicos y materiales de la institución, mientras que un 40% está a veces de acuerdo, 10% algunas veces de acuerdo y 5% a veces en desacuerdo. La gráfica nos permite valorar que del total de los encuestados sus respuestas varían, sin embargo es importante considerar que esta podría ser una de las debilidades del directivo escolar, el gestionar recursos, por consecuente es necesario fortalecer la capacidad de un directivo para buscar y generar mejoras en la institución.

En el caso de los datos que arroja la gráfica el 45% que respondió de acuerdo, si valida el buen uso de los recursos, el 40% que dice a veces de acuerdo no siempre se ven beneficiado el plantel, en el 10% de algunas veces, y el 5% refieren que no se observan dónde quedan los recursos.

10.- En su experiencia los directivos consideran al colegiado escolar para la toma de decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De acuerdo	5	25.0	25.0	25.0
A veces de acuerdo	11	55.0	55.0	80.0
Algunas veces de acuerdo	2	10.0	10.0	90.0
A veces en desacuerdo	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Gráfica



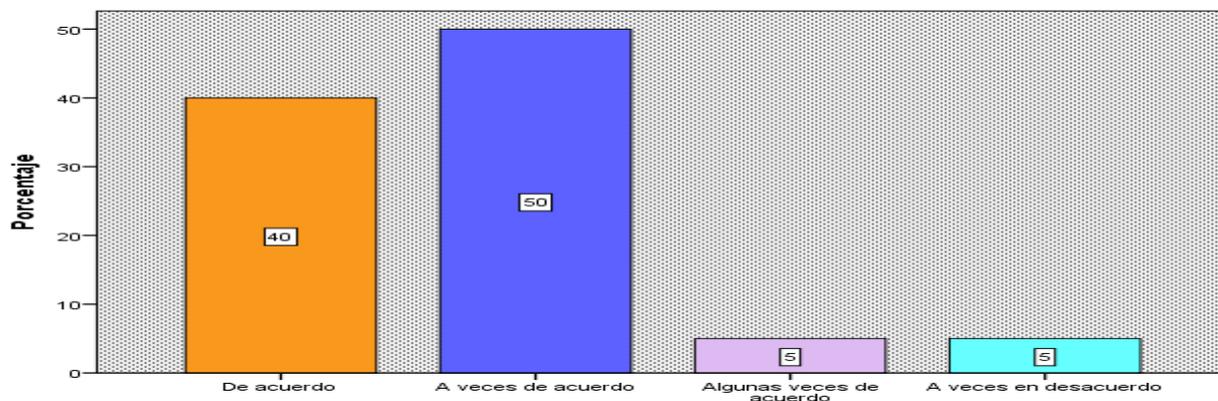
De acuerdo a los porcentajes observados en la gráfica el 25% de la población muestra está de acuerdo en que el directivo escolar considera al colegiado para la toma de decisiones, el 55% está a veces de acuerdo, 10% algunas veces está de acuerdo y el 10% a veces en desacuerdo.

Por lo que se interpreta que los directivos si consideran al colegiado escolar para la toma de decisiones, y esto se refleja en un 80%, en el caso del 10% dice que algunas veces, así como el otro 10% refiere que a veces, lo que se anticipa que el directivo toma en cuenta a la mayor parte del personal. Cabe destacar que los dos porcentajes mínimos, son docentes con pocos años de servicio.

11.-El directivo establece procesos gestivos con padres de familia, comunidad y otras instituciones para lograr las metas educativas del plantel.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	8	40.0	40.0	40.0
A veces de acuerdo	10	50.0	50.0	90.0
Algunas veces de acuerdo	1	5.0	5.0	95.0
A veces en desacuerdo	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Gráfica



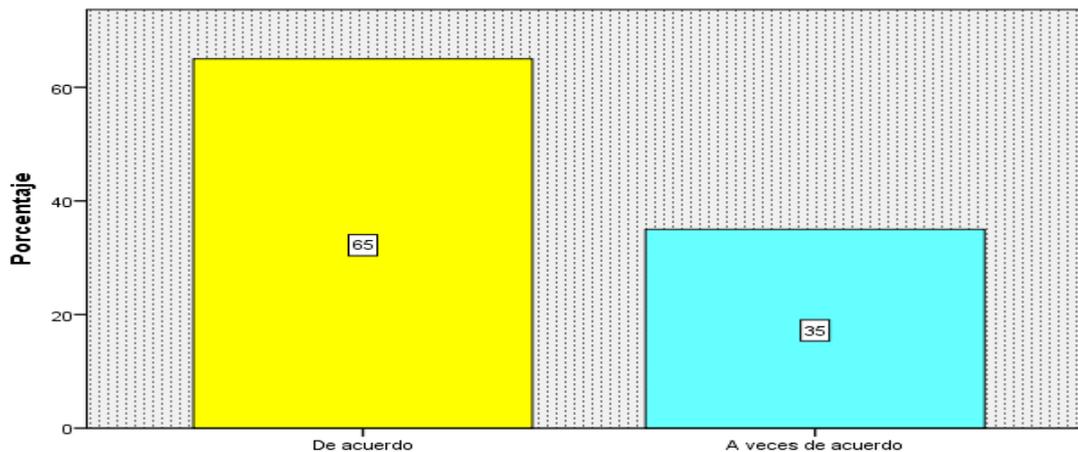
Un 40% de los encuestados está de acuerdo en que un directivo debe establecer procesos de gestión con padres de familia, comunidad y otras instituciones para lograr las metas educativas del plantel, un 50% considera estar a veces de acuerdo, 5% algunas veces de acuerdo y 5% a veces en desacuerdo. Por lo que si se un buen vinculo con todos los implicados en las metas educativas.

En el caso del 10% que no está totalmente de acuerdo, se observa escesario que el directivo busque los canales de comunicación hacia toda la población escolar, para que los canales de intercambio y comunicación se den.

12.-Considera que la labor gestiva tiene una transformación humanística, obligando a tener mayor responsabilidad, compromiso para dirigir y orientar a las instituciones a partir de la Reforma de Educación Básica.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo		13	65.0	65.0	65.0
	A veces de acuerdo		7	35.0	35.0	100.0
	Total		20	100.0	100.0	

Gráfica



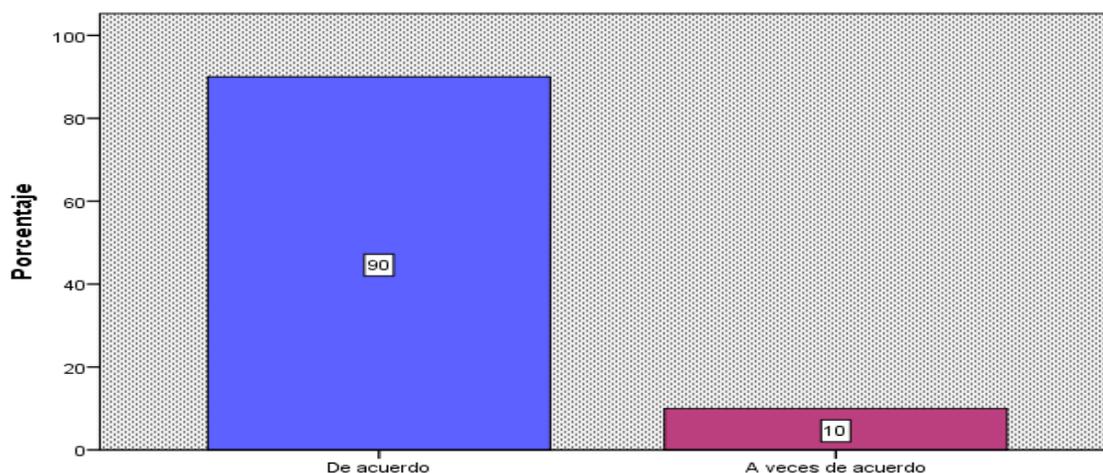
Del total de los encuestados un 65% está de acuerdo con los cambios en la Reforma Educativa, la labor del director tiene una transformación humanística, donde adquiere mayor responsabilidad y compromisos para dirigir una institución mientras que el 35% está a veces de acuerdo.

Con los datos obtenidos se puede observar, que los encuestados están conscientes de la función y responsabilidad que ha adquirido la figura del director escolar. Sin embargo el 35% dice que a veces a lo que es preciso mencionar que no se da el mismo trato a todos o predomina una tendencia de apertura; lo cual podría ser un factor para lograr implementar acciones humanísticas en los procesos de gestión.

13.- En su experiencia educativa un líder debe mostrar su capacidad, habilidad y actitud comunicativa, con todos los actores que intervienen en el funcionamiento escolar para desempeñar su función directiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De acuerdo	18	90.0	90.0	90.0
A veces de acuerdo	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Gráfica



Se observa que el 90% de la población contestó que un líder debe mostrar su capacidad, habilidad y actitud comunicativa para desempeñar su función y el 10% está a veces de acuerdo.

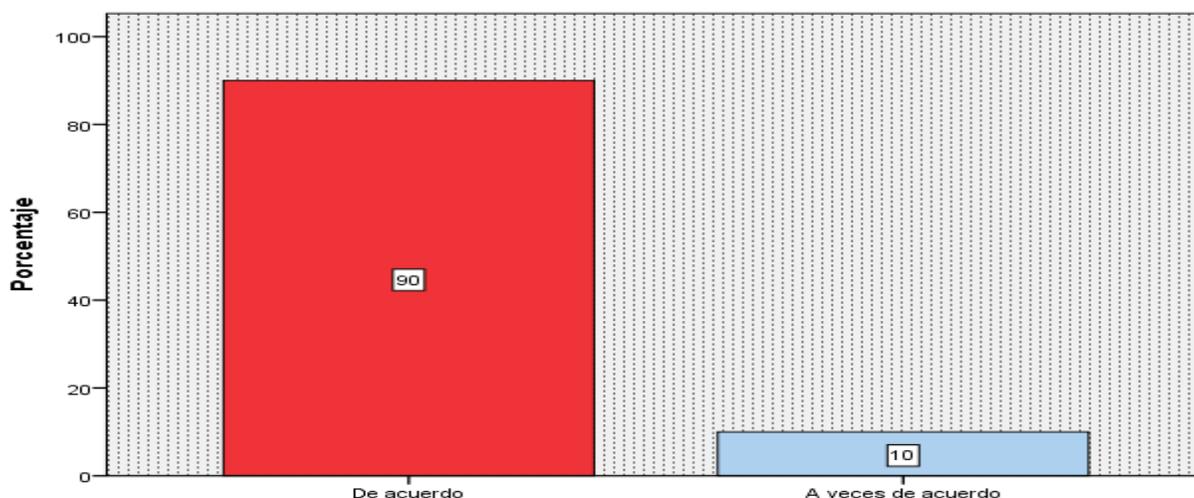
En la gráfica se visualiza que una de las fortalezas que debe tener un buen líder es su capacidad, habilidad y actitud comunicativa, la cual le permitirá propiciar ambientes de trabajo colaborativo

Se observa que el 90% está de acuerdo en que el directivo cuenta con habilidades comunicativas que le permiten orientar el trabajo colaborativo en la institución, mientras que un 10% considera a veces se presume estos docentes han tenido algunas diferencias con el directivo, ante este resultado el directivo puede buscar la convivencia escolar en su totalidad.

14.-Establece metas para los logros académicos del alumnado, planes y acciones de la escuela.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	18	90.0	90.0	90.0
Válidos A veces de acuerdo	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Gráfica



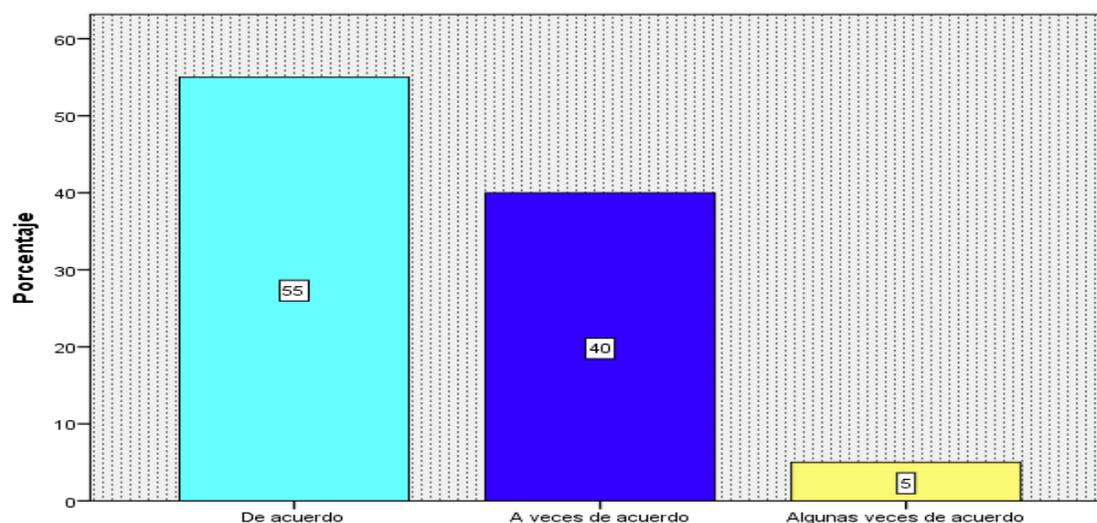
De los encuestados el 90% de la población está de acuerdo que el rasgo fundamental del directivo es establecer metas para el logro académico y el 10% está a veces de acuerdo.

En cuanto a los rasgos que debe tener un directivo escolar se considera que un directivo debe establecer metas y conducir al colegiado para implementar acciones que permitan cumplir con ellas lo cual hoy en día es de gran relevancia para partir de la Ruta de Mejora escolar, como se observa el 90% de los encuestados ha observado que en el plantel se tienen metas a cumplir, lo cual puede inferir que se está favoreciendo la Ruta de Mejora Escolar, mientras un 10% está a veces de acuerdo.

15.- Fomenta el perfeccionamiento pedagógico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	11	55.0	55.0	55.0
A veces de acuerdo	8	40.0	40.0	95.0
Algunas veces de acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Gráfica



El 55% considera está de acuerdo que fomentar el perfeccionamiento pedagógico puede mejorar los procesos de gestión escolar y es fundamental, 40% está a veces de acuerdo y 5% algunas veces de acuerdo. Como se observa en la gráfica para los encuestados el rasgo de fomentar el perfeccionamiento pedagógico, no es muy relevante, sin embargo es una capacidad que se debe mostrar para orientar a los docentes en cuanto a la mejora de sus prácticas.

Los resultados permiten inferir que un 55% de los encuestados ha recibido apoyo pedagógico que han motivado a perfeccionar su práctica docente, mientras que el 40% que respondió a veces de acuerdo en ocasiones les es productivo el apoyo que reciben, un 5% algunas veces de acuerdo, se considera que hay una posibilidad que al ser de nuevo ingreso no hay sentido de pertenencia.

16.-Orienta y motiva al personal para el logro de los aprendizajes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	12	60.0	60.0	60.0
Válidos A veces de acuerdo	8	40.0	40.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Gráfica



Se puede apreciar que el 60% de la población está de acuerdo que un rasgo fundamental para mejorar los procesos gestivos es orientar y motivar el logro de los aprendizajes esperados y 40% está a veces de acuerdo. El 60% de los encuestados consideran estar motivados por parte del directivo para lograr que se favorezcan los aprendizajes esperados, partir de sus prácticas docentes, mientras que un 40% se sienten a veces motivados lo cual podría ser estos docentes muestran apatía.

Como se observa en la gráfica un rasgo fundamental del director es orientar al personal para el logro de los aprendizajes escolares, lo cual es uno de los objetivos que se persiguen en cada uno de los Niveles educativos.

17.- Establece un clima de confianza.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	15	75.0	75.0	75.0
	A veces de acuerdo	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Gráfica



El 75% de la población está de acuerdo en que el rasgo fundamental del liderazgo que mejora los procesos de gestión es establecer un clima de confianza y 25% está a veces de acuerdo.

La gráfica nos permite valorar que tan importante es para los encuestados el clima de trabajo y como este puede influir para el logro de los objetivos. Como se observa un 75% de la población está de acuerdo situación la cual podría inferir que hace falta motivarlos y establecer un clima de confianza en la institución.

5.10. Conclusiones derivadas del análisis de los datos que dan origen a la propuesta de solución a la problemática

Una vez elaborada la interpretación de la aplicación del instrumento a la población objetivo, se inició con el vaciado de la información recabada, a través de los instrumentos en el Programa estadístico, "Statistical Product and Service Solutions"¹⁹⁵ (SPSS), el cual es un Programa estadístico que se utiliza en las ciencias sociales. Tomando como base el Programa se graficaron los resultados.

Con base a los datos recabados se obtiene la siguiente información: La población esta conformada por el 80% de la población del género femenino y el 20% se conforma del género masculino lo cual es una tendencia en cuanto al género del personal que labora en el plantel, de igual manera se observa que la mayor parte de los encuestados se desempeña como profesor horas clase lo cual nos indica que la mayoría de los profesores seleccionados intervienen directamente en el aula y que son los responsables guiar a los alumnos en los logros de los aprendizajes en donde la función del directivo escolar debe ser relevante para generar un ambiente de trabajo colaborativo y de compromiso para propiciar estrategias y Proyectos que logren cumplir con las metas que se plantean en el plantel, este dato debe ser relevante para los directivos escolares, ya que le permite valorar el recurso humano con los que cuenta para que el Modelo de gestión utilizado por el directivo impacte en la institución educativa.

En relación a los años de servicio como se ha observado que la mayoría de docentes tiene de 3 a 10 años en servicio, relativamente es poco, esto indica que su sentido de pertenencia ha ido incrementándose por la misma dinámica en ocasiones por situaciones diversas no se involucran del todo. Es importante mencionar que la mayor parte de la población muestra esta conformada por maestros muy jóvenes que pueden impulsar Proyectos innovadores para el logro de los objetivos institucionales, y

¹⁹⁵ <http://www-03.ibm.com/software/products/es/spss-stats-base>. (Consultado el 14 de agosto de 2016)

favorecer a la implementación de nuevas propuestas pedagógicas ya que la variedad de experiencias docentes favorece para implementar el trabajo interdisciplinario por la variedad de experiencias docentes.

De acuerdo a las encuestas se observa que predomina en los resultados que se reconoce la importancia que tiene el liderazgo del directivo en los planteles. Lo cual permite impulsar el trabajo colaborativo situación la cual tiene relación, ya que un director debe tener la capacidad de promover y generar en su centro de trabajo un ambiente cordial donde todos se sientan escuchados y considerados para propiciar mejoras.

Los datos recabados permiten identificar algunas estrategias o mecanismos de acción que los directivos deben tener y que son relevantes para el desempeño de su función y que se direccionan al saber ser y hacer del directivo como:

- Debe reconocer capacidades, habilidades, actitudes, conocimientos y profesionalismos del personal docente con el que cuenta.
- A de motivar y orientar para la mejorara continua, lo cual requiré de una buena estrategia para aprovechar al máximo las habilidades individuales y reconocer alcances y logros educativos.
- Propiciar canales de comunicación efectivos con la comunidad escolar.
- Generar Proyectos y estrategias para dirigir a la institución a la mejora escolar.
- El directivo escolar debe promover el diálogo, la motivación, comunicación, negociación, trabajo en equipo, fomentar la corresponsabilidad y respeto.
- Estar al pendiente en la implementación de los Proyectos para detectar los logros o dificultades.
- Realizar visitas de acompañamiento y orientar a los docentes para mejorar.
- Conocer los Planes y Programas para poder orientar.
- Gestionar la adquisición de recursos para los docentes lo cual permitirá motivarlos.

