



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

ARAGÓN

**LA GESTIÓN ESCOLAR, VISTA DESDE  
LOS FOROS DE LA CONSULTA NACIONAL  
PARA LA REVISIÓN DEL MODELO EDUCATIVO DE LA  
EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR**

**TESINA**

**Que para obtener el título de  
Licenciado en Pedagogía**

**P r e s e n t a**

**Méndez Ríos Juan Edin  
8905545-0**



Cd. Nezahualcóyotl, Estado de México 2015



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**“El reconocimiento de una superioridad jerárquica no es ningún obstáculo para el amor. Los recuerdos deberían decirle a todo ser humano que, siendo niño, no amó menos, sino más, a aquellas personas a quienes admiró y a quienes claramente obedeció, siendo que no amó tanto a sus iguales y a quienes le estaban subordinados.”**

**–Konrad Lorenz**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mis padres María Eugenia y Rubén Edin y mis hermanos por su amor y cuidados incondicionales, los amo!!!**

**A Karen y Christopher por ser fuerza, motivo e inspiración constante en mi vida, todo mi amor!!!**

**A Dr. Efrén Parada Arias por toda la confianza que ha tenido en mi, gracias!!!**

**A Alejandra Ortiz Boza por haberme distinguido con su amistad, por su ejemplo y sus retos a superarme, gracias siempre!!!**

**Al Dr. Modesto Castillo Lujano por sus orientaciones, consejos y amistad, mi respeto total!!!**

**A Cristian Hernández Gómez por sus recomendaciones y su amistad, gran ser humano!!!**

**A todos mis maestros de la escuela y de la vida... gracias totales!!!**

## Capitulado

	PAG
<b>Presentación</b>	3
<b>Capítulo I</b>	10
<b>Política educativa en la Educación Media Superior</b>	
1.1. Contexto de análisis de la EMS	10
1.2. La EMS en el contexto de la reforma de la educación	17
<b>Capítulo II</b>	22
<b>Foros de consulta Nacional para la renovación del Modelo Educativo de la EMS</b>	
2.1. Organización de los Foros	22
2.2. Metodología de trabajo	24
2.3. Fines de la educación	25
2.4. Marco curricular común	26
2.5. Estrategias de enseñanza y aprendizaje	27
2.6. El desarrollo profesional y la formación continua de docentes y directivos	28
2.7. La gestión escolar	29
2.8. Mecánica de la participación	30
2.9. Protocolo de presentación	31
2.10. Relatoría mesa de gestión escolar Región 1	32
2.11. Relatoría mesa de gestión escolar Región 2	35
2.12. Relatoría mesa de gestión escolar Región 3	40
2.13. Relatoría mesa de gestión escolar Región 4	43
2.14. Relatoría mesa de gestión escolar Región 5	46
2.15. Relatoría mesa de gestión escolar Región 6	50
<b>Capítulo III</b>	54
<b>Tendencias de la gestión escolar en las instituciones de la EMS</b>	
3.1. Gestión escolar	55
3.2. Ponencias de las mesas	56
3.3. La gestión tutorial	59
3.4. La gestión y organización del plantel	63
3.5. La gestión de la información para la toma de decisiones	67
3.6. Participación de padres de familia y comunidad	69
3.7. Coordinación con subsistemas de la EMS	71
<b>CONCLUSIONES</b>	77
<b>A manera de cierre</b>	82
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	84

## Presentación

---

Dentro de las instituciones educativas, la gestión escolar es un tópico que tiene implicaciones con las formas de organización adoptadas por cada instancia de acuerdo a su filosofía y función social que desarrolla, en el caso de la Educación Media Superior (EMS), esta es atípica considerando que ofrece un servicio generoso en cuanto a su propuesta curricular; enfocado a atender poblaciones, grupos sociales y personas jóvenes y adultas que de acuerdo a su contexto, eligen el tipo de servicio y modalidad escolar a decir por situaciones específicas.

Tal responsabilidad social es orientada a partir de las directrices en política educativa que el Estado mexicano recupera y ajusta de los organismos internacionales, incluso, de las necesidades que las instituciones desarrollan para establecer relaciones más estrechas con la población usuaria a partir de una oferta educativa correspondiente a los intereses de jóvenes y adultos como de los sectores sociales interesado en el desarrollo competencias de las personas.

Para tal fin, en la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) reconoce la importancia social asignada a la preparación escolar y en formación para el trabajo por su creciente protagonismo en el sector educativo como laboral. Lo que hace evidente la importancia de la puesta en marcha de acciones acotadas y no meramente generalizadas para la realización de acciones en educación.

Por tanto, la es imprescindible acotar la determinación de la gestión en la organización escolar, a manera de orientar las estrategias de desarrollo social en las distintas regiones del país.

En la coyuntura de generar el modelo de educación del Sistema Educativo Nacional (SEN), asistimos a la detonación de la planificación y gestión educativa a nivel nacional, situación que refiere revisar los referentes analíticos y conceptuales con los que se ha desarrollado la gestión. Simplemente por el hecho de que un modelo educativo requiere imperiosamente ordenar las instancias con

responsabilidad en ejecución de las acciones ejecutivas que las instituciones definan para sí en su función social.

Es preciso señalar, que lo anterior ocurre en el contexto de la política educativa del actual sexenio y que refiere procesos históricos por los cuales ha pasado la sociedad como también cambios en el marco de análisis y toma de decisión en relación a las políticas definidas para la educación media.

El planteamiento establecido, permite pensar lo conceptual en los procesos de gestión como orientador; si en el estado actual se reconoce esa vertiente tradicional que separa la planificación y la administración, incluso en la ejecución de los actores implicados dado que se difiere de la acción de administrar y planificar como estrategias separadas que incluso se superponen entre sí.

Ésa idea tradicional que refiere la dicotomía de pensamiento entre quien piensa y ejecuta en acciones predeterminadas, en otras palabras, el diseño de la acción y el de la ejecución; las cuales son diferenciadas en universos distintos aunque pertenezcan por importancia a la misma instancia. Esta idea de gestión refiere capacidades aisladas dentro de una estructura organizaciones que no sintetiza objetivos superiores de desarrollo y evolución de la organización y que por tanto, si ha de llegar a la fecundación de sus funciones sociales lo hace de manera desarticulada.

Para efecto de mostrar una posición y perspectiva conceptual de la gestión escolar, se trabajará con la propuesta del conocimiento vinculado al aprendizaje, para manejar conceptualmente una propuesta de las organizaciones que aprenden, así como de la gestión de conocimiento. Tratar la gestión escolar desde un enfoque de aprendizaje organizacional que tiene como finalidad la transformación estratégica de la institución educativa en la coyuntura de los foros de la consulta nacional para la revisión del modelo educativo de la Educación Media Superior (EMS).

Dicho evento es promovido por la Secretaría de Educación Pública (SEP), que en su posición de organización proactiva y gestora de la necesidad del replanteamiento de lo educativo, recupera de los diversos actores involucrados media superior del país, dentro de los actores considerados están los maestros, padres de familia, alumnos, investigadores y estudiosos de la educación, autoridades educativas locales, organizaciones de la sociedad civil y a la sociedad en general.

Las propuestas devienen de la problemática particular en situaciones particulares y con contextos específicos, que aportan apenas una radiografía del estado actual de la EMS en su entorno; por tanto, para las organizaciones que aprenden, la aportación de la sociedad genera insumos teóricos, metodológicos y analíticos para revisar y proponer un modelo educativo de la EMS flexible ante las necesidades educativas de la población.

De tal suerte que los objetivos que orientarán el desarrollo del trabajo considera la importancia de incluir las instancias, historia, saberes y actores implicados en la visión de gestión escolar desde un conocimiento organizacional que apunta al aprendizaje organizacional, para lo que se ha diseñado atender la problemática mediante un general y dos particulares:

Analizar los resultados de los Foros de la Consulta Nacional para la Revisión del Modelo Educativo de la Educación Media Superior, para identificar los propósitos y finalidades que se persiguen para los subsistemas educativos que la integran.

- Identificar las relatorías y conclusiones propuestas en los foros nacionales, a fin de comprender la tendencia de gestión escolar definidas para las instituciones del subsistema de la EMS.
- Presentar la propuesta de gestión escolar empleada para conformar el Modelo educativo de las unidades administrativas de la EMS, para establecer los procedimientos a replicar en otras instancias educativas.

Para el tener referencias de análisis, se recupera un marco teórico conceptual que refiera elementos de comprensión del contexto y características en las que opera el Subsistema de Educación Media Superior, asimismo, en la descripción permita reconocer el estado actual en el que se encuentra como institución social que gestiona procesos formativos centrados en personas.