Los puntos de vista de los encuestados son variados algunos consideran si estan recibiendo apoyo pedagógico y acompañamiento por parte del directivo, lo cual es dato importante para la implementación de la propuesta, se puede observar que es necesario fortalecer aspectos en cuanto a propiciar el trabajo colaborativo ya que solo un número considerable de la población son tomados en cuenta para la toma de decisiones institucionales lo cual puede afectar en los canales de comunicación o incluso que algunos docentes se sientan excluidos del trabajo institucional, así como la empatía al trabajo.

Por los datos obtenidos se considera que un líder debe tener capacidad comunicativa para propiciar un trabajo colaborativo, se deben establecer metas educativas según las necesidades educativas lo cual permite el perfeccionamiento académico, situaciones que tendrán relevancia del cómo está dirigiendo y propiciando el trabajo colaborativo.

En cuanto al liderazgo del directivo escolar y su importancia, los datos recabados mostraron variedad de respuestas, algunos consideran que es importante y para otros no es relevante lo cual permite valorar existe desconocimiento sobre el tema, este dato no es nuevo, es relevante hoy en día se conozca sobre todo en los directivos escolares, ya que de su labor se considera el éxito o fracaso de la institución educativa, por ello el fortalecer sus habilidades directivas para impactar. Dichos datos nos permiten verificar que la problemática detectada existe y que es necesario se oriente a la labor del directivo para poder de esta manera impactar en su liderazgo y lograr mejoras en la institución educativa.

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

Una vez aplicado el instrumento, se analizaron los datos, lo cual nos permite realizar un diagnóstico y que darán el sustento basado en el estudio.

6.1. Redacción del informe diagnóstico sobre la problemática

Para que se lleve a cabo la propuesta de intervención, a continuación se describe el instrumento que se aplicó es tipo Likert a 15 docentes frente a grupo, 4 orientadores y un directivo de la Escuela Secundaria 0678 “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana”, Ubicada en el Estado de México, en la cual se llevó a cabo el diagnóstico el cual se analizó y se obtuvieron los siguientes resultados.

6.2. Referencias positivas y negativas del diagnóstico

A partir de los datos recabados se identificaron las siguientes referencias las cuales pueden ser utilizadas para darle solución a la problemática que se describen a continuación:

Referencias positivas:

- La variedad de personas en cuanto a la función que desempeñan, un 75% de la población son maestros frente a grupo, 20% orientadores y un 5% directivo,

permiten al directivo escolar valorar los recursos humanos con lo que cuenta, lo cual favorecerá para poder implementar un Modelo de gestión que valla acorde a las características que muestran, es un dato fundamental que permite valorar la función de cada uno de este colectivo docente. La orientación y apoyo que se brinde por parte del directivo, identificando las debilidades y fortalezas que cada uno de los miembros presente será imprescindible.

- Otro dato relevante es la variedad existente en cuanto a la antigüedad que presentan los encuestados, el 70% de la población tiene una antigüedad de no más de 10 años de servicio, hablamos de docentes jóvenes lo cual es un factor que puede ser utilizado por el directivo escolar para impulsar nuevos Proyectos educativos, impulsando un trabajo interdisciplinario con la colaboración de la plantilla docente restante en un 30% que tiene de 10 a 20 años de servicio, obteniendo una variedad de experiencias docentes y conocimientos que impulsarán las extrategias para obtener logros significativos.
- Los encuestados consideran en un 100% la relevancia que tiene la función directiva y de que este conozca la organización de la institución lo cual manifiestan y reconocen la importancia de su función y que puede ser un factor clave que permitirá impulsar extrategias innovadoras.
- En cuanto a las funciones directivas, los datos que arroja las encuestas en cuanto al apoyo pedagógico que brinda el directivo escolar se considera solo un 10% esta de acuerdo, mientras que el resto de la población necesita más apoyo pedagógico por parte del directivo, lo cual tiene gran relevancia en cuanto a los años de servicio de los encuestados, ya que un 25% de los profesores tienen 3 años de servicio y necesitan de esta orientación por parte del directivo. El 80 % considera que sí se les considera para la toma de decisiones, lo cual indica que el directivo escolar informa al colegiado de las acciones que está llevando a cabo, esto se refleja en que un 40% de la población está de acuerdo

en que sí involucra a los padres de familia en la toma de decisiones que se establecen, este es un dato relevante para la elaboración de La Ruta de Mejora Escolar, mientras que un 50% esta a veces de acuerdo, lo que indica que se debe impulsar el trabajo y orientación de como se debe incluir a los padres de familia en la escuela y permitirá que la figura directiva cuente con los apoyos necesarios en su gestión.

- Los encuestados consideran en un 90% las habilidades que debe poseer un buen líder lo cual nos permite verificar que hace falta fortalecer las habilidades comunicativas entre todos los integrantes de la planta docente, lo que significa que tiene relación en cuanto al clima que se esta estableciendo en el ambiente de trabajo ya que el 75% considera estar de acuerdo en que el directivo establece un clima de confianza lo cual puede ser un factor para el logro de los objetivos. El directivo al proporcionar climas acertivos adquirirá más habilidades comunicativas que permitirán orientar a su equipo al logro de las metas.

Referencias negativas:

- Un dato relevante que puede ser un factor para orientar la propuesta en cuanto a las carencias que esta presentando el directivo de la escuela a estudiar es que el 100% de la población considera que un buen líder debe conocer la organización escolar, para orientar la Ruta de Mejora Escolar, lo cual podría orientarnos a que esta es una de las debilidades, ya que es del conocimiento de todos que hoy en día existen algunos directivos que no conocen o llevan a cabo una buena organización institucional, lo cual predomina en un 100% al cuestionarles si un directivo debe conocer la organización para propiciar el trabajo colaborativo, lo que se refleja en los siguientes cuestionamientos hace falta fortalecer esta habilidad directiva: el 55 % de los encuestados responde al cuestionarles si se considera al colegiado para la toma de decisiones están a veces de acuerdo un 20% que se consideran excluidos , mientras que al

cuestionarles si se toma en cuenta a la comunidad es decir a padres de familia ellos observan en un 50% estar a veces de acuerdo y en un 10% no se refleja que se consideren a los padres de familia, mientras que al hacerles otro cuestionamiento en donde se les cuestiona sobre las habilidades comunicativas se refleja que el 90% de la población incide en que es necesario fortalecer los canales de comunicación para el buen funcionamiento escolar.

- Es importante mencionar que entre las habilidades que un directivo escolar el colegiado considera que se deben establecer metas educativas en un 90%, lo cual nos permite identificar que un buen líder deberá orientar al colegiado para establecer metas y objetivos comunes, en cuanto a si un directivo debe fomentar el perfeccionamiento pedagógico existe una gran variedad de opiniones un 55% esta de acuerdo, un 40% a veces de acuerdo, mientras que el 5 % restante opina algunas veces, este dato nos permite verificar que hace falta fortalecer esta habilidad en el directivo, ya que para los docentes no ha sido muy relevante.

- En cuanto a la motivación y trabajo se observa que en un 75% consideran una de las habilidades de los directivos es establecer un clima de confianza, mientras que un 25% muestra estar a veces de acuerdo lo cual puede ser una alerta para fortalecer los climas de confianza y las relaciones entre los involucrados.

6.3. Contexto de la población en estudio

Los datos que arroja la tabla nos permite verificar un 80 % de la población son mujeres dato recurrente en el sistema educativo, se cuenta con un personal de 15 profesores horas clase y 4 orientadores, quienes estar a cargo de un directivo escolar, el personal

es muy joven en un 75% tienen menos de 10 años de servicio lo cual permite tener una gran variedad de conocimientos y experiencias y puede ser un factor para propiciar iniciativas innovadoras y relevantes que impacten en el ambiente escolar.

El contexto el cual se observa y que es relevante mencionar, a fin de que el directivo genere cambios a favor de mejorar el trabajo colaborativo son:

- Los involucrados que no muestran empatía, aun no se sienten parte de un mismo equipo de trabajo, se sienten excluidos de las actividades en un 20% al cuestionarles si son considerados para la toma de decisiones, lo cual podría arrojar el directivo se encarga de las cuestiones administrativas y de la toma de decisiones, lo cual está arrojado de igual manera al cuestionarles si reciben el apoyo pedagógico y acompañamiento por parte del docente al existir esa variedad de datos y un 55% de la población considere se perfecciona el trabajo pedagógico, un 45% a veces de acuerdo y 5% algunas veces, por consiguiente hace falta denegar responsabilidades administrativas para cubrir este aspecto.
- Otro dato que puede ser causa de que algunos no se sientan parte del equipo podrían ser las horas en las que se encuentran en la institución educativa, ya que por los horarios no coinciden y difícilmente se puede reunir con los demás profesores.
- Los datos muestran que existe la iniciativa por parte del directivo por propiciar un buen liderazgo que impacte a la gestión institucional sin embargo hace falta propiciar canales de comunicación con y entre su personal, para llevar una buena organización, en consecuencia reconozca y conforme un buen equipo de trabajo, donde se consideren las capacidades y habilidades de los individuos.

6.4. El impacto del Programa de Carrera Magisterial

La escuela al ser el resultado de organizaciones políticas apoyados por el Partido Revolucionario Institucional (PRI), ha tenido diversos trámites y ajustes en su situación. Actualmente forma parte de la Organización Política Xitle, situaciones que han generado que desde el inicio de carrera magisterial no se adopte en el plantel.

Debido a ello los docentes no se actualizan o capacitan y no son incentivados económicamente a profesionalizarse mediante cursos por consecuencia los docentes no participan en el Programa de Carrera Magisterial.

Por lo que la capacitación no se lleva a cabo de manera constante en los docentes, los pocos docentes que buscan su profesionalización lo hacen de manera personal.

6.5. Informe final del diagnóstico y conclusiones

Una vez analizados cada uno de los datos que arrojó la aplicación de la encuesta y que permitió identificar que la problemática educativa, se concluye lo siguiente:

- Es necesario que el directivo escolar, optimise su liderazgo para que sea reconocido como un líder, que orienta, motiva, gestiona, organiza estrategias de mejoras educativas en las instituciones.

- El colegiado escolar deberá reconocer las funciones que tiene cada uno para el buen funcionamiento de la escuela y con ello poder brindar una Educación de calidad a los estudiantes.

- El directivo deberá reconocer las características de su contexto, las capacidades, habilidades, actitudes y preparación de las personas que intervienen directamente con el para poder reconocer un tipo de liderazgo que

favorezca a crear un ambiente de confianza y de trabajo colaborativo, donde todos los involucrados estén de acuerdo y reconozcan un objetivo común y poder lograr que este se cumpla.

- El directivo escolar deberá reconocer la importancia del trabajo colaborativo ya que es necesario propiciar un clima organizacional que favorezca a su gestión educativa, logrando modificar el clima de trabajo a una relación más proactiva de los actores logrando un clima de trabajo en equipo, que permite desarrollar un trabajo colaborativo, y la reflexión sobre el que hacer educativo estimulándolos a la innovación.
- El directivo deberá actuar bajo una visión humanista, que estimule y genere compromisos entre los miembros de su organización.
- Es necesario fortalecer las capacidades directivas para mejorar los procesos de gestión.

Estos son los rasgos indentificados en la muestra lo cual permite verificar que sí existe una problemática educativa y comprobar que la hipótesis plantada es valida.

CAPÍTULO 7. UNA PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Una vez que se realizó el diagnóstico originado por la información vertida por parte de los docentes, se determinó diseñar una propuesta de intervención para proporcionar al directivo una alternativa que lleve a cabo los rasgos fundamentales de mejora para la buena gestión escolar. Se verificó que si existe *la problemática*¹⁹⁶, misma que se identificó como un factor que incide en los procesos de gestión.

Por lo tanto se valida la hipótesis siguiente: El rasgo fundamental profesional que puede propiciar la mejora de los procesos de gestión en la Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” del Estado de México. Es relevante mencionar que la orientación de la propuesta tiene como finalidad que el directivo logre mejorar los rasgos fundamentales en los procesos de gestión, lo cual contribuirá al liderazgo eficaz del directivo y propiciará así el trabajo colaborativo.

Lo anterior se consolida al verificar los resultados registrados y analizados en la metodología utilizada y se define la siguiente propuesta de solución un diplomado, con el título: *“GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”*. El cual se describirá a continuación.

7.1. Denominación de la propuesta

Como se ha mencionado al identificarse la problemática sobre la adecuada manera de llevar a cabo el liderazgo se observó; en la población docente una coincidencia que aún no se logra consolidar una integración en equipo que propicie el trabajo

¹⁹⁶ Se plantea en el mismo documento. Pág. 57.

colaborativo, esta línea temática requiere de un trabajo de sensibilización, así como que los directivos identifiquen fuentes teóricas, para que cada uno se apropie de los referentes que se requieren para poder consolidar “*los rasgo de la gestión escolar de la dimensión organizativa*”¹⁹⁷, que hoy en día no tan solo en la Escuela Secundaria “Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana” se requiere, sino en toda práctica gestiva en las escuelas.

Este proceso se alcanzará a través del diseño del diplomado, por considerarse un trabajo de seguimiento, teórico de análisis, para que el directivo logre diseñar una propuesta en su propia práctica ejerciendo su liderazgo.

Ante esta premisa crea el de diplomado con el título: “*GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO*”

7.2. Justificación del diseño y operatividad de la propuesta

El instrumento aplicado a los docentes de la Escuela Secundaria Juana de Asbaje y Ramírez de Santillana, después del análisis realizado se considera que el directivo debe conocer la organización institucional para favorecer el trabajo colaborativo. Por lo tanto han de tomar en cuenta al colegiado escolar. Esta necesidad lleva a determinar que se debe consolidar una integración en equipo que propicie el trabajo colaborativo, por esta razón se propone un curso para directores que favorezca en la organización institucional consolidando el trabajo colaborativo de los involucrados.

En el estudio se comprobó que los docentes reconocen la figura del director escolar, sin embargo no se ha logrado fortalecer un equipo de trabajo, ya que algunos docentes muestran apatía, y mencionan no son considerados para la toma de decisiones, esto

¹⁹⁷SEP. Antología de Gestión Escolar. Op.Cit. Pág. 130.

nos permite buscar una solución en la cual se diseñará un curso para directores que los oriente a fortalecer el trabajo colaborativo institucional.

La propuesta de investigación se sustenta en el marco jurídico-legal, basado en el Artículo 3º Constitucional, mismo que en su primer párrafo indica que *“Todo individuo tiene derecho a recibir Educación”*¹⁹⁸; para que esto se lleve a cabo es indispensable que todos los actores educativos cumplan con esta obligación de garantizar este precepto Constitucional. Esto implica que todos cumplan con los fines de la Educación; los objetivos, las metas institucionales planteadas, lo que por consecuencia desarrollen en forma innata el trabajo colaborativo. Sin duda el directivo se vuelva una pieza clave para que esto se dé. En este sentido el diplomado a directivos escolares favorecerá a las habilidades directivas que permitirán brindar una Educación de calidad a los alumnos y maestros.

Como lo marca el *Acuerdo número 717 por el que emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*;

“Los programas y acciones para el fortalecimiento de la Autonomía de la Gestión Escolar promoverán que la Planeación Anual de la escuela se constituya en un proceso profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleve a los Consejos Técnicos Escolares, a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permita identificar necesidades, prioridades, trazar objetivos, metas verificables, y estrategias para la mejora del servicio educativo. Este proceso se concreta en la elaboración, desarrollo, seguimiento y evaluación de la Ruta de Mejora”¹⁹⁹.

¹⁹⁸ SEP. *Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. Op. Cit. Pág. 15.

¹⁹⁹ *Ibíd.* Pág. 4.

Tomando en cuenta lo anterior el directivo debe de partir desde su Ruta inicial de Mejora Escolar para ir instalando una cultura colaborativa. Es por ello que se deberá fortalecer el trabajo colaborativo en las instituciones para que se pueda establecer la Ruta de Mejora Escolar, lo cual será una de las prioridades en el diseño del diplomado para que por ende se genere fortalecer este vínculo de trabajo, estrategias que le permitan que el colegiado escolar se integre como un equipo de trabajo, que persigan los mismos objetivos y metas lo cual permitirá obtener logros.

El diplomado tiene la intención de fortalecer las Competencias docentes, convivencia, pero sobre todo sensibilizar al directivo a conformar equipos de trabajo para el logro de los objetivos en común. Es importante que el directivo reconozca la importancia que tiene el docente, pues es la clave fundamental en la construcción de la dinámica organizacional para que se de el trabajo colaborativo, por lo tanto la figura directiva deberá optimizar sus recursos, apropiarse de los conocimientos, estrategias y habilidades que le permitan propiciar el trabajo colaborativo en su centro de trabajo.

Al respecto el diplomado dirigido a directores brindará conocimientos, habilidades que le permitan fortalecer el trabajo colaborativo en sus centros de trabajo y de esta manera poder orientar La Ruta de Mejora Escolar.

Es preciso delimitar qué es y cómo se conformará un diplomado de acuerdo, Torres; *“es un Programa curricular de posgrado, el cual tiene una estructura académica con suficiente extensión y formalidad para garantizar la adquisición de un conocimiento teórico-práctico.”*²⁰⁰

En el diplomado se pretende brindar a las participantes experiencias de aprendizaje con una temática estructurada, que desarrollarán los directivos, será teórico/ práctico, mediante metodologías, apoyos didácticos y procedimientos de evaluación

²⁰⁰<http://www.profeco.gob.mx/>. (Consultado 13 de agosto de 2016)

específicos, pretendiendo darle solución a la problemática identificada, para que los directivos logren crear un ambiente de trabajo cordial y colaborativo en sus instituciones apoyando a la formación continua que deben recibir los directivos.

La maestra Torres define a un diplomado como aquella oportunidad para "*La actualización y la difusión de conocimientos innovadores en las disciplinas de estudio*"²⁰¹, Lo cual permitirá a los directivos escolares actualizarse para poder mejorar su práctica docente.

Para poder darle un Enfoque al diplomado es necesario conocer cuáles son los tipos de diplomados que hay de acuerdo con los lineamientos de Educación continua de la UNAM se clasifican en:

- a) Diplomados de actualización profesional para el perfeccionamiento y desarrollo de habilidades, en los campos del saber científico y tecnológico.
- b) Diplomados de actualización docente para el fortalecimiento de habilidades, Competencias y capacidades en el área docente.
- c) Diplomados de extensión de la cultura para actualizar y ampliar el conocimiento del público en general en diversos temas.²⁰²

Considerando la problemática detectada el diplomado será de actualización docente para fortalecer las habilidades, Competencias y capacidades de los directivos escolares.

²⁰¹ *Ibíd.* Pág.1

²⁰² *Ídem.*

Por lo tanto el diplomado abordará temas relacionados con gestión escolar, liderazgo directivo, trabajo colaborativo, basándose en referentes teóricos que se puedan vincular con la práctica docente, de tal manera que sean claros y entendidos por los participantes cabe mencionar que la oferta educativa que se brinda a los docentes tienen diversas temáticas que propiciará una dinámica de trabajo activa y colaborativa.

Como se observa el diplomado, es una de las opciones que permite a los participantes vincular la teoría con la práctica, que permiten adquirir una especialización y Competencias, lo cual se vincula con la problemática detectada, ya que es primordial que los directivos escolares se profesionalicen con la temática de gestión escolar, liderazgo directivo para propiciar el trabajo colaborativo.

Delimitación del tiempo.

Para la delimitación y distribución del tiempo en el cual se impartirá el diplomado *“GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”*. De acuerdo a un estudio realizado por la PROFECO²⁰³ el tiempo de duración de un diplomado se establece según cada institución educativa.

Considerando la información un diplomado debe cubrir de 160 a 220 horas, como requisito para cubrir estudios especializados o dirigidos a profesionales de Educación superior. Por lo que se tomará en cuenta las sugerencias mencionadas para la presentación y diseño del diplomado.

Siguiendo las recomendaciones en cuanto a la estructura y diseño del diplomado *“GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”* en cuanto a la propuesta quedará bajo las siguientes líneas: y que se precisarán en el apartado 7.5.

²⁰³ <http://www.profeco.gob.mx>. (Consultado el 13 de agosto de 2016)

CUADRO 11.- CARACTERÍSTICAS	
a) Descripción	El diplomado está dirigido a directivos escolares, consta de 4 módulos, cada uno de 48 horas, en total tendrá una duración de 192 horas.
b) Requisitos	Tener una licenciatura o grado académico, tener conocimiento y estar interesado en la temática del diplomado.
c) Diseño	Modular el cual está conformado por 4 módulos con una duración de 192 horas
e) Supervisión	Se llevará un registro en cuanto al cumplimiento y seguimiento de los alumnos.
f) Evaluación	La evaluación será de carácter formativo.

7.3. Marco Jurídico – Legal relacionado con la propuesta

En la actualidad la figura del director escolar ha tomado gran relevancia, implica ser una persona que dirija con eficacia y eficiencia una institución para desarrollar los objetivos y llegar a las metas lo cual implica ser líder poder crear un trabajo colaborativo, en donde todos los implicados de ben de trabajar para lograr una meta en común.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo tercero establece que: *“El Estado garantizará la calidad en la Educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos”*²⁰⁴. En este apartado se hace referencia a que la Educación que se impartirá será de calidad y obligatoria en donde el papel del docente y directivo cobra relevancia al asumirse como responsables de garantizar el logro de los aprendizajes.

²⁰⁴DOF. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Op. Cit. Pág.1

En este documento al igual se menciona en el inciso “a” de la tercera sección, del artículo quinto transitorio al fortalecimiento de la autonomía escolar con el objetivo de: *“mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación Básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta”*²⁰⁵

Como se menciona el liderazgo del directivo escolar deberá ser idóneo y plantear estrategias en conjunto con maestros y padres de familia, para brindar una Educación de calidad, en donde el directivo será el responsable de dirigir para que se cumplan los retos que se plantean en la institución.

En la Ley general de Educación Básica se hace referencia a *“los lineamientos generales para programas de gestión escolar, mismos que tendrán como objetivo: mejorar la infraestructura, comprar materiales educativos: resolver problemas de operación Básicos y propiciar condiciones de participación entre los alumnos, maestros y padres de familia bajo el liderazgo del director”*²⁰⁶

En este documento de igual manera se refieren a la figura del director escolar como aquel que adquiere una gran responsabilidad al guiar y dirigir una institución educativa, en donde deberá adquirir una capacidad de líder que le permita adquirir habilidades de liderazgo pertinentes.

El Programa Nacional de Desarrollo 2013 – 2018, plantea que la *“Educación se convierta en una responsabilidad compartida. Con la reforma educativa, directivos, maestros, alumnos y padres de familia podrán tomar decisiones en conjunto, para mejorar el proceso educativo en cada plantel”*²⁰⁷

El PND 2012 - 2018 establece que la responsabilidad de brindar una Educación de calidad estará sujeta a las decisiones que se tomen en conjunto con maestros, padres

²⁰⁵ *Ibíd.* Pág. 4

²⁰⁶ DOF. *Ley General de Educación.* Op. Cit. Pág. 6.

²⁰⁷ Gobierno Federal. *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.* Op. Cit. Pág.67

de familia y directivos lo cual reitera la importancia de que un directivo adquiriera las Competencias que le permiten generar en su centro de trabajo un ambiente de cooperación, de pertenencia, para trabajar de manera colaborativa entre los integrantes donde se compartan responsabilidades.

En el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 se plantean seis objetivos, el objetivo 1, estrategia 2, menciona en su tercera línea de acción: *“Fortalecer el liderazgo de directores y supervisores, así como el compromiso del equipo docente, en su ámbito de Competencia, para asegurar la normalidad escolar mínima”*²⁰⁸. Actualmente se ha planteado en las instituciones se debe cumplir con la normalidad mínima escolar en donde se hace referencia al fortalecer el liderazgo de directores y supervisores; así como el compromiso del equipo docente, sin embargo hoy en día los directivos escolares se encuentran en el proceso de adquirir las Competencias que les permitan dirigir a sus colegas para poder generar un trabajo colaborativo en donde se persigan los mismos objetivos, por consecuente es necesario se brinden los espacios para que se adquieran estas Competencias.

Una vez analizado los documentos el acuerdo 717 establece los lineamientos para formular los programas de gestión escolar el cual está sustentado bajo los puntos que se analizaron anteriormente en cada uno de los documentos, sin embargo es importante resaltar que en el documento existe un apartado bajo las siguientes líneas: *“Que las escuelas, para fortalecer su autonomía de gestión, requiere de la atención permanente de las autoridades educativas y municipales; del liderazgo del director, del trabajo colegiado del colectivo docente, de la supervisión permanente de los procesos de enseñanza y de aprendizaje”*²⁰⁹

En este documento se hace necesario que el liderazgo del director escolar se fortalezca, para que adquiriera Competencias que le permitan guiar al colectivo docente para que se identifiquen las necesidades educativas y se definan estrategias que

²⁰⁸ SEP. Programa Sectorial de Educación 2013-2018. Op. Cit. Pág.44

²⁰⁹ DOF. Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar. Op. Cit. Pág. 1.

permitan evaluar los logros como se menciona en dicho documento: *“Bajo el liderazgo del director y con apoyo del supervisor escolar y de las autoridades educativas locales y municipales en el marco de un trabajo colaborativo y corresponsable, se promoverá la participación”*²¹⁰. Es decir que en colectivo docente deberá ser a fin y partirá de un diagnóstico identificará las situaciones problemáticas, las cuales se plasmarán en la Ruta de Mejora Escolar y las iniciativas a implementar, cabe mencionar que el director será el responsable de guiar y supervisar que se cumplan dichas estrategias.

En el documento Perfiles y Parámetros e indicadores para personal con función de dirección y supervisión se mencionan cinco dimensiones las cuales deberá cubrir un director escolar estas son:

ORGANIGRAMA 5.- PERFILES Y PARÁMETROS DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN SECUNDARIA.²¹¹

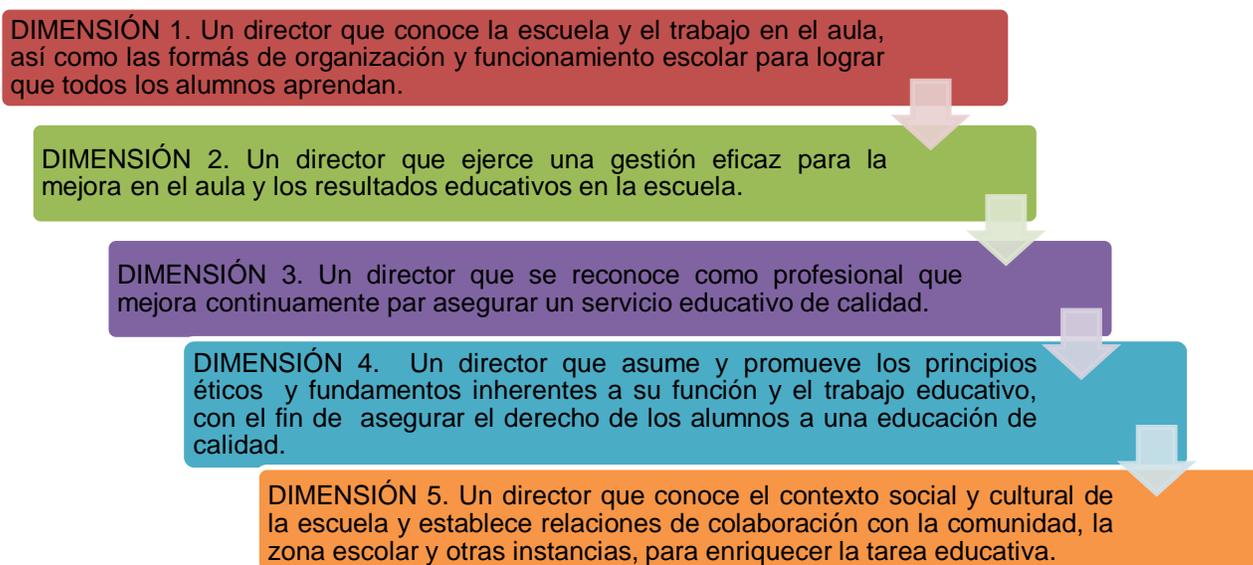


Gráfico elaborado por la tesista

²¹⁰ *Ibíd.* Págs. 5-6.

²¹¹ SEP. *Perfiles y Parámetros e Indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión.* Op. Cit. Págs. 41-49

En el gráfico se observa las cinco dimensiones que debe cumplir un director de Educación Secundaria, cabe resaltar los Perfiles y Parámetros servirán para regular los derechos y obligaciones de los maestros, directivos, supervisores, etc.

Las funciones del director de una escuela deberán estar orientadas a brindar Educación de calidad lo que permite delimitar que dichas personas deberán reunir ciertas cualidades personales y Competencias profesionales, para que dentro de los distintos contextos sociales y culturales promuevan el máximo logro de aprendizaje de los educandos, conforme a los perfiles, parámetros e indicadores que garanticen la idoneidad de los conocimientos, aptitudes y capacidades que correspondan.

En la necesidad de que los directivos escolares reconozcan cuál es su función y adquieran las Competencias necesarias que le favorezcan a su labor docente, favoreciendo un ambiente de trabajo, donde se propicie el trabajo colaborativo entre los miembros de la institución.

7.4. El diseño modular: fundamentación teórica

Hoy en día la actualización y la capacitación de los docentes es indispensable, por ello se realiza la propuesta de solución a la problemática educativa, proponiendo un diplomado para directivos con un Diseño Modular.

El diseño modular hace referencia en “organizar los contenidos de los programas en paquetes completos de formación (módulos) que pueden ser aislados o combinados en diversas maneras para administrarse de forma progresiva, continua o de forma intermitente, de modo que el profesor pueda formarse progresivamente en etapas

de formación largas o cortas, o bien alternar periodos de formación con el desempeño del trabajo”²¹²

Al respecto se ha determinado para el diplomado de actualización docente para el fortalecimiento de habilidades, Competencias y capacidades en el área docente. El diseño que se propone es modular, para realizar una organización de los contenidos que se abordarán y delimitar el tiempo que se destinará para cada uno de los temas.

Debido a las temáticas que se desarrollarán y la modalidad de trabajo se opta por realizar un diplomado de 192 horas, el cual consta de cuatro módulos que se describen a continuación:

En el módulo 1. Se revisará el concepto de gestión y las implicaciones del liderazgo, trabajo colaborativo.

En el módulo 2. Verificar cuáles son las Competencias del director escolar que favorecen el trabajo colaborativo y las dimensiones de la gestión escolar de acuerdo a los lineamientos vigentes.

En el módulo 3. Interpretar los perfiles y parámetros de las funciones directivas para establecer el trabajo colaborativo.

En el módulo 4. Se analizará el trabajo colaborativo en la mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo.

²¹² Juan M. López G., El diseño modular como marco en la formación permanente del profesorado. México, Revista Interuniversitaria del Profesorado, México, 2014. Págs. 167- 176.

7.5. Diseño y Mapa Curricular de la Propuesta Modular

Al referirnos al diseño curricular se retomarán algunas aportaciones que facilitarán y delimitarán el mapa curricular del diplomado que se esta proponiendo a directores escolares.

Es preciso conocer que es un curriculum, de acuerdo a diferentes autores las definiciones tienen varias coincidencias como se observa en la tabla:

TABLA 12.- CURRICULUM DE ACUERDO A DISTINTOS TEÓRICOS²¹³

AUTOR	CARACTERÍSTICAS
Phenik	El currículo incluye tres componentes: a) la descripción de lo que se estudia (contenido o materia de instrucción); b) la descripción del método de enseñanza y c) el orden en que se realizará la instrucción.
Taba	El currículo incluye: a) una declaración de las finalidades y objetivos específicos; b) una selección y organización del contenido; c) ciertas normas de enseñanza y aprendizaje y d) un Programa de evaluación de los resultados.
Ángel Díaz-Barriga	El diseño curricular es una respuesta no solo a los problemas de carácter educativo, sino también a los de carácter económico, político y social la define como el conjunto de fases y etapas que deberán integrar la estructuración del currículo.
Tyler	El diseño curricular con el que se determinan: a) los fines que desea alcanzar la escuela; b) las experiencias educativas que ofrecen las mayores probabilidades de alcanzar conocimientos; c) la organización de las experiencias de aprendizaje que permitan logros y fines d) el diseño de procedimientos que faciliten la comprobación del logro de los objetivos propuestos. Considera como posibles fuentes de información el estudio de los propios educandos, el estudio de la vida contemporánea fuera de la escuela, las consideraciones filosóficas, la función de la psicología del aprendizaje y los especialistas en distintas asignaturas.

Tabla elaborada por la tesista

²¹³ *Ibíd.* Pág. 165.

Analizando los referentes teóricos el diseño del diplomado estará basada en Díaz Barriga quien menciona: *“Por diseño curricular se entiende al conjunto de fases y etapas que deberán integrar en la estructuración del currículo”*²¹⁴. Lo cual nos permite delimitar para el diplomado estará organizado en cuatro módulos, los cuales se describen en los apartados siguientes.

7.5.1. Objetivo General de la propuesta

El diplomado “Gestión y liderazgo para directores que propicie el trabajo colaborativo” tiene como objetivo general:

Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo para la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

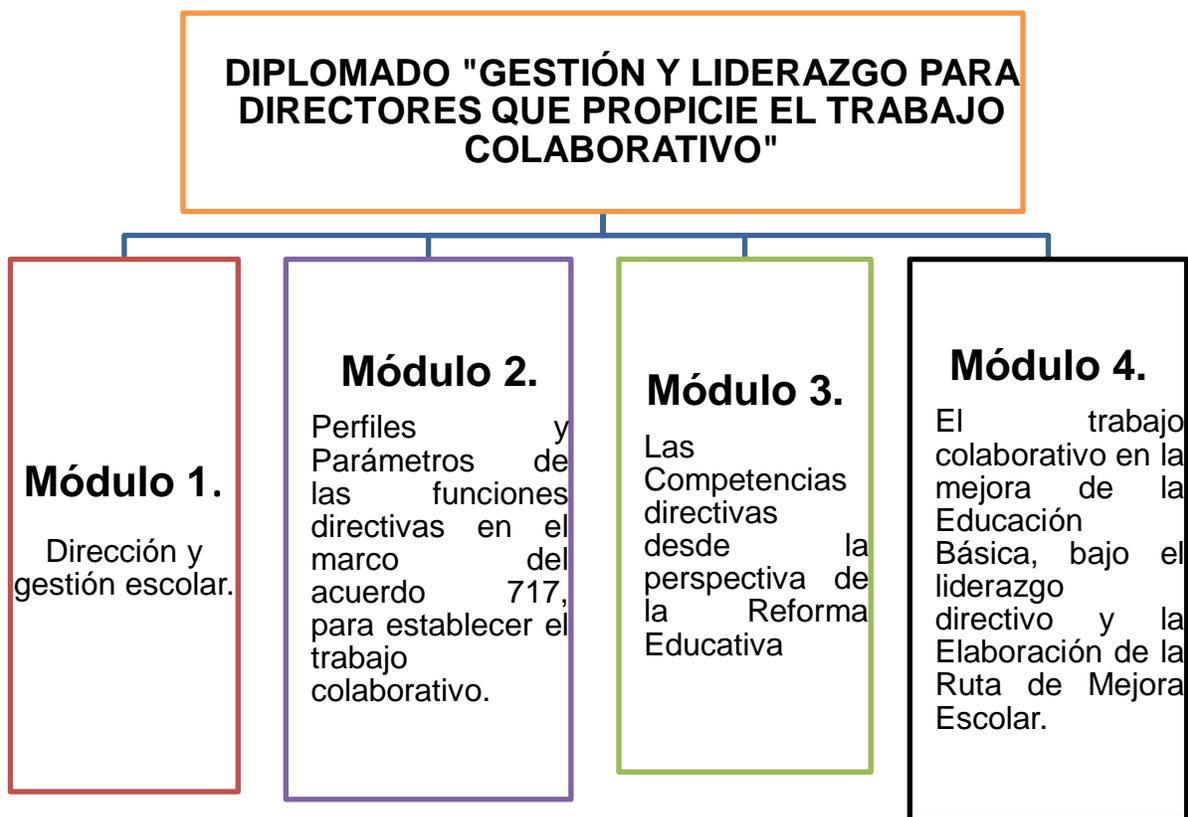
7.5.2. Objetivos Particulares de la propuesta

- Los objetivos generales del diplomado son:
- Lograr que el directivo y/o docente reflexiones sobre los elementos conceptuales y actitudinales para su práctica docente.
- Desarrollar en los directivos la capacidad para la gestión educativa en la toma de decisiones acertadas
- Analizar los tipos de liderazgo y definición de gestión escolar para delimitar la orientación de su práctica.
- Identificar el Marco normativo de la Nueva reforma Institucional y lineamientos generales para directivos.

²¹⁴ Frida Díaz-Barriga. Metodología de diseño curricular para Educación superior. México, Trillas, 2010. Pág. 20.