Al respecto, para Gairín Sallán (2000) y Peter Senge (2000) el enfoque organizacional posibilita identificar aprendizajes en la organización cuyo objeto radica en conocer los procesos por los cuales las organizaciones recuperan, construyen, reconstruyen el conocimiento entorno a su quehacer interno como exterior de las instituciones. Ya que las organizaciones que aprenden son capaces de institucionalizar sus procesos a través de políticas, lineamientos y prácticas de planificación y evaluación, de manera que se generen competencias de la práctica y del modelo de organización vigente.

Bajo esta lógica como primera aproximación conceptual es preciso señalar que esta concepción de organización potencia la realización de las diversas acciones de la EMS, entre ellas hacer un llamado nacional y a distintos grupos y organizaciones a participar en el diseño de del modelo educativo y académico, proyecto político para cualquier nivel a través del cual se realiza una declaración general de principios paradigmáticos, políticos y de organización que han de regir el funcionamiento de la institución educativa para acentuar su función social, identidad y modo de ser.

Razón para que los foros sean el punto de partida para la discusión de las problemáticas más significativas y apremiantes en el terreno de la educación nacional, ya que se busca que los modelos educativos y académicos busquen la coherencia entre los rasgos de identidad, servicios, oferta educativa y tipo de organización y funcionamiento que tiene el establecimiento educativo, posicionan una propuesta pertinente sobre una propuesta organizativa, administrativa y de gestión institucional, Tünerman define que:

El Modelo Educativo es el esquema, en términos pedagógicos, que guía a una institución y sirve de referencia para todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), a fin de hacer realidad su proyecto educativo debe estar sustentado en la historia, valores profesados, la visión, la misión, la filosofía, objetivos y finalidades de la institución. (Tunmerman: 2008)

En el marco de los Foros de Consulta Nacional para la Revisión del Modelo Educativo, en educación media superior se trabajó sobre cinco ejes estratégicos: fines de la Educación Media Superior; Marco Curricular Común; Estrategias de enseñanza y aprendizaje; Desarrollo profesional y formación continua de docentes y directivos; y Gestión escolar.

Definido el marco teórico referencial adecuado, la metodología para atender el documento es deliberativa, presenta un conjunto de procedimientos que emplean la investigación documental, exposición, comunicación, discusión y debate, a fin de optimizar la participación de los estudiantes en el proceso de aprendizajes organizacionales. A través de la redefinición de los participantes, la metodología deliberativa tiene la ventaja de proporciona incentivos para reflexionar sobre la experiencia e historia institucional, conocimiento y experiencia institucional.

La metodología deliberativa recupera de la investigación acción –etnografía- para reflexionar sobre el conocimiento, experiencia de los sujetos, además, paralelamente a los saberes que las instituciones u organizaciones construyen en su vida productiva y que se han acumulado de manera dispersa; por lo que son objeto de organización. Para Peter Woods el uso pedagógico de esta estrategia se presenta en el “valor práctico” de una investigación con “orientación interaccionista”. (Woods: 2007, 20)

En otras palabras, se recupera las prácticas de los sujetos de la educación en la organización que han sido formativas y que va de la definición normativa institucional a la acción en el contexto. De modo que en este proceso se tiene relevancia de incluir diferentes procedimientos y herramientas, para ello se concretan tres fases metódicas a atender:

<b>Investigativa</b>	Definición de ejes y temáticas
	Revisión del estado actual y desarrollo teórico metodológico de la propuesta
	Aportación terminada en texto
<b>Expositiva</b>	agrupar textos por agrupación
	Revisión del texto
	Presentación en foro del texto
<b>Sintética</b>	Cualificación y cuantificación de propuestas en texto
	Identificación de problemáticas
	Presentación de resultados
	Desarrollo de modelo educativo

La fase investigativa, establece la estrategia de trabajo participativa y colaborativa, lo que incluye el establecimiento de acciones para definir las temáticas y la formulación de propuestas de los diferentes actores de la educación. Expositiva, lo que incluye la presentación en ponencia de los trabajos con respecto a las temáticas y ejes definidos. Por último, la sintética que en esta fase se recupera las aportaciones en concreto y seleccionadas por su especificidad e impacto en la aportación a la educación media, lo que es insumo para el diseño del modelo educativo de la EMS.