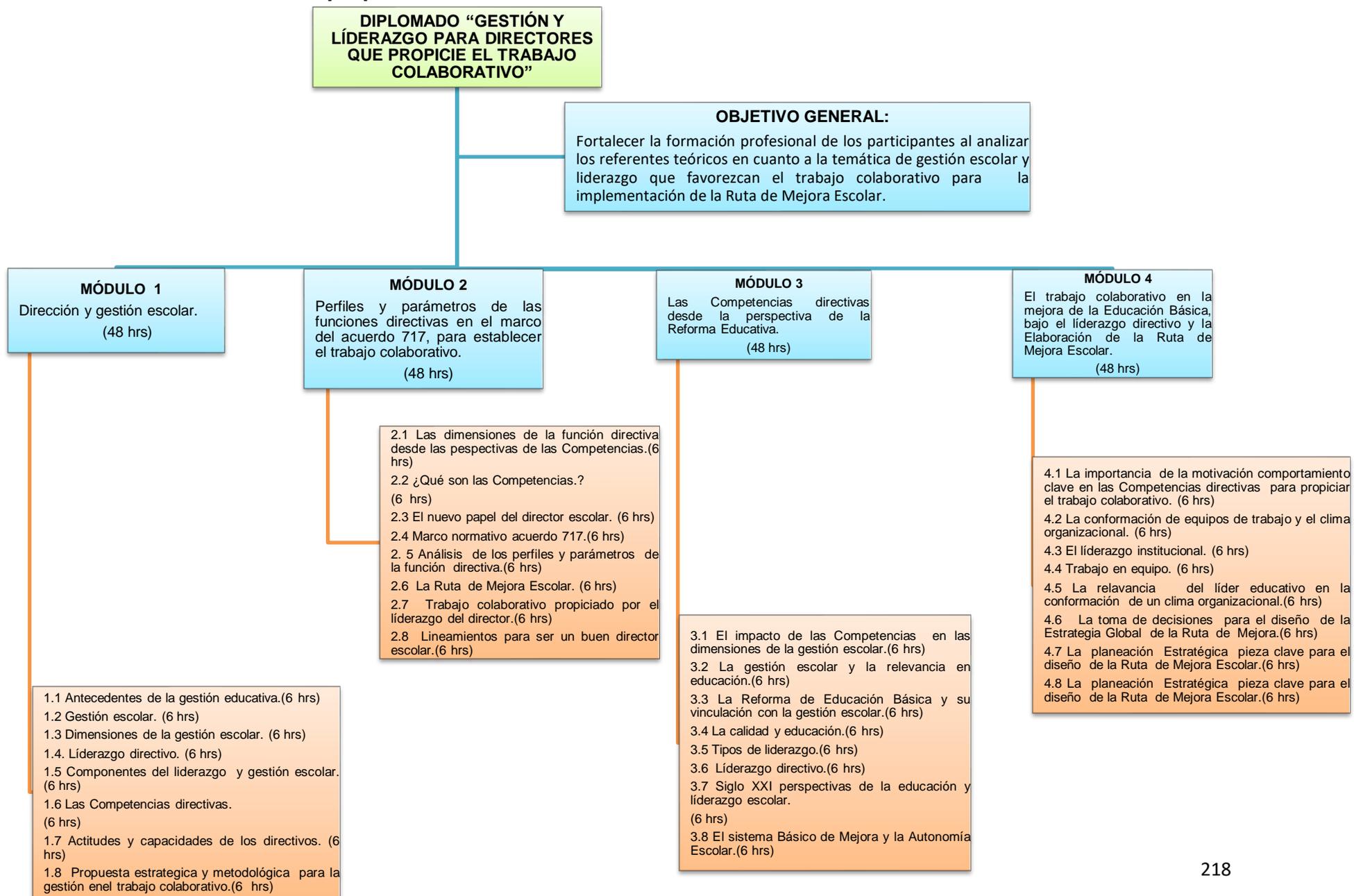
- Conocer el marco teórico, conceptual y práctico, que le permita mejorar en su práctica docente, adquiriendo técnicas que le permitan desarrollar su función directiva.

7.5.3. Esquema Modular de la propuesta



Por ello, ya que se conoce qué es un diplomado, qué es un diseño curricular, los tiempos con los que debe contar y los módulos en los que se debe de sustentar; se presenta en forma el diseño del diplomado iniciando con el esquema modular de la propuesta, basados en los objetivos, que a continuación se muestra:

Estructura modular de la propuesta



7.6. Programa de Estudio desglosado

El desarrollo de la propuesta titulada Diplomado “Gestión y liderazgo para directores que propicie el trabajo colaborativo para directores y supervisores escolares, con una organización modular de una duración de 192 horas de trabajo.

Cabe mencionar que se trabajará en cuatro módulos, cada uno con una duración de 48 horas con 8 sesiones de 6 horas, a continuación se presentan las actividades a desarrollar en cada módulo con la intención de que los docentes fortalezcan habilidades directivas que les permitan direccionar su gestión de trabajo, para la implementación de la Ruta de Mejora escolar.

Los objetivos específicos de cada Módulo son los siguientes:

- Módulo 1. Analizar elementos conceptuales de gestión y las implicaciones del liderazgo y el trabajo colaborativo.
- Módulo 2. Conocer analizar e Interpretar los perfiles y parámetros de las funciones directivas para establecer el trabajo colaborativo y establezca Estrategias que le permitan elaborar su Ruta de Mejora Escolar.
- Módulo 3. Identifique cuáles son las Competencias del director escolar que favorecen el trabajo colaborativo y las dimensiones de la gestión escolar de acuerdo a los lineamientos vigentes para diseñar su Ruta de Mejora Escolar.
- Módulo 4. Interpretar el trabajo colaborativo en la mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y el Diseño de la Ruta de Mejora Escolar.

Competencias a desarrollar:

- Módulo 1. Conoce el concepto de gestión, liderazgo y trabajo colaborativo para fortalecer sus prácticas de gestión.
- Módulo 2. Analiza los perfiles y parámetros de la función directiva para determinar estrategias que le permitan la elaboración de la Ruta de Mejora escolar.
- Módulo 3. Identifica las Competencias que debe fortalecer para propiciar el trabajo colaborativo.
- Módulo 4. Diseña estrategias que le permitan fortalecer el trabajo colaborativo para fortalecer la Ruta de Mejora Escolar.

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”								
Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar, y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.					Objetivo Específico del Módulo: Analizar elementos conceptuales de gestión y las implicaciones del liderazgo y el trabajo colaborativo.			
Módulo 1: LIDERAZGO Y GESTIÓN ESCOLAR							Sesión: 1	Duración: 6 hrs.
Competencia a desarrollar: Conoce el concepto de gestión, liderazgo y trabajo colaborativo para fortalecer sus prácticas de gestión.								
Tema	Objetivo particular	Modelo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia de Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.1. Antecedentes de la gestión educativa.	Que el docente identifique los antecedentes de la gestión educativa.	Relacional Carismático Relacional	Inductivo Deductivo Deductivo	Exposición Exposición	<p>INICIO</p> <p>Presentación general del Diplomado por parte del asesor dando a conocer a los directivos los propósitos del diplomado, la duración y las temáticas que se abordarán en este primer Módulo.</p> <p>Se solicita elaborar un directorio y brindar un correo electrónico en donde se enviarán los productos que se soliciten en cada sesión.</p> <p>Se les da la bibliografía y los criterios de evaluación.</p> <p>Para el primer módulo se solicitan reportes de lectura, se indican las características que debe tener.</p> <p style="text-align: right;">2:00 HORAS.</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Se inicia el Diplomado con una dinámica rompe hielos, con la finalidad de que los integrantes se conozcan, se sugieren algunas de las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cadena de nombres ➤ Presentación cruzada ➤ Disparar el nombre 	Cuadro de doble entrada. Linea de tiempo. Participación Análisis de textos.	Lectura. Cuadro doble entrada. Proyector computadora portátil. Videos.	http://hadoc.azc.uam.mx/Técnicas/Dinámicas.htm#back , (Consultado el 10 de octubre de 2016)

		Interrelacional	Inductivo Deductivo	Cuchicheo	<p>Se propicia una lluvia de ideas, respondiendo a los siguientes cuestionamientos; ¿Considera que el liderazgo es importante?, ¿Qué es gestión y liderazgo? ¿Considera en su institución educativa hay una buena organización escolar?</p> <p>Analizar los siguientes videos, al final de cada uno hay retroalimentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Paradigmas del sistema educativo. ➤ Gestión de escuelas y formación de Pilar Pozner. ➤ “Gestión de la Educación Básica” de Marcelino Guerra Mendoza. <p>Comentar los videos y registrarán en un cuadro de doble entrada los antecedentes de la gestión educativa.</p> <p style="text-align: right;">3:00 horas</p> <p>CIERRE</p> <p>En equipos de trabajo mediante la técnica “Promoción de ideas”. Discutir la temática y analizar los antecedentes de la gestión educativa.</p> <p>Formar dos equipos y relajar una línea de tiempo de los antecedentes de la gestión educativa, compartirla al grupo. En binas exponen sus conclusiones.</p> <p style="text-align: right;">1:00 hora</p>			<p>GUERRA, Marcelino. <u>Gestión de la Educación Básica.</u> México, UPN, 2002. Págs. 17-41.</p>
		Carismatico	Deductivo	Dinamica de grupo				

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”								
Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.					Objetivo Específico del Módulo: Analizar elementos conceptuales de gestión y las implicaciones del liderazgo y el trabajo colaborativo.			
Módulo 1: LIDERAZGO Y GESTIÓN ESCOLAR							Sesión: 2	Duración: 6 hrs.
Competencia a desarrollar: Conoce el concepto de gestión, liderazgo y trabajo colaborativo para fortalecer sus prácticas de gestión.								
Tema	Objetivo particular	Modelo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia de Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.2 Gestión escolar	Analizar que es la gestión escolar.	Relacional Relacional	Inductivo deductivo Deductivo	Exposición Descripción Cuchicheo	<p>INICIO</p> <p>Se brindará un espacio para comenar las inconsistencias que tuvieron para enviar sus productos de la clase anterior, y se propiciará una retroalimentación de la temática abordada.</p> <p style="text-align: center;">1:30 HORAS</p> <p>DESARROLLO</p> <p>De manera individual realizar la lectura de “Antecedentes de la gestión educativa”</p> <p>Al azar tres compañeros hacen lectura de su reporte de lectura con la temática de “Antecedentes de la gestión educativa” se comenta en plenaria.</p> <p>Se brinda la temática a tratar y mediante la técnica de “Cuchicheo” se rescatan los conocimientos previos.</p> <p>Analizar video “Modelos de Calidad” Comentar el video.</p> <p>Se solicita al grupo ir llenando cuadro SQA</p>	Cuadro SQA. Debate. Mapa mental. Ensayo.	Lectura. Proyector y computadora portátil. Ensayo.	<p>http://www.slideshare.net/elizabethuisa/comparacion-de-Modelos-de-calidad. (Consultado el 10 de octubre de 2016)</p> <p>http://hadoc.zc.uam.mx/Técnicas/Dinámicas.htm#back, (Consultado el 10 de octubre de 2016)</p>

		Relacional	Analógica	Analizar	<p>Revisar diapositivas de que es la gestión educativa y conceptos. Una vez retomando los referentes previos completar cuadro SQA.</p> <p>Analizar la lectura de "Gestión Educativa" Los alumnos debe sacar 10 ideas principales del texto. Comentar.</p> <p>Proporcionar un mapa conceptual, para verificar los conceptos que se manejan y elaborar el propio.</p> <p style="text-align: right;">3:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p>			<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs. 16-19.</p> <p>SEP. Modelo de Gestión estratégica. Escuelas de Calidad. México, SEP, 2001. Pags. 60-66</p>
		Relacional	Inductivo deductivo	Debate	<p>Realizar un debate en donde se observen dos posturas a favor y en contra de la gestión escolar.</p> <p>Elaborar un ensayo sobre la temática y compartirlo en el grupo.</p> <p>Terminar de llenar cuadro SQA.</p> <p style="text-align: right;">1:30 HORAS</p>			

		Interrelacional	Deductivo inductivo	Grupos de discusión	<table border="1"> <tr> <td>PAPEL DEL DIRECTIVO</td> <td>ACCIONES CONCRETAS</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Comentar en grupo los cuadros y pegarlos en un lugar visible.</p> <p style="text-align: right;">4:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Una vez analizados los documentos realizar de manera grupal un listado de acciones que debe realizar el directivo escolar para favorecer el trabajo colaborativo.</p> <p>De manera individual elaborar un listado de las acciones que pueden favorecer mi práctica docente y especificar a qué dimensión de la gestión escolar corresponde cada una de las acciones.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA</p>	PAPEL DEL DIRECTIVO	ACCIONES CONCRETAS					<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Pág.22.</p> <p>SEP. <u>Modelo de Gestión estratégica. Escuelas de Calidad.</u> México, SEP. Págs. 60-66</p> <p>SEP. <u>Programa Nacional de Actualización Permanente.</u> México, SEP, 2011. Pág. 22-67.</p> <p>SEP. <u>Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria.</u> México, SEP, 2000. Págs. 34-67</p>
PAPEL DEL DIRECTIVO	ACCIONES CONCRETAS											
		Relacional	Sintético Analítico	Exposición								

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Analizar elementos conceptuales de gestión y las implicaciones del liderazgo y el trabajo colaborativo.

Módulo 1: LIDERAZGO Y GESTIÓN ESCOLAR

Competencia a desarrollar: Conoce el concepto de gestión, liderazgo y trabajo colaborativo para fortalecer sus prácticas de gestión.

Sesión: 4

Duración: 6 hrs.

Tema	Objetivo particular	Modelo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.4 Liderazgo directivo	Que el docente valore las diversas perspectivas que hay sobre liderazgo directivo.	Carismático. Relacional	Inductivo deductivo Sintético-Analítico	Dinámica grupal Clinica de rumor Tormenta de ideas	<p>INICIO</p> <p>Por medio de la dinámica “La pelota preguntona”</p> <p>Reflexionará que es el liderazgo por medio de los siguientes, cuestionamientos. ¿Comó se define un líder? ¿Qué es el liderazgo?</p> <p>Propiciar con el grupo una reflexión, de las temáticas que se han abordado a lo largo de las sesiones.</p> <p align="right">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Analizar video “Frases del liderazgo”. La asesora presenta diferentes conceptos relacionados al liderazgo, los asistentes lo sustentan con lo analizado en el video.</p> <p>Comentar video analizando los diversos análisis que se obtuvieron compararlos con otras concepciones que se les proporcionarán.</p> <p>Formar tres equipos de trabajo y analizar los siguientes textos.</p>	Ensayo	Lectura. Cuadro comparativo Proyector y computador a portátil.	<p>SEP. <u>Programa Nacional de Actualización Permanente.</u> México, CONALITEG, 2012. Págs. 54-87.</p> <p>SEP.<u>Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria.</u> México, SEP, 2000. Págs. 67-96.</p> <p>https://youtu.be/v2Hr2T5aw-w. (Consultado 29-09-2016)</p>

		Carismatico	Analogico	Analizar	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. Introducción, Proposiciones que ayudan a clarificar el concepto de liderazgo (Pág. 103-113) • Liderazgo, lo que realmente importa. Factores de éxito para triunfar como líder. • Características de un líder. <p>Analizar diapositivas liderazgo en grupos por parte del conductor del diplomado.</p> <p style="text-align: right;">4:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Realizar de manera individual un Diagrama de causa – efecto con la temática abordada, con la finalidad de que se identifiquen las ideas principales de los textos abordados.</p> <p>Pasarán tres compañeros para compartir sus productos.</p> <p style="text-align: right;">1:00: HORA</p>			<p>http://www.liderazgo24.com/Caracteristicas-lider/Caracteristicas-de-un-lider-2.html. (Consultado 29-09-2016)</p> <p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs.16-19</p>
--	--	-------------	-----------	----------	--	--	--	--

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Analizar elementos conceptuales de gestión y las implicaciones del liderazgo y el trabajo colaborativo.

Módulo 1: LIDERAZGO Y GESTIÓN ESCOLAR

Competencia a desarrollar: Conoce el concepto de gestión, liderazgo y trabajo colaborativo para fortalecer sus prácticas de gestión.

Sesión: 5

Duración: 6 hrs.

Tema	Objetivo particular	Modelo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.5 Componentes del liderazgo y gestión escolar	Que el docente valores a aquellas Competencias que debe tener un líder para poder tener una gestión escolar idónea.	Relacional Carismatico Interrelacional	Inductivo deductivo Deductivo Inductivo Inductivo Deductivo	Dinámica de grupo Describir Debate	<p>INICIO</p> <p>Se inicia la sesión con la dinámica “Sigue la historia” se indica nombre del módulo para que en plenaria se arme una historia con los contenidos abordados a lo largo del módulo.</p> <p align="center">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>El asesor explica cual será el producto del análisis de los textos, Llenar cuadro comparativo de las concepciones analizadas en texto.</p> <p>Analizar el texto “Liderazgo en grupos” y hacer un listado de las ideas principales. Comentar de manera grupal las concepciones.</p> <p>Presentación por parte del conductor del curso de la temática abordar.</p> <p>Realizar un debate cada equipo tomaran y defenderan la postura que se indique.</p>	Criptico Cuadro comparativo. Análisis Reflexión. Debate. Mapa mental.	Lectura. Cuadro comparativo Proyector y computadora portátil.	<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs. 16-19.</p> <p>SEP. <u>Programa Nacional de Actualización Permanente.</u> México, CONALITEG, 2002. Págs. 67-112.</p>

		Carsiamtico	Deductivo Inductivo	Analizar	<p>Realizar un mapa mental de los diversos Enfoques de liderazgo que se presenten.</p> <p>Realizar la lectura de estilos de liderazgo, y llenar cuadro comparativo del tema.</p> <p>Posteriormente se realizarán equipos de trabajo y cada equipo de trabajo realizará una simulación de los estilos de aprendizaje.</p> <p style="text-align: right;">4:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Presentación y comentarios finales. 1:00 HORA</p>			<p>SEP. Primer <u>Curso</u> <u>Nacional para</u> <u>Directivos de</u> <u>Educación</u> <u>Secundaria.</u> México, SEP,2000. Págs. 54-98.</p>
--	--	-------------	------------------------	----------	---	--	--	---

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del módulo: Analizar elementos conceptuales de gestión y las implicaciones del liderazgo y el trabajo colaborativo.

MÓDULO 1: LIDERAZGO Y GESTIÓN ESCOLAR

Sesión: 6

Duración: 6 HRS.

Competencia a desarrollar: Conoce el concepto de gestión, liderazgo y trabajo colaborativo y las implicaciones que le permitan fortalecer su liderazgo.

Tema	Objetivo particular	Modelo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.6 Las Competencias directivas.	Analizar cuales son las Competencias directivas y las dimensiones de la función directiva.	Interrelacional Carismatico Relacional	Inductivo deductivo Deductivo Inductivo Deductivo	Lluvia de Ideas Analizar Dinamica Grupal	<p>INICIO</p> <p>Mediante una lluvia de ideas anotar en el pizarrón algunas Competencias que deberían desarrollar los directivos.</p> <p align="center">30 MINUTOS</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Realizar la lectura del texto “Las Competencias de las y los directivos escolares” de manera individual.</p> <p>Escribir en un párrafo la labor central del director y compartilo con el grupo.</p> <p>Analizar video “Gestión de escuelas y formación” de Pilar Pozner.</p> <p>Formar dos equipos; un equipo realizará una canción mencionando las Competencias directivas; el otro equipo un verso. Exposición del producto.</p>	Autoevaluación de lo que me deja la sesión. Cuadro de efectos. Exposición. Mapa mental.	Lectura. Cuadro comparativo Proyector y computadora portátil. Videos “Las Competencias de los directivos escolares” “Gestión de escuelas y formación” de Pilar Pozner.	<p>SEP. Programa Nacional de Actualización Permanente. Lecturas. Mexico, CONALITEG, 2002. Págs. 102-145.</p> <p>SEP. Modelo de Gestión Estratégica. Escuelas de Calidad. México, CONALITEG, 2001. págs. 67-75.</p>

		Interrelacional	Deductivo Inductivo	Exposición	<p>Leer texto de las “Dimensiones de la gestión escolar” en equipos y realizar un mapa mental compartir con el grupo. 4:30 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Una vez analizados los textos se formarán cuatro equipos de trabajo y realizarán un cuadro de efectos, de las Competencias directivas y las dimensiones de la función directiva, para compartirlo con el grupo.</p> <p>Realizar una autoevaluación de los productos y Reflexionar sobre la práctica educativa. 1:30 HORAS</p>		<p>http://hadoc.azc.uam.mx/Técnicas/Dinámicas.htm#back. (Consultado el 16 de octubre de 2016)</p> <p>http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=116342. (Consultado 16 de octubre de 2016)</p>
		Relacional	Deductivo	Dinamica Grupal			

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”								
Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.						Objetivo Específico del módulo: Que el Docente analice elementos conceptuales de gestión y las implicaciones del liderazgo y el trabajo colaborativo.		
MÓDULO 1: LIDERAZGO Y GESTIÓN ESCOLAR							Sesión: 7	Duración:6 HRS.
Competencia a desarrollar: Conoce el concepto de gestión, liderazgo y trabajo colaborativo y las implicaciones que le permitan fortalecer su liderazgo.								
Tema	Objetivo particular	Modelo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.6 Actitudes y capacidades de los directivos.	Que el docente identifique las actitudes y capacidades que debe fortalecer para ser un buen líder.	Carismático Relacional	Inductivo Deductivo Sintetico	Dinámica grupal Analizar	<p>INICIO</p> <p>Para iniciar con a temática se propicia la dinámica “Cadena de asociaciones” la cual consiste en entregar a cada persona una tarjeta en donde se muestran algunos conceptos de manera general se buscan los conceptos y se pegan en el pizarrón y se comenta.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Evaluación a partir de un cuadro AQA, los docentes escribirán lo que sabían al ingresar al diplomado, lo que saben y lo que les gustaría aprender. Comentar sobre la elaboración de su cuadro.</p> <p>Formar dos equipos de trabajo y analizar los siguientes textos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Principios y Competencias del líder 	Autoevaluación Diagrama de flujo Informe. Cuadro AQA. Análisis de texto.	Lecturas Diagrama de flujo. Proyector Computadora portatil	GUERRA, Dulce. <u>Principios y Competencias del líder transformacional en las instituciones educativas.</u> Laurus, Vol 14, Núm. 27, mayo-agosto, 2008, Págs. 330-357.

				<p>Estudio de caso</p> <p>transformacional en instituciones educativas.</p> <p>➤ Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados.</p> <p>Analizar un estudio de caso.</p> <p>Analizar video "Liderazgo pedagógico de rectores y directivos docentes"</p> <p>Comentar video y elaborar un diagrama de flujo de la temática analizada.</p> <p>4:00 HORAS</p>			<p>MARTINS, Feliberto. <u>Liderazgo Transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados.</u> Leadership transformacional management indecentralized contexts. Volumen 9, número 2. Págs. 1-27</p>
		Interrelacional	Analítico	<p>Exposición</p> <p>CIERRE</p> <p>Los docentes deberán trabajar o diseñar un informe considerando los parámetros que debe tener un buen líder en su institución educativa, analizando su contexto escolar. Presentar en Diapositivas para la clase siguiente.</p> <p>1:00 HORA</p>			<p>Gómez H., María. Manual de Técnicas y Dinámicas. Villa Hermosa, ECOSUR, 2007. Págs. 17-52.</p>

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del módulo: Analizar elementos conceptuales de gestión y las implicaciones del liderazgo y el trabajo colaborativo.

MÓDULO 1: LIDERAZGO Y GESTIÓN ESCOLAR

Competencia a desarrollar: Conoce el concepto de gestión, liderazgo y trabajo colaborativo y las implicaciones que le permitan fortalecer su liderazgo.

Sesión: 8

Duración: 6 HRS.

Tema	Objetivo particular	Modelo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.8. Propuesta estratégica metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo.	Analizar propuestas que logren conducir al directivo a adoptar un tipo de liderazgo y gestión estratégica.	Relacional Relacional	Inductivo Deductivo Analógico	Dinámica grupal Exposición	<p>INICIO</p> <p>Se propicia la dinámica “Miremos más allá” en donde se hace una valoración de las temáticas abordadas a lo largo del módulo con la finalidad de que los docentes se empiezen a motivar y a dar a conocer su propuesta de perfil que debe cubrir un directivo.</p> <p align="right">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Pasar a exponer su trabajo sobre la propuesta del perfil que debe cubrir el director escolar en cada una de las instituciones donde laboran.</p> <p>Comentar en plenaria los trabajos.</p> <p>Formar tres equipos de trabajo y realizar la lectura y análisis del texto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Propuesta estratégica metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo” 	Autoevaluación del desempeño por parte de cada uno de los docentes. Análisis de la lectura. Simposio.	Bitácora de las sesiones. Texto para la lectura. Plumones. Lap top. Cañón.	<p>OROZCO GARBANZO, María. <u>Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos.</u> México, Educación, vol. 34, núm. 1, 2010, pags. 15-29.</p> <p>http://hadoc.zc.uam.mx/Técnicas/simp osio.htm. (Consultado el 11 2016)</p>

		Carismatico	Síntesis	Analizar	<p>Con los datos del texto llenar el siguiente cuadro:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspectos relevantes</th> <th>Definición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liderazgo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo colaborativo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Comentar y revisar el producto en plenaria. Discutir la temática.</p> <p style="text-align: right;">4:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Para el cierre del primer MÓDULO, organizar tres equipos de trabajo y presentar un simposio, donde los expositores expertos será cada equipo, presentarse.</p> <p>Elegir la temática de un simposio y entregar planeación.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA</p>	Aspectos relevantes	Definición	Liderazgo		Trabajo colaborativo				<p>GÓMEZ H., María. <u>Manual de</u> <u>Técnicas y</u> <u>Dinámicas.</u> Villa Hermosa, ECOSUR, 2007. Págs. 17-52.</p>
Aspectos relevantes	Definición													
Liderazgo														
Trabajo colaborativo														
		Relacional		Simposio										

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Conocer e interpretar los perfiles y parámetros de las funciones directivas para establecer el trabajo colaborativo y establecer estrategias que le permitan elaborar su Ruta de mejora Escolar

MÓDULO 2: Perfiles y Parámetros de las funciones Directivas en el marco del acuerdo 717, para establecer el trabajo colaborativo.

Sesión: 9

Duración: 6 HRS.

➤ **Competencia a desarrollar:** Analiza los perfiles y Parámetros de la función directiva para determinar estrategias que le permitan la elaboración de la Ruta de Mejora escolar.

Tema	Objetivo particular	Modelo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
2.1 Las dimensiones de la función directiva desde la perspectiva de las Competencias.	Que el docente recopile cual es la función directiva desde una visión de Competencias.	Relacional Carismatico	Deductivo Análogo	Simposio Dinámica grupal	<p>INICIO</p> <p>Bienvenida de la asesora y el grupo se organiza para presentar el Simposio. Se presenta de manera general las temáticas que se abordarán en este módulo y las actividades que se desarrollarán.</p> <p>Se realiza la dinámica de “Presentación de parejas” en donde se reúnen en equipos se conocen y después presentan al compañero en plenaria.</p> <p>Los docentes mencionarán que conocen de manera individual de las dimensiones y funciones directivas.</p> <p align="right">1:00 hora</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Los docentes analizarán el texto con la dinámica “La telaraña” la cual consiste en formar equipos de tres analizar el texto y resumir lo más</p>	Simposio. Reflexión y análisis del trabajo realizado. Exposición.	Bitácora de las sesiones. Texto para la lectura. Plumones. Lap top. Cañón.	<p>GÓMEZ H., María. “Manual de Técnicas y Dinámicas” Villa Hermosa, ECOSUR, 2007. Págs. 17-52.</p> <p>SEP. Perfiles y Parámetros e indicadores para personal con funciones Directivas y Supervisión. México, SEP, 2015, Págs.9-51.</p>

		Carismatico	Deductivo Inductivo	Analizar	<p>importante, posteriormente se vuelven hacer equipos de 5,6 personas se resume el texto anterior para culminar con una sintesis breve, se comenta lo relevante.</p> <p>➤ Perfiles y Parámetros de los directivos escolares.</p> <p>Formar cinco equipos de trabajo y realizar una presentación, para exponer la temática que los toco abordar.</p> <p style="text-align: right;">4:00 HORAS</p>			<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs.16-19</p>
		Relacional	Deductivo Inductivo	Analizar	<p>CIERRE</p> <p>Elaborar un cuadro QQQ (Qué veo, qué no veo, qué infiero) del tema.</p> <p>Analizar video “Dimensiones de la función directiva”</p> <p>Concluir el cuadro QQQ y comentar.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA</p>			

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.	Objetivo Específico del Módulo: Conocer e interpretar los perfiles y parámetros de las funciones directivas para establecer el trabajo colaborativo y establecer estrategias que le permitan elaborar su Ruta de mejora Escolar
--	--

MÓDULO 2: Perfiles y Parámetros de las funciones Directivas en el marco del acuerdo 717, para establecer el trabajo colaborativo.	Sesión: 10	Duración: 6 HRS.
➤ Competencia a desarrollar: Analiza los perfiles y Parámetros de la función directiva para determinar estrategias que le permitan la elaboración de la Ruta de Mejora escolar.		

Tema	Objetivo particular	Modelo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
2.2. ¿Qué son las Competencias?	¿Qué el docente analice que son las Competencias?	Relacional Carismático	Inductivo deductivo Inductivo	Dinámica Grupal Análisis	<p>INICIO</p> <p>Se inicia la clase con la dinámica “El cuento abierto” se les da la temática y los compañeros tendrán que ir redactando un cuento haciendo sonidos y movimientos relacionados con la temática.</p> <p>Se propicia una discusión</p> <p align="right">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Se propiciará que los docentes realicen la lectura eficiente de los siguientes textos, se integran dos equipos una lectura para cada equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Los cuatro pilares de la Educación” • “Desarrollo de las Competencias de Laura Fraude” <p>Se comenta la información de cada texto en plenaria y se presenta el</p>	Programa de radio. Disposición, reflexión y análisis de las temáticas abordadas. Cuadro comparativo.	Bitácora de las sesiones. Texto para la lectura. Plumones. Lap top. Cañon.	<p>GÓMEZ H., María. <u>Manual de Técnicas y Dinámicas.</u> Villa Hermosa, ECOSUR, 2007. Págs. 17-52.</p> <p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs.16-19.</p>

			Relacional	Síntesis	<p>cuadro comparativo del concepto de Competencia que se identificaron.</p> <p>Analizar video de "Competencia" y colmunir el cuadro de conceptos.</p> <p style="text-align: right;">3:30 HORAS</p>			
		Interrelacional	Analógico	<p>Programa de radio</p> <p>Discursión.</p>	<p>CIERRE</p> <p>Formar tres equipos de trabajo y realizar un Programa de radio para dar a conocer lo más significativo del tema.</p> <p>Presentación del Programa de radio.</p> <p>Discursión en plenaria.</p> <p style="text-align: right;">1:30 HORAS</p>			<p>FRADE RUBIO, Laura. <u>Desarrollo de Competencias en Educación Básica.</u> México. Ed. Calidad educativa consultores, 2006. Págs. 56-123.</p> <p>JACQUES, DELORS. <u>Los cuatro pilares de la Educación. En: la Educación encierra un tesoro.</u> México. 1994. Págs. 34-90.</p>

		Relacional	Analítico	Analisis	<p>con la enseñanza y el aprendizaje en el aula?</p> <p>– ¿Qué cambios en la organización y funcionamiento de la escuela se pueden</p> <p>¿Impulsar desde la función directiva para lograr los propósitos educativos?</p> <p>– ¿Qué dificultades enfrentaría para desarrollar estas acciones?</p> <p>Sistematicen su información, elaboren conclusiones en equipo y presenten su Información al grupo.</p> <p style="text-align: right;">4:00 HORAS.</p> <p>CIERRE</p> <p>Presentación de los trabajos y en plenaria realizar un listado de las Competencias que debe fortalecer un director escolar.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA</p>		<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs.16-19</p>
--	--	------------	-----------	----------	--	--	--

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Conocer e interpretar los perfiles y parámetros de las funciones directivas para establecer el trabajo colaborativo y establecer estrategias que le permitan elaborar su Ruta de mejora Escolar

MÓDULO 2: Perfiles y Parámetros de las funciones Directivas en el marco del acuerdo 717, para establecer el trabajo colaborativo.

Sesión: 12

Duración: 6 HRS.

➤ **Competencia a desarrollar:** Analiza los perfiles y Parámetros de la función directiva para determinar estrategias que le permitan la elaboración de la Ruta de Mejora escolar.

Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
2.4 Marco normativo acuerdo 717.	Analizar marco normativo y Reflexionar sobre la labor docente.	Expositivo Carismático Relacional	Inductivo-deductivo Inductivo Inductivo	Reflexion Ensayo Exposición	<p>INICIO</p> <p>Comentar en plenaria las dificultades con las que se han encontrado los docentes para realizar las actividades.</p> <p align="center">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Antes de comenzar con la sesión ver video “Conferencia Mtra. Alba Martínez Olive Consejos Técnicos Escolares” Discutir en plenaria.</p> <p>Analizar el acuerdo 711, por el que se establecen los lineamientos generales de los Modelos de gestión.</p> <p>Elaborar un ensayo del acuerdo 717, relacionando la conferencia.</p> <p>Integrar tres equipos de trabajo y presentar tres casos, cada equipo representa el caso. Los otros equipos que no participan serán los expertos y al terminar la representación</p>	Discursión y presentación del producto. Video. Ensayo. Reflexión y análisis de los temas abordados.	Lectura Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector.	<p>SEP. <u>Acuerdo 717. Por el que se establecen los lineamientos generales de Los Modelos de gestión.</u> México, SEP.</p> <p>GÓMEZ HERNÁNDEZ, Mária. <u>Manual de Técnicas y Dinámicas.</u> Villa Hermosa, ECOSUR, 2007. Págs. 17-52.</p>

		Carismatico	Análogo	Reflexión	<p>comentan según los referentes que tienen de los textos analizados.</p> <p style="text-align: right;">4:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>De manera individual elaborar una reflexión de manera ética abordando los textos que se han analizado.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA</p>			<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Edit. Pearson, 2012. Págs.16-19</p>
--	--	-------------	---------	-----------	---	--	--	--

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.	Objetivo Específico del Módulo: Conocer e interpretar los perfiles y parámetros de las funciones directivas para establecer el trabajo colaborativo y establecer estrategias que le permitan elaborar su Ruta de mejora Escolar
--	--

MÓDULO 2: Perfiles y Parámetros de las funciones Directivas en el marco del acuerdo 717, para establecer el trabajo colaborativo.	Sesión: 13	Duración: 6 HRS.
➤ Competencia a desarrollar: Analiza los perfiles y Parámetros de la función directiva para determinar estrategias que le permitan la elaboración de la Ruta de Mejora escolar.		

Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
2.5 Análisis de los perfiles y parámetros de la función directiva.	Interpretar los perfiles y parámetros de las funciones directivas para establecer el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.	Carismático Relacional Carismático	Inductivo-deductivo Analógico Analógico	Grupo de discusión Discusión en pequeños grupos Analizar	<p>INICIO Se propicia una discusión en equipos sobre la temática a desarrollar durante la sesión, posteriormente se hace una reflexión de manera general. 1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO Los alumnos se agrupan en 3 equipos e indicarles que revisen los perfiles y parámetros de directores escolares, realizar una presentación en Power point, de como dicha dimensión favorece el trabajo colaborativo institucional. Realizar un escrito de como los perfiles y parámetros de directores puede insidir para implemtar la ruta de mejora. 4:00 HORAS</p> <p>CIERRE Trabajar con el diseño de la Ruta de Mejora, poniendo en práctica lo analizado y se induzca al colectivo docente a trabajo colaborativo. 1:00 HORA</p>	Reflexión de los docentes Exposición	Plumones. Láminas de papel bond	<p>GÓMEZ H., María. <u>Manual de Técnicas y Dinámicas.</u> Villa Hermosa, ECOSUR, 2007. Págs. 17-52.</p> <p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs.16-19.</p> <p>SEP. <u>Perfiles y Parámetros e Indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión.</u> México, SEP, 2015. Págs. 41-49</p>

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Conocer e interpretar los perfiles y parámetros de las funciones directivas para establecer el trabajo colaborativo y establecer estrategias que le permitan elaborar su Ruta de mejora Escolar

MÓDULO 2: Perfiles y Parámetros de las funciones Directivas en el marco del acuerdo 717, para establecer el trabajo colaborativo.

Sesión: 14

Duración: 6 HRS.

➤ **Competencia a desarrollar:** Analiza los perfiles y Parámetros de la función directiva para determinar estrategias que le permitan la elaboración de la Ruta de Mejora escolar.

Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
2.6. Ruta de Mejora Escolar para propiciar el trabajo colaborativo.	Que el docente adquiera las herramientas necesarias que le permitan delimitar la orientación que le dará a su Ruta de Mejora Escolar.	Carismático Relacional Interrelacional	Relacional Inductivo Deductivo Inductivo	Lluvia de ideas Cuadro sinóptico Analizar	<p>INICIO</p> <p>Mediante una lluvia de ideas contestar a los siguientes cuestionamientos. ¿Qué es la Ruta de Mejora Escolar? ¿Qué elementos debo considerar para elaborar una Ruta de Mejora Escolar? ¿Cómo diseño mi Ruta de Mejora Escolar?</p> <p align="center">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Ver el video “Estrategias Globales de Mejora escolar”</p> <p>Llenar cuadro sinóptico del video.</p> <p>Hacer lectura del cuadernillo Orientaciones para el diseño de la Ruta de Mejora escolar. Formar equipos y pasar a exponer la temática que acada equipo le corresponda.</p>	Cuadro sinóptico Exposición. Análisis e interpretación de textos.	Video Lecturas Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector.	<p>SEP. Cuadernillo Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora escolar. SEP, México. 2005.</p> <p>GÓMEZ H., María. <u>Manual de Técnicas y Dinámicas.</u> Villa Hermosa, ECOSUR, 2007. Págs. 17-52.</p>

		Carismatico	Relacional	Analizar	<p>Discutir en plenaria la temática abordada.</p> <p style="text-align: right;">3:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Iniciar a elaborar un esqueleto de las acciones que implementaran para poder diseñar la Ruta de Mejora Escolar y del papel que fungirá cada uno de los directivos para dirigir al equipo docente al trabajo colaborativo.</p> <p>Videos “La ruta de Mejora escolar” “Planeación de la Ruta de Mejora Escolar”</p> <p style="text-align: right;">2:00 HORAS</p>			<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza- aprendizaje.</u> México, Edit. Pearson, 2012. Págs. 16-19</p>
--	--	-------------	------------	----------	---	--	--	--

		Relacional	Deductivo Inductivo	Describir	<p>¿Entre los integrantes de una comunidad escolar? Según el autor ¿cuáles son en realidad la naturaleza y las características ¿En la escuela del trabajo directivo?</p> <p style="text-align: right;">4:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Elaborar un perfil para directores considerando los temas analizados.</p> <p>Presentar dos trabajos y sustentar con los temas analizados el porque es importante que el director debe cubrir con dicho perfil.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA</p>			
--	--	------------	------------------------	-----------	--	--	--	--

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Conocer e interpretar los perfiles y parámetros de las funciones directivas para establecer el trabajo colaborativo y establecer estrategias que le permitan elaborar su Ruta de mejora Escolar

MÓDULO 2: Perfiles y Parámetros de las funciones Directivas en el marco del acuerdo 717, para establecer el trabajo colaborativo.