De lo anterior, se plantea estructurar un capitulo que integre y de cuanta de las fases de desarrollo del trabajo, por lo tanto, se determinan tres capítulos, de los cuales se aborda en contenido lo siguiente:

El capítulo primero, atiende el estado actual en el que se encuentra la EMS como nivel educativo del SEN, por lo que, se describe la función social, el estado actual en el que se encuentra dicha subsecretaría que sirve de contexto para la preparación de los foros de consulta nacional. Por tanto, hay una recuperación de la política educativa y directrices en educación que establecen para preparar el análisis teórico conceptual, en otras palabras, la lupa pedagógica con la que se comprenderá el sentido e intención demarcado en la política de estado e internacional.

El segundo capítulo, se presenta el marco en el que se desarrollan los foros de la EMS para la definición del modelo educativo, el cual obedece a una diversidad de subsistemas educativos que ofrecen mediante una oferta educativa diferenciada, servicios educativos a la población joven y adulta para continuar sus estudios superiores o en su caso, incorporarse a la población económicamente activa.

En el tercer capítulo, se muestran los resultados de los foros, se identifican problemáticas que posteriormente se manejan como temáticas a atender.

Finalmente se realizan reflexiones entorno a las instituciones educativas y la gestión escolar como estrategia implicada en las formas de organización adoptadas por cada unidad administrativa de la EMS de acuerdo a su filosofía y función social que desarrolla.

## **Capítulo I Política Educativa en la Educación Media Superior (EMS)**

---

### **1.1 Contexto de análisis de la Educación Media Superior**

La organización de los foros de consulta nacional para la revisión del modelo educativo que organizó la Secretaría de Educación Pública (SEP: 2013) para los niveles educativos básico, media superior y normal, en la cual se convoca a los actores involucrados: docentes, directivos, padres de familia, especialistas y trabajadores de la educación; propuesta que deviene de la política social del presente sexenio; sin embargo, para la comprensión de dicha empresa es necesario adoptar una óptica teórica-conceptual que sirva de instrumento de análisis.

Las acciones políticas no son hechos aislados, obedecen principalmente a políticas en diferentes dimensiones de concreción, tal como sucede con las económico- globales que actualmente promueven un discurso de sobre la creciente inequidad social y la desigualdad y segregación. Lo que llama entre los sectores educativos continentales a sumarse a una red global de políticas sociales y educativas para concretizar entre los diversos contextos nacionales un modelo educativo.

En el centro de esta exigencia esta la globalización de las políticas educativas con sus directrices para ciertas regiones geográficas a razón del factor económico, tecnológico y científico. Fenómeno en conjunto que constituye el pilar para que las naciones adopten versiones de política que a través de Organismos Internacionales (OI) establecen en relación al estatus económico y de desarrollo social del país, como es el caso en México.

Por lo anterior, queda de manifiesto que hay un interés particular por sistematizar la escolarización dentro de los márgenes de política educativa, desde aquella perspectiva que hace referencia específica a la gestión, toma de decisiones y realización política. Como sucede en el interés institucional por consensar una

propuesta de modelo interinstitucional que sirva para la concreción curricular de la EMS que incluye políticas de gestión escolar.

Esta política de gestión escolar responde a la necesidad de construir un marco de gestión en torno a las escuelas para acercar la toma de decisiones a los centros escolares; cuyo propósito es impulsar un nuevo modelo de gestión escolar sustentado en la lógica de las organizaciones que aprenden, a partir del análisis institucional colaborativo. A fin de impulsar una dinámica de trabajo participativa entre docentes y directores para identificar, a manera de diagnóstico, los problemas pedagógicos que explicaban la organización escolar; a manera de establecer una estrategia que empodere para dar solución pertinente y objetiva.

Para la toma de posición política que implica un campo teórico a considerar ya que:

Las políticas educativas las entendemos como el conjunto de orientaciones, lineamientos o criterios de carácter estratégico, es decir, destinados a facilitar el logro de determinadas finalidades en las que pueda sustentarse la relevancia, eficacia, eficiencia, impacto o equidad de las decisiones que se adopten y las acciones que se emprendan con el propósito de atender o cambiar los insumos, procesos y productos de un sistema educativo. (COMIE: 2003, 32)

Al referir política educativa, se alude a la responsabilidad social del Estado para intervenir mediante directrices en la educación, dónde el campo de acción educativa es complejo y diversificado por su contexto, para ello, la responsabilidad de la acción educadora es del Estado a través de las instituciones educativas que establecen estrategias para orientar y sistematizar la vida cultural de una nación a través de la educación.