Sesión: 16

Duración:6 HRS.

➤ **Competencia a desarrollar:** Analiza los perfiles y Parámetros de la función directiva para determinar estrategias que le permitan la elaboración de la Ruta de Mejora escolar.

Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
2.8 Trabajo colaborativo propiciado por el liderazgo directivo.	El docente Reflexión sobre su práctica docente y se apropie de extrategias.	Relacional Carismático	Inductivo-deductivo Inductivo	Cuchicheo Describir	<p>INICIO</p> <p>Propiciar un grupo de discusión sobre la temática a desarrollar, e identificar las fortalezas y debilidades de los directivos escolares.</p> <p align="center">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>De manera grupal ver la película “Mr. Holland Opus”</p> <p>Analizar el video desde la perspectiva que acciones realiza el directivo que favorecen el trabajo colaborativo en la intitución.</p> <p>En plenaria responder los siguientes cuestionamientos: ¿Considera existe un trabajo colaborativo entre los docentes? ¿Cuáles son las estrategias que utiliza el directivo escolar para involucrar al profesor al trabajo?</p>	Análisis de película Diagrama de árbol. Análisis. Participación. Reflexión.	Lecturas Película Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector.	<p>BIBLIOTECA PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MAESTRO. México, SEP. 2012. Págs. 111.123</p> <p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Edit. Pearson, 2012. Págs.16-19</p>

		Carismático	Síntesis	Exposición	<p>¿La directora brinda acompañamiento al profesor?</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tienen los directivos en la película?</p> <p>Formar dos equipos y analizar el texto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de trabajo efectivo. 2. Siete características para un equipo efectivo <p>.</p> <p style="text-align: right;">4:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Exponer lo más relevante del tema y de manera individual elaborar un Diagrama de árbol, en donde se visualice ¿Cómo se propicia el trabajo colaborativo?</p>			
--	--	-------------	----------	------------	---	--	--	--

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”								
Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.					Objetivo Específico del Módulo: Identifique cuales son las Competencias del director escolar que favorecen el trabajo colaborativo y las dimensiones de la gestión escolar de acuerdo a los lineamientos vigentes para diseñar su Ruta de Mejora Escolar.			
MÓDULO 3: Las Competencias directivas desde la perspectiva de la Reforma Educativa.							Sesión: 17	Duración: 6 HRS.
Competencia a desarrollar: Identifica las Competencias que debe fortalecer para propiciar el trabajo colaborativo.								
Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
3.1. El impacto de las Competencias en las dimensiones de la gestión escolar.	El director vincule el impacto de las Competencias en la gestión directiva.	Relacional	Inductivo-deductivo	Cuchicheo	<p>INICIO</p> <p>Para iniciar con el tercer módulo, se propicia entre los docentes, la presentación general, haciendo de su conocimiento las actividades a realizar y los productos a entregar.</p> <p>Se propicia en los integrantes la reflexión de lo que se espera y de igual manera se solicita redacten en una hoja una estrategia para incluirla en la planeación del producto final.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Formar tres equipos de trabajo analizar el texto que se les proporcione y realizar un diagrama “Causa y efecto” para explicar el texto que se proporcione al grupo</p> <p>➤ La calidad de la Educación un problema actual de Tóbon.</p>	Participación y análisis de los temas. Diagrama “Causa y efecto” Presentación de Programa de noticia.	Lecturas Película Plumones. Láminas de papel bond o computadora y Proyector	<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje</u>. México, Edit. Pearson, 2012. Págs.16-19.</p> <p>DÍAZ MENDÉZ, Rómulo. <u>Principales Problemas de la Educación en México</u>. México, Edit. Pearson. 2012. Págs. 56-60.</p>

		Relacional	Deductivo	Describir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aspectos Básicos de la Formación Basada en Competencias de Tobón. ➤ Desarrollo de Competencias. <p>Presentar el diagrama y comentar en plenaria.</p> <p>Presentación de video “Las Competencias”</p> <p>Analizar el video.</p> <p style="text-align: right;">3:30 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>En equipos presentar un Programa de noticias rescatando los aspectos más relevantes de las lecturas.</p> <p>Nota: Traer materiales para la próxima sesión para la aorganización de la Ruta de Mejora.</p> <p style="text-align: right;">1:30 HORAS.</p>			<p>TOBÓN, Sergio. <u>Aspectos Básicos de la formación basada en Competencias</u> Talca, Proyecto Mesesup, 2006.</p>
		Interrelacional	Inductivo Deductivo	Programa de noticia				

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”								
Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.					Objetivo Específico del Módulo: Identifique cuales son las Competencias del director escolar que favorecen el trabajo colaborativo y las dimensiones de la gestión escolar de acuerdo a los lineamientos vigentes para diseñar su Ruta de Mejora Escolar.			
MÓDULO 3: Las Competencias directivas desde la perspectiva de la Reforma Educativa.							Sesión: 18	Duración: 6 HRS.
Competencia a desarrollar: Identifica las Competencias que debe fortalecer para propiciar el trabajo colaborativo.								
Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
3.2. La gestión escolar y la relevancia en educación.	El docente Reflexión la importancia de la gestión escolar en la Educación	Carismático Carismático Interrelacional	Inductivo Deductivo Deductivo Analogico	Diagrama Exposición Tríptico	<p>INICIO Para iniciar a analizar el video “Mejorar las escuelas estrategias para la acción en México” Tomar nota y rescatar lo más importante en cuanto a gestión escolar y la relevancia en la Educación. Comentar y guardar el producto. 1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO La asesora expone las siguientes temáticas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategias globales de mejora escolar. ➤ “La gestión escolar, tarea de todos” Serafin Antunez Se brindarán a cada equipo preguntas guías para elaborar su propuesta de Ruta de Mejora Escolar. Realizar un diagrama de “Matriz de clasificación, comparando ambos textos y el video. 4:00 HORAS</p> <p>CIERRE Presentar en plenaria su propuesta y elaborar un tríptico, para compartir con el grupo. 1:00 HORA</p>	Participación y análisis de los temas. Diagrama “de Matriz Elaboración de Tríptico.	Lecturas Película Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector	<p>ANTUNEZ, Serafin. <u>Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión Participativa Autónoma.</u> Universidad de Barcelona. SNTE. 2014. Págs. 1-30.</p> <p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs. 16-19.</p>

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Identifique cuales son las Competencias del director escolar que favorecen el trabajo colaborativo y las dimensiones de la gestión escolar de acuerdo a los lineamientos vigentes para diseñar su Ruta de Mejora Escolar.

MÓDULO 3: Las Competencias directivas desde la perspectiva de la Reforma Educativa.

Sesión: 20

Duración:6 HRS.

Competencia a desarrollar: Identifica las Competencias que debe fortalecer para propiciar el trabajo colaborativo.

Tema	Objetivo particular	Estrategia enseñanza aprendizaje	Metodología de trabajo	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
3.4. La calidad y Educación.	El docente Reflexiones que es calidad educativa.	Relacional	Inductivo-deductivo.	<p>INICIO Reunirse en equipos para conformar la revista y elegir a una persona para que la integre y distribuya a todo el grupo.</p> <p>Repartir de manera genral una tarjeta para que escriban el concepto de calidad y Educación.</p> <p>Comentar las aportaciones.</p> <p align="right">1:30 HORAS.</p> <p>DESARROLLO Analizar el texto “como entender la calidad en la Educación” y “Calidad educativa mirada hacia afuera” de Schelkes.</p> <p>Elaborar un mapa mental de los textos.</p> <p align="right">3:30 HORAS</p> <p>CIERRE Presentar los mapas mentales al grupo y comentar lo más relevante del tema “Mesa redonda”</p>	Participación. Análisis de los temas. Mapa mental. Tarjetas Lecturas Revista Mesa redonda.	Lecturas Película Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector	<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Edit. Pearson, 2012.Pág.16-19.</p> <p>SCHMELKES, Sylvia. <u>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.</u> México, SEP, 1994. PágS. 34-45.</p>

		Carismático	Deductivo	Describir	<p>¿Cuáles son los tipos de liderazgo que se proponen y en que consiste cada uno? ¿Cuál es su defición de liderazgo?</p> <p style="text-align: right;">4:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Redacte en una hoja, cuales son las Competencias que deben poseer los directivos, apoyándose del texto.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA</p>			<p>VICENTE RODRIGUE, Pedro. <u>La dirección como Ejercicio de Liderazgo. Viaje al centro de La dirección de Instituciones educativas, España, I.C.E. Universidad de Duro, 2002. Págs. 34 - 44.</u></p>
--	--	-------------	-----------	-----------	---	--	--	---

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”								
Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.						Objetivo Específico del Módulo: Identifique cuales son las Competencias del director escolar que favorecen el trabajo colaborativo y las dimensiones de la gestión escolar de acuerdo a los lineamientos vigentes para diseñar su Ruta de Mejora Escolar.		
MÓDULO 3: Las Competencias directivas desde la perspectiva de la Reforma Educativa.							Sesión: 22	Duración: 6 HRS.
Competencia a desarrollar: Identifica las Competencias que debe fortalecer para propiciar el trabajo colaborativo.								
Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
3.6. Liderazgo directivo	Recozca las Competencias directivas que debe cumplir un directivo desde la perspectiva de la Reforma Integral.	Carismático Relacional	Inductivo Deductivo	Describir Exposición	<p>INICIO</p> <p>Distribuir al grupo tarjetas, para escribir un concepto de liderazgo.</p> <p>Comentar la temática en plenaria y elaborar un mapa mental de Liderazgo directivo.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Formar tres equipos y revisar texto “Calidad de la Educación y gestión escolar” de Sylvia Schmelkes. (pág. 177-186). Repartir los temas entre los equipos e indicarles las actividades que se desarrollarán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elaborará un esquema de los aspectos principales de los temas. • A través de la técnica de rejilla, pasar el producto para ir redactándolo. • Compartir el material con todos los compañeros. 	Participación y análisis de los temas. Diagrama “Causa y efecto” Presentación del Programa noticiero. Audio	Lecturas Película Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector	<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs.16-19.</p> <p>SEP. Programa Nacional de Actualización Permanente. México, SEP, 2000. Págs. 7-89.</p>

		Interrelacional	Analógica	Exposición	<p>Equipo 1. “La gestión escolar y los componentes de la calidad de la Educación Básica”. Relevancia de la Educación. “Eficacia de la Educación”. “Equidad de la Educación” y” Eficiencia de la Educación”.</p> <p>Equipo 2. “La gestión escolar y los correlatos de la calidad del aprendizaje”. “Liderazgo profesional”, “Visión y metas compartidas”. “Un ambiente de aprendizaje”. “Enseñanza con propósitos claros”. “Altas expectativas”.</p> <p>Equipo 3. “Refuerzo positivo”. “Monitoreo de los avances”. “Compartir los productos por equipos y elaboar un audio de los aspectos que se pueden retomar para propiciar en el centro escolar el trabajo colaborativo, impulsando el apoyo de alumnos, padres de familia etc.</p> <p>La asesora monitorea o interviene en todo momento.</p> <p style="text-align: right;">4:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Presentar cada equipo su producto y plasmar en una hoja sus conclusiones.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA</p>			
		Interrelacional	Deductivo	Comentar				

		Relacional	Inductivo	Describir	<p>Formar dos equipos y analizar el cuadro de prioridades y condiciones del sistema Básico de mejora escolar.</p> <p>Compartir el análisis que realizaron en relación a la autonomía, es congruente y / o viable.</p> <p style="text-align: right;">3:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Comentar de manera grupal qué me llevó del módulo y como lo puedo aplicar en mi práctica docente.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA.</p>			
--	--	------------	-----------	-----------	---	--	--	--

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Interpretar el trabajo colaborativo en la mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y el Diseño de la Ruta de Mejora Escolar.

MÓDULO 4: El trabajo colaborativo en la Mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y la Elaboración de la Ruta de Mejora Escolar.

Sesión: 25

Duración: 6 HRS.

Competencia a desarrollar: Diseña estrategias que le permitan fortalecer el trabajo colaborativo para fortalecer la Ruta de Mejora Escolar.

Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
4.1 La importancia de la motivación componente clave en las Competencias directivas para propiciar el trabajo colaborativo.	El directivo identifique las Competencias que favorecen al trabajo colaborativo.	Carismático Relacional Carismático	Inductivo Deductivo Deductivo Inductivo	Cuchicheo Exposición Describir	<p>INICIO</p> <p>Introducción del módulo cuatro, se presentará a los maestros la estructura del módulo, la evaluación y el producto a entregar al finalizar el diplomado. “Diseño de la Ruta de Mejora Escolar que propicie el trabajo colaborativo dentro de la institución donde laboro”</p> <p>Pronunciar un listado de acciones que realizan los directivos en sus instituciones y posteriormente definir que Competencias se emplean en cada una de las acciones.</p> <p align="right">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Analizar video de Pilar Pozner “Las Competencias directiva”</p> <p>Comentar video con la técnica de rejilla.</p>	Participación y análisis de los temas. Mapa mental. Rescate de conceptos.	Lecturas Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector	<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs.16-19.</p> <p>SEP. Sistema Básico de Mejora Escolar. México, SEP 2015. Pág. 22-39.</p>

		Interrelacional	Deductivo Inductivo		<p>Formar cinco equipos de trabajo y hacer la lectura de "La calidad integral de la Educación: Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa"</p> <p>Rescatar los conceptos claves y comentar la lectura.</p> <p style="text-align: right;">3:00 HORAS</p> <p>CIERRE El directivo diseña una estrategia y la socializa. Retroalimentación.</p> <p style="text-align: right;">1:00 HORA</p>			<p>SEIBOL, Jorge. <u>La calidad integral de la Educación: Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa.</u> Madrid, España, 2015. Revista Iberoamericana. N0. 23. 2000. Págs. 56-73.</p>
--	--	-----------------	------------------------	--	--	--	--	---

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Interpretar el trabajo colaborativo en la mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y el Diseño de la Ruta de Mejora Escolar.

MÓDULO 4: El trabajo colaborativo en la Mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y la Elaboración de la Ruta de Mejora Escolar.

Sesión: 26

Duración: 6 HRS.

Competencia a desarrollar: Diseña estrategias que le permitan fortalecer el trabajo colaborativo para fortalecer la Ruta de Mejora Escolar.

Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía									
4.2. La conformación de equipos de trabajo y el clima organizacional.	El docente reconozca las estrategias que pueden propiciar la integración de equipos de trabajo.	Carismático	Inductivo Deductivo	Analisis	<p>INICIO</p> <p>A través de una lluvia de ideas grupalmente responder a los siguientes planteamientos.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="3">LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO</th> </tr> <tr> <th>¿Qué debo conocer?</th> <th>¿Qué debe saber?</th> <th>¿Qué debe hacer?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Comentar en plenaria.</p> <p align="right">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>La asesora expone los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “Características del trabajo colaborativo” ➤ Liderazgo y mejora educativa ➤ Desarrollo de Competencias en equipos directivos de centros. 	LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO			¿Qué debo conocer?	¿Qué debe saber?	¿Qué debe hacer?				Participación y análisis de los temas. Diagrama y/o cuadro comparativo. Cuadro de fortalezas y debilidades del director escolar.	Lecturas Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector	<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs.16-19</p> <p>LÓPEZ, Verónica. <u>Liderazgo y mejora educativa.</u> Madrid, España. En: <u>Revista Psicoperspectivas individuo y sociedad.</u> Vol. 9. Diciembre, 2010.</p>
LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO																	
¿Qué debo conocer?	¿Qué debe saber?	¿Qué debe hacer?															

		Interrelacional	Deductivo Inductivo	Tríptico	<p>Una vez analizado el texto en equipos leer “Lineamientos para el director” de Fullan. Comentar mediante preguntas guías. Hacer un cuadro comparativo entre la lectura que analizaron y la de Fullan.</p> <p>Se presentarán una serie de cuestionamientos sobre algunas actitudes que se observan comúnmente en los directivos deberán seleccionar cuales favorecen en el trabajo colaborativo, cuales desmotivan el trabajo.</p> <p style="text-align: right;">3:30 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Realizar un cuadro de fortalezas y debilidades que tienen la figura del director escolar.</p> <p>Elaborar un tríptico y compartir al grupo.</p>			<p>GARCIA, Olalla. <u>Desarrollo de Competencias en los equipos directivos de dentro educativos.</u> <u>Un estudio empírico.</u> Universidad de Deusto. 2000. Págs. 54-72.</p> <p>FULLAN. <u>Lineamientos para el director.</u> México, SEP, 2000. Págs. 199-208.</p>
--	--	-----------------	----------------------------	----------	---	--	--	---

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Interpretar el trabajo colaborativo en la mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y el Diseño de la Ruta de Mejora Escolar.

MÓDULO 4: El trabajo colaborativo en la Mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y la Elaboración de la Ruta de Mejora Escolar.

Sesión: 27

Duración: 6 HRS.

Competencia a desarrollar: Diseña estrategias que le permitan fortalecer el trabajo colaborativo para fortalecer la Ruta de Mejora Escolar.

Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía						
4.3 El liderazgo institucional	El docente analice y contextualice el término de Competencias.	Relacional	Inductivo Deductivo	Cuchicheo Diagrama	<p>INICIO</p> <p>Se inicia la sesión comentando en plenaria los avances para elaborar su producto final del diplomado.</p> <p>Los profesores llenarán el siguiente formato para después compartir en plenaria.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>¿Qué debe conocer?</td> <td>¿Qué debe saber?</td> <td>¿Qué debe hacer?</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Analizar cual es el proceso que se debe seguir para implementar la Ruta de mejora escolar. Formar cuatro equipos de trabajo y realizar una presentación del tema que les corresponda del cuadrenillo “Orientaciones para implementar la Ruta de Mejora Escolar”</p> <p align="right">2:00 HORAS</p>	¿Qué debe conocer?	¿Qué debe saber?	¿Qué debe hacer?				Participación y análisis de los temas. Diagrama y/o cuadros.	Lecturas Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector. Debate.	<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs.16-19</p> <p>SEP. <u>Cuadrenillo Orientaciones para implementar la Ruta de Mejora Escolar.</u> SEP. México, 2015. Págs. 12-43.</p>
¿Qué debe conocer?	¿Qué debe saber?	¿Qué debe hacer?												

		Relacional	Inductivo Deductivo	Analizar	<p>DESARROLLO</p> <p>Analizar video "Gestión de escuelas y formación" de Pilar Pozner y gestión educativa Estratégica. Comentar en plenaria.</p> <p>Analizar texto "Aspectos críticos del liderazgo institucional en la Educación"</p> <p>A través de preguntas guiadas consolidar la importancia del liderazgo institucional.</p> <p>Comentar en plenaria los tipos de liderazgo y su impacto en la escuela del siglo XXI.</p> <p style="text-align: right;">2:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Debate en donde se forman dos equipos y cada equipo defiende la postura de un tipo de liderazgo.</p> <p style="text-align: right;">2:00 HORAS</p>			<p>CALVO DE MORA, Javier. <u>Aspectos críticos del liderazgo institucional en la Educación.</u> Madrid España, Revista Electrónica <u>Actualidades Investigativas en Educación.</u> 2011.Págs. 12-43.</p>
		Interrelacional	Analógico	Debate				

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Interpretar el trabajo colaborativo en la mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y el Diseño de la Ruta de Mejora Escolar.