La calidad de la educación puede asumirse como la medida en que las políticas que orientan su desarrollo responden a los más amplios consensos nacionales sobre la situación del país, y sobre los desafíos que debe enfrentar. En el caso de México, la búsqueda de la equidad y el mejoramiento de la calidad de la Secretaría de educación Pública, Equidad, calidad e innovación en el desarrollo educativo nacional, educación son los temas más recurrentes en la formulación de

las políticas educativas. La educación es un bien público de interés general. El Estado continúa siendo responsable de su conducción y aseguramiento, en las condiciones actuales de restricción financiera así como de mayores exigencias para los sistemas educativos. (COMIE: 2003, 33)

La cuestión nodal reside en la manera en qué, cómo y cuándo se pone en marcha las acciones específicas establecidas en la política educativa de Estado, así como los resultados esperados, y las condiciones apremiantes para mejorar la conducción del SEN, en el sentido de prever circunstancias que en lo posible mejoraran el estado actual del servicio educativo.

Por lo anterior, la política educativa apunta a una educación inclusiva que refiere el derecho social de las personas a la ciudadanía, estrategia que contribuye a la inclusión productiva y democrática a lo largo de la vida.

Este proceso ha dado lugar a una rica reflexión con al menos dos aspectos que han profundizado la concepción de educación democrática: la idea de integración escolar como opuesta a la segregación que ve como riqueza el que los estudiantes se eduquen en ambientes heterogéneos; lo que se enlaza con un segundo aspecto: la *educación inclusiva* “reconoce” a cada quien, sin menosprecio por su raza, género o condición social y cultural. (García-Huidobro: 2014, 130)

Esta construcción histórica al igual es ontológica, ya que se asume el hecho de que la educación genera procesos de inclusión, sin embargo, se requiere tener claro que por otro lado, es necesario reconocer que paralelamente se generan efectos de exclusión en tanto en la educación, no se desarrollan del todo procesos completamente incluyentes para educar en todas la problemáticas sociales y comprender como vivir e intervenir en una sociedad diversas problemáticas.

De tal suerte que mientras la exclusión aparta a las personas de un pleno desarrollo ya que no hay una propuesta absoluta para todas las problemáticas y tiempos, por el contrario, la inclusión como acto educativo permite adquirir y recuperar saberes que la escuela como el contexto ofrecen para participar en la sociedad y que los ciudadanos tiene como opción para potenciarse y que a través de la educación actuar en distintos espacios sociales.

A partir de una noción de educación inclusiva, es posible acceder a generar opciones educativas para los ciudadanos; ya que al acceder a mayores niveles instruccionales tendrá mayores oportunidades de transitar en distintas esferas sociales como lo escolar, laboral, cultural como de la vida cotidiana. Por tanto, la educación es una estrategia cultural que empodera, pero que además permite la asociación y participación de las personas en su contexto para desarrollar su potencial ciudadano.

Tal compromiso genera la necesidad de asumir una forma de gestión que atienda la complejidad educativa ante los nuevos retos que impone la sociedad actual a las organizaciones educativas, asimismo, con la necesidad y la búsqueda de modelos de organización pertinentes que respondan o planteen alternativas a las necesidades de las sociedades del conocimiento y la información. Lo que privilegia que las instituciones valoren los procesos y productos de aprendizaje como evidencia de su función social y razón de ser dentro de procesos y estructuras culturales, elementos clave de aprendizaje organizacional que junto al conocimiento y experiencia de los actores de la educación es importante recuperar.

La EMS como una macro institución de educación media y cuyo fin social tiene la formación en competencias para la vida, lo escolar y el trabajo, ha sufrido reformas para replantear su estado actual, por lo que están siendo reformada a la luz de las variables económicas, políticas y culturales de OI, principalmente por recomendaciones de la OCDE, BID, etc., que en lo general abordan temáticas plasmadas en la RIEMS, Guevara Niebla (2007, 83-84) recupera del acuerdo nacional para la modernización educativa del año 1993 los siguientes tópicos aplicables a la EMS:

- Presencia jurídica de las entidades estatales.
- Inclusión de contenidos orientados al desarrollo científico, lenguaje y tecnologías.
- Implementación de programas de formación y evaluación docente.

- Orientación de la educación media al perfil propedéutico y para el trabajo, con vínculos efectivos con diversos sectores.
- Definición de una oferta educativa con prioridad al desarrollo del país en su dimensión local, estatal y nacional.

El cumplimiento parcial u omisión de este tipo de acciones, es a considerar un objeto de trabajo, por lo tanto interesante analizar las causas de este fenómeno, pero aún más, recuperar las acciones realizadas o aportaciones cuantitativas como cualitativas para transformar la EMS en una organización que aprende y es promotora del desarrollo, bajo el argumento de que es necesaria la búsqueda de nuevos modelos de organización para la gestión que permita a las instituciones replantearse ante las exigencias y demandas de la población.