MÓDULO 4: El trabajo colaborativo en la Mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y la Elaboración de la Ruta de Mejora Escolar.

Sesión: 28

Duración: 6 HRS.

Competencia a desarrollar: Diseña estrategias que le permitan fortalecer el trabajo colaborativo para fortalecer la Ruta de Mejora Escolar.

Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
4.4 Trabajo en equipo.	El directivo valore la importancia de crear en la organización escolar el trabajo en equipo.	Carismático	Inductivo Deductivo	Dinámica grupal	<p>INICIO Iniciar la sesión con la dinámica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pasar un aro en las personas sin soltarse la mano. ➤ Construir una torre con hojas o periódico. <p>Comentar la actividad</p> <p align="right">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO El asesor brinda orientaciones para la elaboración de su producto final. Elaboración de la Ruta de Mejora escolar.</p> <p align="right">1:00 HORA</p> <p>Análisis del texto “Equipo de trabajos colectivos” de Mario Morales.</p> <p>Dinámica la pelota preguntona sobre la lectura y reflexión.</p> <p align="right">3:00 HORAS</p> <p>CIERRE Mesa redonda de la temática.</p> <p align="right">1:00 HORA</p>	Participación y análisis de los temas. Diagramas. Mesa redonda.	Lectura Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector	<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Pearson, 2012. Págs.16-19</p> <p>MORALES, Mario. <u>El equipo de trabajos colectivos.</u> México, Revista Tecnología Organización, 1995. Págs.1-14.</p>
		Carismático	Analogico	Descrube				
		Interrelacional	Deductivo	Dinámica Grupal Mesa redonda				

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Interpretar el trabajo colaborativo en la mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y el Diseño de la Ruta de Mejora Escolar.

MÓDULO 4: El trabajo colaborativo en la Mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y la Elaboración de la Ruta de Mejora Escolar.

Sesión: 29

Duración: 6 HRS.

Competencia a desarrollar: Diseña estrategias que le permitan fortalecer el trabajo colaborativo para fortalecer la Ruta de Mejora Escolar.

Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
4.5 La relación del líder educativo en la conformación de un clima organizacional .	El docente identifique el diseño de la Ruta de Mejora Escolar.	Carismático Relacional	Inductivo Deductivo	Exposición Analizar Describir	<p>INICIO</p> <p>Orientaciones para diseñar la Ruta de Mejora Escolar.</p> <p>Por parte del asesor brinda retroalimentación a los directivos sobre los elementos que conforman la Ruta de Mejora Escolar.</p> <p align="right">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO</p> <p>Análisis de la lectura “Clima organizaional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual” de Monica Garcia.</p> <p>Reflexión y análisis de la lectura mediante preguntas guías.</p> <p>Análisis de video “Trabajo en equipo” Con base a la temática identificar una problemática y exponer la solución.</p> <p align="right">4:00 HORAS</p> <p>CIERRE</p> <p>Exposición de la solución de la problemática detectada.</p> <p align="right">1:00 HORA</p>	Participación y análisis de los temas. Reflexión.	Lectura Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector.	<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</u> México, Edit. Pearson, 2012. Págs.16-19</p> <p>GARCÍA SOLARTE, Monica. <u>Clima organizaional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual.</u> Colombia, Universidad del Valle, 2002. Págs. 12-24.</p>

		Carismático	Analógico	Analizar	<p>CIERRE</p> <p>Elaborar un cuadro sinóptico de los tipos de liderazgo y su influencia para generar ambientes de trabajo colaborativo.</p> <p>El docente determinará que tipo de liderazgo esta aplicando en su institución y elaborará una noticia en donde rescate su práctica.</p> <p>Una vez que este elaborada la noticia darla a conocer en plenaria e identificar que estrategias son funcionales y que estrategias podría implementar para mejorar su liderazgo.</p> <p>Elaborar FODA, lo cual permitirá identificar que tipo de estrategias puede utilizar para elaborar su producto final del módulo.</p> <p>Indicaciones finales para la elaboración del trabajo final. "Propuesta de la Estrategia Global"</p> <p style="text-align: center;">2:00 HORAS</p> <p>Nota repetir temas para la clase siguiente.</p>			
		Relacional	Analógico	Describir				

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”								
Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.					Objetivo Específico del Módulo: Interpretar el trabajo colaborativo en la mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y el Diseño de la Ruta de Mejora Escolar.			
MÓDULO 4: El trabajo colaborativo en la Mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y la Elaboración de la Ruta de Mejora Escolar.							Sesión: 31	Duración:6 HRS.
Competencia a desarrollar: Diseña estrategias que le permitan fortalecer el trabajo colaborativo para fortalecer la Ruta de Mejora Escolar.								
Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
4.7	Identificar los elementos de la planeación estratégica para el diseño de la Ruta de Mejora Escolar.	Carismático	Inductivo Deductivo.	Exposición	INICIO La asesora expone el tema “Gestión educativa estratégica” Se explica a los directivos las etapas de la entrega de su producto final. 1:00 HORA DESARROLLO Se integrarán equipos de trabajo por Niveles, con la finalidad cada equipo diseñe una Ruta de Mejora Escolar tomando en cuenta como estrategia global “la Convivencia sana y Pacífica”. 4:30 HORAS CIERRE Evaluación de la sesión. NOTA: Se sugiere a los directivos traer para la siguiente clase los insumos necesarios para concluir su trabajo y hacer la presentación.	Participación y análisis de los temas. Avance en la conformación de su Ruta de Mejora escolar.	Lecturas Película Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector	SEP. Modelo de Gestión Estratégica. México, segunda edición; SEP; 2010. Págs. 1-160. PIMIENTA PRIETO, Julio. Estrategias de enseñanza-aprendizaje. México, Pearson, 2012. Págs.16-19

DIPLOMADO: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Objetivo General: Fortalecer la formación profesional de los participantes al analizar los referentes teóricos en cuanto a la temática de gestión escolar y liderazgo que favorezcan el trabajo colaborativo en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Objetivo Específico del Módulo: Interpretar el trabajo colaborativo en la mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y el Diseño de la Ruta de Mejora Escolar.

MÓDULO 4: El trabajo colaborativo en la Mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y la Elaboración de la Ruta de Mejora Escolar.

Sesión: 32

Duración: 6 HRS.

Competencia a desarrollar: Diseña estrategias que le permitan fortalecer el trabajo colaborativo para fortalecer la Ruta de Mejora Escolar.

Tema	Objetivo particular	Metodo Enseñanza Aprendizaje	Metodología de trabajo	Estrategia Enseñanza Aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
4.8 La planeación estratégica pieza clave para el diseño de la Ruta de Mejora Escolar.	Identificar los elementos de la planeación Estrategica para el diseño de la Ruta de Mejora Escolar, bajo el liderazgo directivo.	Carismático Carismático Relacional	Inductivo Deductivo Deductivo	Describir Exposición Cuchicheo	<p>INICIO Pase de lista y entrega de evidencias en la cual deberan incluir el producto final del diplomado “Diseño de la Ruta de Mejora que propicie el trabajo colaborativo”</p> <p align="right">1:00 HORA</p> <p>DESARROLLO Intervencion de la asesora exponiendo la temática de “Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos”. Cada equipo expone su propuesta al grupo.</p> <p align="right">4:00 HORAS</p> <p>CIERRE Individualmente redactarán en una hoja y verbalmente, comentarios sobre el diplomado. Los asistentes realizarán la evaluación del curso. Cierre del curso. 1:00 HORA</p>	Participación y análisis de los temas. Producto final” Ruta de Mejora Escolar”	Evidencias. Presentación temática. Plumones. Láminas de papel bond o en su caso la computadora y Proyector	<p>PIMIENTA PRIETO, Julio. <u>Estrategias de enseñanza-aprendizaje</u>. México, Pearson, 2012. Págs.16-19</p> <p>GARBANZO V., Guiselle. <u>Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos</u>. Costa Rica, editorial Universidad de Costa Rica, 2010. Págs. 15-28.</p>

7.7. Perfil de ingreso de los aspirantes

La formación de los docentes, requiere que este se base en un curriculum que este sustentado por un perfil de ingreso, para ello es importante definir que es el perfil de ingreso, la Secretaría de Educación Pública en 1977 la define como:

Se refiere a aquellos atributos o Competencias, según el caso, relacionados con aspectos profesionales, laborales, académicos, actitudinales, experienciales y axiológicos, que caractericen a los sujetos destinatarios del Programa educativo. La definición clara y concreta del perfil de ingreso, así como su observancia y evaluación sistemática en el proceso de selección, permitirá el acceso a aquellos aspirantes mejor cualificados.²¹⁵

El perfil de egreso favorece a delimitar las Competencias que habrán de dominar los interesados y que permiten valorar la pertinencia del diplomado y delimitar quienes serán las personas idóneas que cumplan con las Competencias y habilidades que se requieren para formar parte del mismo.

Para ingresar al Diplomado de “Gestión y Liderazgo del directivo que propicie el trabajo colaborativo” los aspirantes deben cumplir con el siguiente perfil de ingreso:

- Contar con estudios terminados de Nivel licenciatura.
- Estar laborando en alguna institución particular o privada con cargo directivo.
- Desempeñarse como director, subdirector o supervisor de alguna institución.
- Tener un sentido de responsabilidad y profesionalismo.

²¹⁵ SEP. Dirección de Políticas para el sistema de Profesionales para la Educación. México, SEP, 2000. Pág. 5

- Tener sentido humanista y la capacidad de relacionarse con grupos de trabajo diversificados.
- Ser participativo
- Cumplir en tiempo y forma con los trabajos solicitados durante el desarrollo del Diplomado.
- Estudiar y esforzarse para conseguir el máximo rendimiento académico.
- Cumplir con los materiales solicitados en el diplomado y los trabajos solicitados.
- Dirigir su actuar con un alto valor.
- Involucrarse en forma activa en las actividades propuestas durante el Diplomado.
- Tener el gusto o la pasión por conocer e indagar sobre temas de relevancia.
- Tener como finalidad transformar la práctica directiva.
- Tener un espíritu científico y gusto por la investigación orientada a los temas que se demandan en la actualidad.
- Contar con conocimientos en el manejo de las tecnologías de la información (TIC).

7.8. Criterio de selección de los aspirantes

La selección de las personas que participen en el diplomado tendrá que cubrir los siguientes requisitos:

- Contar con el tiempo suficiente para desarrollar las actividades planteadas en el curso,
- Contar con la posibilidad de utilizar un equipo de cómputo, con un explorador de internet actualizado
- Solicitar la participación en el curso y comprometerse a realizar por sí mismos las actividades.
- Tener una licenciatura o profesión con alguna carrera a fin a la Educación.
- Desempeñarse como directivo o supervisor de alguna institución.

- Contar con el deseo de superación

7.9 Perfil de egreso

En el Plan de Estudios de Educación Básica 2011 define que el perfil de egreso es aquel que delimita:

Los rasgos deseables que los estudiantes deberán mostrar al término de la Educación Básica, como garantía de que podrán desenvolverse satisfactoriamente en cualquier ámbito en el que decidan continuar su desarrollo. Dichos rasgos son el resultado de una formación que destaca la necesidad de desarrollar Competencias para la vida que, además de conocimientos y habilidades, incluyen actitudes y valores para enfrentar con éxito diversas tareas²¹⁶.

De tal manera que para el término del diplomado se propone que los directivos serán capaz de:

- Los participantes desarrollarán las Competencias necesarias para desempeñar sus funciones.
- Se consolida el liderazgo que impacte y construya equipos de trabajo bajo la motivación.
- Comprender cual es el rol del director escolar en sus posibilidades y limitaciones para ejercer su liderazgo.
- Conocer los documentos más relevantes y rectores que delimitan el que hacer del docente.
- Reflexionar sobre su práctica.
- Será capaz de crear climas organizacionales de trabajo colaborativo.

²¹⁶SEP. Plan de Estudios 2011. Op. Cit. Pág. 39.

- Reconocer elementos necesarios para construir una Ruta de Mejora a través del trabajo colaborativo.

7.10. Requisitos de permanencia en la modalidad de estudio de la propuesta

Para que los docentes puedan permanecer en el diplomado, deberán cumplir con un porcentaje de 90% de asistencia en las sesiones de trabajo, además de cumplir con los productos del diplomado, realizar las lecturas que se propongan, participar activamente y asertivamente, ser críticos y relexivos ante las actividades que se propongan.

7.11. Criterios de evaluación y acreditación para la modalidad de estudios propuesta

La evaluación para el diplomado será formativo, la cual pretende proporcionar elementos de valoración que permitan comprender cómo se está desarrollando el proceso enseñanza-aprendizaje.

Lo cual me permite citar que la evaluación formativa hoy en día es aquella que *“se realiza para valorar el avance en los aprendizajes y mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Su función es mejorar una intervención en un momento determinado y, en concreto, permite valorar si la planificación se está realizando de acuerdo con lo planeado”*²¹⁷.

²¹⁷ Hugo Balbuena Corro (Coord.) El Enfoque formativo de la evaluación. México. Secretaría de Educación Pública, 2013. Pág. 25.

Es decir que al evaluar el diplomado nos permitirá identificar los aprendizajes de los alumnos, la intervención que se esta brindando al proporcionar las experiencias de aprendizaje, y sobre todo hacer una valoración de la planificación de las actividades.

Las estregias que se utilizarán para poder valorar la pertinencia de las actividades será un portafolio de evidencias electrónicas, en donde los docentes deberán conformar una carpeta de cada módulo, en el cual deberán incluir las actividades que se les sugieren.

Los criterios que se tomarán para evaluar son los siguientes:

TABLA 12.- CRITERIOS PARA EVALUAR EL DIPLOMADO

Aspecto	Porcentaje
Argumentación en clase	30%
Trabajo en equipo	30%
Participación	30%
Asistencia y puntualidad	10%
Total	100%

Cabe mencionar que para que el alumno pueda acreditar el diplomado deberá cumplir con el 80% del porcentaje de los elementos a evaluar.

7.12. Duración del periodo de estudios

El Diplomado “Gestión y liderazgo para directores que propicie el trabajo colaborativo” esta diseñado de la siguiente manera la cual se muestra en el siguiente cuadro:

TABLA 13.- DISEÑO DEL DIPLOMADO

Módulo	Número de horas
Módulo 1 Dirección y gestión escolar	48 horas, divididas en 8 sesiones de 6 horas cada una.
Módulo 2 Perfiles y parámetros de las funciones directivas en el marco del acuerdo 717, para establecer el trabajo colaborativo	48 horas, divididas en 8 sesiones de 6 horas cada una.
Módulo 3 Las Competencias directivas desde la perspectiva de la reforma educativa.	48 horas, divididas en 8 sesiones de 6 horas cada una.
Módulo 4 El trabajo colaborativo en la mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y la elaboración de la Ruta de Mejora Escolar	48 horas, divididas en 8 sesiones de 6 horas cada una.
Total	192 horas

Como se observa en el cuadro el diplomado se desarrollará en jornada sabatina durante un ciclo escolar, con una duración de 192 horas de trabajo. Con una dosificación de seis horas semanales. El Diplomado en cuatro módulos que versarán en diferentes temáticas con una duración de 48 horas cada uno.

7.13. Evaluación y seguimiento de la implantación de la propuesta

La evaluación del diplomado permitirá valorar si la propuesta es pertinente, por lo cual se pretende evaluar cada uno de los módulos que lo conforman. La evaluación de cada módulo se llevará a cabo mediante los siguientes instrumentos:

TABLA 14.- INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

MÓDULO	EVALUACIÓN
Módulo 1	Rúbrica
Módulo 2	Rúbrica
Módulo 3	Rúbrica
Módulo 4	Rúbrica

Es importante mencionar que una rúbrica es el “*Instrumento de medición en el que se establecen criterios y estándares por Niveles, mediante la disposición de cada escala*”²¹⁸ Es decir las rúbricas que se diseñarán nos permitirán identificar si se favorecieron las Competencias que se planteron en cada módulo las cuales son:

- Conoce el concepto de gestión, liderazgo y trabajo colaborativo para fortalecer sus prácticas de gestión.
- Analiza los perfiles y parámetros de la función directiva para determinar estrategias que le permitan la elaboración de la Ruta de Mejora Escolar.
- Identifica las Competencias que debe fortalecer para propiciar el trabajo colaborativo.
- Diseña estrategias que le permitan favorecer el trabajo colaborativo para Fortalecer la Ruta de Mejora Escolar.

²¹⁸ <http://pareonline.net/getvn.asp?v=7&n=3>. (Consultado el 24 de septiembre de 2016)

Además que se identificará el Nivel de logro que adquirieron los asistentes y permitirá la evaluación del diplomado en el espacio de las observaciones se hará énfasis a los asistentes en dejar planteamientos para la mejora.

A continuación se muestran los instrumentos que se ocuparán.

Diplomado: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Las respuestas obtenidas serán utilizadas para evaluar la pertinencia de las temáticas abordadas en cada módulo del diplomado.

Instrucciones: Marca con una **X** la opción que concuerde mejor con su punto de vista.

Módulo 1. Dirección y gestión escolar				
Indicador	4.- Siempre	3.- Casí siempre	2.- Casí nunca	1.- Nunca
1.- Las lecturas abordadas fueron adecuadas y respondieron al propósito del módulo.				
2.- Las actividades propuestas propiciaron el conflicto cognitivo en los alumnos.				
4.- Se propició el trabajo colaborativo entre los alumnos para que construyeran sus aprendizajes.				
5.- El material didáctico que se empleó apoyó a las actividades desarrolladas.				
Observaciones:				

Diplomado: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Las respuestas obtenidas serán utilizadas para evaluar la pertinencia de las temáticas abordadas en cada módulo del diplomado.

Instrucciones: Marca con una **X** la opción que concuerde mejor con su punto de vista.

Rúbrica del Módulo 2. Perfiles y parámetros de las funciones directivas en el marco del acuerdo 717, para establecer el trabajo colaborativo”				
Indicador	4.- Muy poco	3.- Poco	2.- Regular	1.- Mucho
1.- Los alumnos analizaron los Perfiles y Parámetros de las funciones directivas.				
2.- El abordaje del Acuerdo 717 consolidó mis referentes previos.				
3.-Se cumplió con los aspectos considerados en la planeación didáctica para el presente módulo.				
4.- Las actividades que se propusieron permitieron al directivo identificar las Competencias que debe fortalecer un directivo escolar.				
5.- Los productos realizados fueron significativos para los directivos.				
Observaciones:				

Diplomado: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Las respuestas obtenidas serán utilizadas para evaluar la pertinencia de las temáticas abordadas en cada módulo del diplomado.

Instrucciones: Marca con una **X** la opción que concuerde mejor con su punto de vista.

Módulo 3. Las Competencias directivas desde la perspectiva de la reforma educativa.				
Indicador	4.- Insuficiente	3.- Suficiente	2.- Bien	1.- Muy bien
1.- Las lecturas abordadas fueron adecuadas y despiertan inquietud en los alumnos sobre la temática a desarrollar.				
2.- Las actividades propuestas propiciaron el conflicto cognitivo en los alumnos, permitiendo hacer una evaluación y coevaluación.				
3.- Los directivos lograron ampliar sus conocimientos.				
4.- Se propició el trabajo colaborativo entre los alumnos para que construyeran sus aprendizajes.				
5.- El material didáctico que se empleó apoyo a las actividades desarrolladas.				
6.- Las actividades planteadas favorecen la reflexión y el análisis crítico de los alumnos.				
Observaciones:				

Diplomado: “GESTIÓN Y LIDERAZGO PARA DIRECTORES QUE PROPICIE EL TRABAJO COLABORATIVO”

Las respuestas obtenidas serán utilizadas para evaluar la pertinencia de las temáticas abordadas en cada módulo del diplomado.

Instrucciones: Marca con una **X** la opción que concuerde mejor con su punto de vista.

Rúbrica del Módulo 4. El trabajo colaborativo en la Mejora de la Educación Básica, bajo el liderazgo directivo y la elaboración de la Ruta de Mejora Escolar.				
Indicador	4.- Insuficiente	3.- Suficiente	2.- Bien	1.- Muy Bien
1.- Los alumnos logran elaborar una Ruta de Mejora Escolar sustentando su contexto escolar				
2.- Los alumnos valoran el liderazgo directivo, y la Ruta de Mejora Escolar.				
3.-Las actividades propuestas encaminaron al directivo a implementar nuevas estrategias en sus centros de trabajo.				
4.- Se logra difundir los resultados del módulo a los integrantes del grupo de Diplomado.				
5.- Se detecta problemas de la práctica profesional cotidiana de los directivos y se propone soluciones viables.				
Observaciones:				

CONCLUSIONES

El realizar la siguiente investigación, permitió identificar como el actuar de cada una de las personas es indispensable para el funcionamiento de las instituciones, sin duda alguna la figura del director escolar como el principal guía para propiciar y fortalecer actividades académicas encaminadas a la mejora de las instituciones educativas.

En el proceso de la investigación se identificó como la figura del director escolar es importante, el reconocer las características de la población, el contexto escolar, y las funciones que tienen cada uno de los miembros para el funcionamiento del centro escolar, y sin duda alguna la conducción del director escolar como el principal mediador entre los alumnos, padres de familia y docentes.

Sin embargo es importante resaltar que las realidades para cada institución son diversas. Por lo tanto no se puede afirmar que todas las escuelas deban operar de la misma manera y que tengan que reflejar los mismos resultados. Es aquí donde se brinda la oportunidad al directivo escolar de involucrarse y reconocer las capacidades de cada persona que colabora con él, la necesidad de que cada centro escolar establezca sus metas, objetivos, las cuales deberán estar plasmadas en la Ruta de Mejora Escolar.

Ante los diversos contextos la figura del director escolar es relevante y se debe reconocer el trabajo que realizan día a día, ya que como se sabe el trabajo con seres humanos es complejo, por ello su labor no es fácil, ya que hoy en día no existe una técnica, estrategia que los oriente para conducir a su equipo de trabajo al éxito.

Los directivos escolares deben de tener una capacitación permanente lo cual les permitirá orientar a sus docentes y estar a la vanguardia en cuanto a las novedades que se generan en cuanto al ámbito educativo, debido a que es de suma importancia

su actualización para poder orientar a su personal y generar cambios innovadores en sus centros de trabajo.

Deben de buscar estrategias enfocadas al trabajo colaborativo que generen alternativas de cambio, ya que son éstas las que propician que el personal docente adquiera un sentido de responsabilidad y pertenencia hacia su práctica docente, lo cual permitirá en colaborativo establecer metas que le permitan generar mejoras en los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Para ello la comunicación entre el personal y directivos es indispensable y un medio para generar el cambio, ya que como se sabe las relaciones sociales entre los individuos al conformar grupos de trabajo es importante, tarea nada fácil para los directivos ya que no existe una estrategia que le permita considerar la diversidad de puntos de vista de cada persona, sin embargo deberá tomar decisiones que estén orientadas a la Mejora Escolar.

El directivo debe conocer la normatividad, parámetros, y el acuerdo 717, para que conjuntamente vaya direccionando una Ruta de Mejora para poder cubrir los Rasgos de Normalidad Mínima escolar, según las necesidades y características de la Institución, que estén orientadas a generar Estrategias Globales de Mejora Escolar, las cuales se determinarán con el colectivo escolar a partir de un diagnóstico, y de la evaluación de las acciones que se han implementado individualmente y colectivamente, persiguiendo un mismo objetivo.

Es por ello indispensable que la SEP, capacite de manera constante a los directivos y vaya perfilando el liderazgo a fin de que satisfagan las necesidades y demandas de cada centro de trabajo, a partir de ser estos guías, orientadores, generadores de propuestas, estrategias que permitan los cambios innovadores en las instituciones, sin dejar a un lado la parte humanista y consolidando el trabajo colaborativo en los planteles.

BIBLIOGRAFÍA

ABOITES, Hugo. La Educación Superior latinoamericana y el Proceso de Bolonia: De la comercialización al Proyecto Tuning de Competencias. México, UNAM, 2010.

AGUILERA VÁSQUEZ, Víctor. Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. Madrid, Universidad de Alcalá, 2011

ANTÚNEZ FIGUEROA, Luis A. La conformación del trabajo colegiado en Educación Primaria, desde la perspectiva de los directores. Universidad Autónoma de México Facultad de Estudios Suoeriores Aragón, México, 2011.

ANTUNEZ, Serafin. Claves para la organización de centros escolares. Hacia una Gestión Participativa Autónoma. Universidad de Barcelona, SNTE, 2014.

BACHILLER NILO, Teofilo Reyes Flores. Liderazgo directivo y desempeño docente en Nivel Secundaria de una Institución Educativa de ventallilla – callao. Lima – Perú, Escuela de Posgrados, Universidad San Ignacio de Loyola, 2012.

BALBUENA CORRO, Hugo, coord. El Enfoque formativo de la evaluación. México, Secretaría de Educación Pública, 2013.

BAUMAN, Zygmund. La globalización. Consecuencias humanas. México, Fondo de Cultura Económica, 2001.

BISQUERRA, Rafael. Metodología de la investigación educativa. Madrid, La Muralla, 2004.

BISQUERRA, Rafael. Métodos de investigación educativa. Guía práctica. Madrid, Edit. Ediciones CEAC, 2004.

BONDROVA, Elena, et al. Herramientas de la mente. México, Pearson, 2004.

BRASLAVSKY Cecilia y Gustavo Cosse. Las actuales Reformas Educativas en América Latina: Cuatro Actores, Tres Lógicas y Ocho Tensiones REICE. Madrid, España, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4, Núm. 3. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España, 2006.

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. Ley General del Servicio Profesional Docente. México. Diario Oficial de la Federación, 2013.

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. Ley General Educación. México, Diario Oficial de la Federación, 2016.

CASTAÑEDA JIMÉNEZ, Juan, et al. Metodología de la investigación. México, Edit. Mc Graw-Hill, 2002.

CAMPOS MIRANDA, Violeta. La gestión Escolar en el Consejo Técnico. UPN, Unidad 162, Michoacán, 2005.

CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE EDUCACIÓN PARA TODOS, SATISFACCIÓN DE NECESIDADES BÁSICAS DE APRENDIZAJE. Declaración Mundial Sobre Educación Para Todos y Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje. París, UNESCO, 1994.

CARRETERO, Mario. Constructivismo y Educación. Buenos Aires, Paisos, 2009.

CORDERO QUIÑONES, Susana. La función directiva en la reforma educativa de preescolar. Merida, UPN unidad, 2012.

CHAVETANO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, edi. 7°, Mc Graw Hill, 2007.

CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración. México, Mc Graw Hill, 2003.

DELORS, Jaques. La Educación encierra un tesoro. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Ed. Especial. México, Siglo XXI, Editores, 2008.

DOF. Programa Sectorial de Educación 2013 – 2018. México, DOF, 2013.

DOMÍNGUEZ SOTO, Juana Martha. El plan estratégico de transformación escolar como herramienta para mejorar la calidad educativa en la Zona Escolar P-184: una visión desde la supervisión escolar. México, UPN, Unidad 096, 2007.

DÍAZ-BARRIGA, Arcea, Frida, et al. Metodología de diseño curricular para Educación superior. México, Edit. Trillas, 2010.

EVANS RISCO, Elizabeth. Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas. España, Universidad de Valencia, 2015.

FAURE, Edgar, et al. Aprender a ser. España, Edit. Alianza Editorial, 1983.

FLORES RESÉNDIZ, Reyna. La práctica docente de Educación secundaria en el centro de Estudios Agustiniiano Fray Andres de Urdaneta. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Aragón, México, 2010.

FORO MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN. Marco de Acción de Dakar, Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes, texto aprobado por el Foro Mundial sobre Educación, Dakar, Senegal, 26-28 de abril de 2000. París, UNESCO, 2000.

FRADE RUBIO, Laura. Competencias en el aula. Conceptos Básicos, planeación y evaluación de acuerdo con los nuevos Planes y Programas de la SEP 2011. México, Edit. Gobierno del Estado de México, 2012.

FRADE RUBIO, Laura. Desarrollo de Competencias en Educación: desde preescolar hasta bachillerato. 2ª ed. México, Edit. Inteligencia Educativa, 2009.

GARCIA ROMO, Mar. La gestión cultural como herramienta Educativa para Fortalecer el vinculo entre el museo de arte y la Escuela Secundaria. UPN, México, 2009.

GARBANZO, Guiselle M. Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Costa Rica, editorial Universidad de Costa Rica, 2010.

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 16ª ed. México, Trillas, 2016.

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México. Diario Oficial de la Federación, 2013.

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA. Programa Sectorial de Educación. México, Secretaría de Gobernación, 2013.

HERNANDEZ BALTAZAR, Eugenia. Planeación y gestión educativa en ventanas abiertas: Presentes y por venir de la Planeación Educativa. México, Editorial Amapsi, 2006.

HERNANDEZ RUIZ, Alejandra. De un Modelo de administración burocrático a uno de gestión educativa centrado en el trabajo en equipo en docentes del Programa de Maestría en Pedagogía de la FES Aragón 2005-2007. Estudio de caso. México, FES Aragon, 2010.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et. al. Metodología de la investigación. 5ª. ed., México, Edit. Mc Graw Hill., S.A., 2010.

HELGUEROS ,M.Laura. Antología de Enfoques Administrativos aplicados a la gestión escolar. México, UPN, 1994.

HUERTA E., Aurora. La nueva escuela. México, Paidós, 2001.

JIMÉNEZ BECERRA, Absalón. La práctica investigativa en ciencias sociales. Colombia. DCS Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Pedagógica Nacional, 2006.

JARQUÍZ PEREZ, Marcela. Las directoras de Educación preescolar hacia una gestión ambientalista. México, UPN, 1995.

JIMENEZ Y CORIA, Laureano. La Organización escolar. México, ed. Calmecac, 1975.

KRETNER ROBERT, Kinicki Ángelo. Comportamiento de las Organizaciones. Arizona State University. Mc. España, Graw Hill, 1997.

MANCILLA HELGUEROS, Laura. Enfoques administrativos aplicados a la Gestión Escolar. México, UPN, 1994.

MCMILLAN, James H. y Sally Shumacher. Investigación Educativa. 5ª. Ed. México, Edit. Pearson/Adison Wesley, 2005.

MENESES MARTÍNEZ, Sonia. Desarrollo y Análisis de Experiencias de Planeación Estratégica para la Mejora de la Gestión de la Supervisión Escolar. México, UPN. 2013.

MARISCAL RAMÍREZ, Doris. Prácticas Directivas, gestión Escolar y cultura organizacional en una escuela secundaria técnica. Universidad Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Aragón. 2010.

MURILLO TORRECILLA, Javier F., Cuestionarios y escalas de actitudes. España, Editorial, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1999.

OCDE. Perspectivas OCDE: México Reformas para el cambio. México, OCDE ,2012.

PEDRAZA CUELLAR, David, coord. Las políticas educativas en México, Sociedad y conocimiento. México, Ediciones Pomares, 2007.

PERRENOUD, Philippe. Diez nuevas Competencias para enseñar. México, Edit. Grao, 2004.

PIMIENTA PRIETO, Julio H. Estrategias de enseñanza-aprendizaje. México, Pearson, 2012.

POZNER, Pilar. La gestión escolar. En el directivo como gestor de aprendizajes. Buenos Aires, Aique Gupo editor, 1997.

RIVERO MARTÍNEZ, Francisco. El trabajo colegiado en Educación Primaria. Universidad Nacional Autónoma de México, Estado de México. 2011.

ROMERO, Alberto. Globalización y pobreza. Colombia, Edit. Ediciones Unariño, 2002.

RUBIO MUÑOZ, Flor M. La Planificación Institucional en la Escuela Secundaria. Durango, UPN, 2005.

SANDOVAL F., Etelvina. Directores de la escuela Secundaria y gestión escolar, en Todo por hacer algunos problemas de la Escuela Secundaria. México, Centro de Investigaciones para el éxito y calidad educativa, S.C. 2002.

SEP. Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar. México, SEP, 2014.

SEP. Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica. México, SEP, 1992.

SEP. Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar. México, Secretaría de Educación Pública, 2014.

SEP. Curso Básico de Formación Continua para Maestros 2012, Transformación de la práctica docente. México, Secretaría de Educación Pública, 2012.

SEP. Modelo de Gestión Estratégica. Escuelas de Calidad. México, SEP, 2001.

SEP. Perfil, parámetros e indicadores para directivos y Supervsores Escolares. México, SEP, 2014.

SEP. Plan de Estudios 2011. Educación Básica. México, Secretaría de Educación Pública, 2011.

SOLORIO MENDOZA, Jovita G. El liderazgo directivo: Factor determinante para una sana convivencia del desarrollo integral del colegio Henri Wallon. México Michoacán, UPN, 2012.

TABA, Hilda. Elaboración del currículum. Teoría y Práctica. 10^a Ed. Argentina, Edit. Troquel, 1972.

TERRONES CORDERO, Aníbal, coord. Globalización, crisis y crecimiento en México. México, Edit. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2001.

TOBÓN, Sergio. Aspectos Básicos de la formación basada en Competencias. En Revista Talca. Proyecto Mesesup, 2006.

TOBÓN, Sergio. Formación Basada en Competencias. 2^a ed., Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005.

TOVAR FRIAS, Blaca Patricia. Resistencia educativa hacia el Proyecto institucional de Secundaria, una mirada de los Estudiantes de la Secundaria Técnica N° 24 (Estudio exploratorio). México, Universidad Autónoma de México Facultad de Estudios Superiores Aragón, 2011.

VILLARREAL SALAZAR, Elena. Liderazgo para la gestión escolar en Escuela de Tiempo Completo. Monterrey, Nuevo León México, Tecnológico de Monterey, 2003.

ZORRILLA FIERRO, Margarita. Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones Perspectivas. México, *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 2004.

REFERENCIAS DE INTERNET

<http://México.pueblosamerica.com>.

http://www.Aneca.es_/present/uealc.html

<http://www.alfatelevision.org>.

<http://www.chimalhuacan.gob.mx>.

<http://www.cicimar.ipn.mx/boletin/wp-content/uploads/2011/10/liderazgo.pdf>

<http://www.curriculobasica.sep.gob.mx/index.php/plan.../mapa-curricular-info>

http://www.dgespe.sep.gob.mx/public/dpe/...planes/Anexo_Procedimiento_Posgrado.pdf.

<http://www.dialnet.unirioja.es>.

<http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=116342>

<http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=116342>

<http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/liderazg.pdf>.

<http://www.gestiónescolar.cl/gestión>

<http://www.inegi.org.mx/default.aspx>.

<http://www.liderazgo24.com/wp-content/uploads/2011/03/liderazgo-loquerealmenteimporta-2.pdf>.

<http://www.mingaonline.uach>

<http://www.oecd.org/centrodeMéxico/laocde>.

http://www.onu.org.mx/objetivos_de_desarrollo_del_milenio.html

http://www.pedagogía_estudios_políticas_educativas

<http://www.profeco.gob.mx/>.

<http://www.psicoPedagogía.com/articulos/?articulo=343>

<http://www.redalyc.org>.

<http://www.revistas.una>.

<http://www.rieoei.org/rie27a02.PD>

[https://www.significados.com/metodologia./](https://www.significados.com/metodologia/)

<http://www.slideshare.net/elizabethuisa/comparacion-de-Modelos-de-calidad>.

ANEXO 1.

25/1/2016

PLANTILLA DE PLAZAS



Plantilla de Plazas

Plantilla Docente de Plazas (Horas)	
Centro de trabajo:	15EES1015Z - OFIC NO 0678 JUANA DE ASBAJE Y RAMIREZ DE SANTILLANA ▼
Nombre del centro de trabajo:	OFIC NO 0678 JUANA DE ASBAJE Y RAMIREZ DE SANTILLANA
Turno:	MATUTINO
Zona escolar:	S141

REGRESAR

CLAVE DE SERV PUB	NOMBRE DEL SERVIDOR PUBLICO	NUM DE PLAZA	CATEGORIA	FUNCIÓN	TIPO DE HORAS	NUM DE HORAS	INICIO	TERMINO	ESTATUS
997694800	ACATITLA RUIZ GEORGINA	205933570	HORA CLASE B ME	ORIENTADOR TECNICO	116	21	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997862812	ALMENDAREZ PRADO SANDRA	205941199	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	24	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
964259935	AVILA FELIX CLEOTILDE	205922984	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	18	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997953587	AVILA RODRIGUEZ CLAUDIA	205968777	HORA CLASE B ME	ORIENTADOR TECNICO	116	21	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997365706	AVILES ARELLANO MARIA ISABEL	205159495	ORIENTADOR TEC	ORIENTADOR TECNICO	0	0	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997934355	CARRERA OLIVARES VERONICA	205159487	SUBD ESC SEC G	SUBDIR. ESC. SEC. GRAL.	0	0	16/05/2014	31/12/2099	OCUPADA PERM.
998008365	DIAZ HERNANDEZ ALEJANDRA	205159491	ORIENTADOR TEC	ORIENTADOR TECNICO	0	0	16/02/2014	31/12/2099	OCUPADA PERM.
998009625	DUARTE BRAVO MARIANA	205992933	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	18	16/02/2014	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997432332	GARCIA REYES CONSUELO	205916011	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	24	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997432350	GONZALEZ GONZALEZ YURIDIA	205976183	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	23	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997814002	IBARRA VELASQUEZ ELSA	205916017	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	24	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997964105	JACOBO RANGEL MARIA GUADALUPE	205972997	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	24	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997968743	LOPEZ GARCIA KARINA ROCIO	205978925	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	24	01/10/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997432402	MARIN JIMENEZ ALFREDO	205915979	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	22	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997814048	MORENO RAFAEL CYNTHIA MARLIT	205922959	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	22	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
969017066	PACHECO HERNANDEZ JAIME HUMBERTO	205915840	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	24	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997814084	PICHARDO ROSALES JOSE TAURINO	205163200	DIR ESC SG Y TS	DIR. ESC. SEC. GRAL.	0	0	16/05/2014	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997243213	REYES RAMOS ENEDELIA	205968879	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	23	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
962999927	RODRIGUEZ VERA MIRNA ALEJANDRA	205968869	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	24	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.
964271667	ROMERO MAGALLON ANTONIO	205928125	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	12	16/08/2005	31/12/2099	OCUPADA PERM.
997347269	VILLEGAS URENA MARIA DE LOURDES	205927833	HORA CLASE B ME	HORAS CLASE	116	24	16/08/2013	31/12/2099	OCUPADA PERM.