En consecuencia, se hace necesario consensar un modelo de la EMS, un punto de partida para iniciar el análisis de la relevancia de transformar las formas de gestión para que la SEMS sea además una organización que aprende, promotora de la recuperación de las características actuales del subsistema y poder potenciar los recursos con los que cuenta, en el entendiendo que es una institución que cumple con un papel articulador de posibilidades como de promoción de perfiles de incrustación social y de saberes productivos dentro del SEN.

Si bien la perspectiva de las organizaciones que aprenden como gestión en sí misma, no es la solución, el tipo de gestión para integrar las políticas educativas tiene que asumir una perspectiva holística. Este es un “horizonte deseable” según Pablo Latapí (2010,351), “una metodología de planeación estratégica que en la constitución de la misión de las instituciones genere políticas a corto, mediano y largo plazo” para constituir el sentido e intención de la política institucional de cada subsistema que integra la EMS. Y con ello, hacer realizable en un plazo posible las tendencias históricas para movilizar a los principales actores políticos de la educación hacia otras movilizaciones educativamente productivas.

Una primera reflexión nos invita a plantearnos una serie de datos que sin ellos de primera instancia resulta demasiado abstracto entender por qué la relevancia de la

reforma educativa del Subsistema de Educación Media Superior así como la importancia de los Foros de la Consulta Nacional para la Revisión de Modelo Educativo de la SEMS.

En el contexto social, la reforma del subsistema de EMS y los Foros de la Consulta Nacional tienen particular interés, derivado de que es el Subsistema en donde se concentra el mayor número de jóvenes como lo señalan los indicadores de la OCDE, pues señalan que la población con bachillerato y formación profesional técnica en México es del 19%, con más del 50% debajo del promedio alcanzado por la mayoría de los países de esta organización (44%) y de la Unión Europea (48%), cuestión que es de urgente cumplimiento (Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, 2013: 14).

Ante tal situación, el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 (PSE) entre uno de sus tantos objetivos a cumplir destaca que:

“la educación media superior, superior y la formación para el trabajo deben ser fortalecidas para contribuir al desarrollo de México. En estos tipos de educación se forma a los jóvenes en las competencias que se requieren para el avance democrático, social y económico del país. Son fundamentales para construir una nación más próspera y socialmente incluyente, así como para lograr una inserción ventajosa en la economía basada en el conocimiento” (México. Secretaría de Educación Pública [SEP], 2013, 27).

De tal suerte, concretar un modelo educativo representa ser un proyecto político para cualquier nivel o subsistema educativo vital para la vida académica, ya que a través de él se realiza una declaración general de principios paradigmáticos, políticos, educativos y organizacionales que han de regir el funcionamiento de las instituciones educativas y que reflejan su función, identidad y modo de ser.

En este sentido Joaquín Gairín señala “El rol de la organización y gestión, en marcos de autonomía, puede variar entre el ser un mero soporte, un agente educativo o un instrumento central de la innovación. Relacionar estas tres situaciones con modelos de educación, enseñanza, tipología de profesor o cultura

dominante nos permite establecer un paralelismo útil para el diagnóstico, la mejora y el control de las instituciones. (Gairín: 2000)

La consideración de la cultura y su transformación es, a la vez, una condición para explicar y promover cualquier cambio. Así, se analizan los diferentes tipos de cultura y se les relaciona con los diferentes estadios organizativos, derivando consideraciones respecto a los factores implicados en la llamada «cultura colaborativa». (Gairín, 2000: 31)

Mientras que Peter Senge Señala: lo contrario a una "Organización en Aprendizaje" es una organización de tipo tradicional fincada en mecanismos rígidos de control y que funciona en base a ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años, ya sea por experiencias personales o bien imitando a otras empresas u organismos más grandes que han tenido éxito. Este tipo de organizaciones esencialmente reproducen lo que ya saben, abriéndose en ocasiones, a algunas novedades, las que en cierta medida deforma para poder incorporarlas a su modo de funcionar.(Senge: 2000)

Como no confía en las capacidades de sus empleados ni en su grado de compromiso con la empresa y su responsabilidad, diseña mecanismos de control, sofisticados o burdos, que se estructuran de manera jerárquica vertical, formando una pirámide en cuya cima se toman todas las decisiones.

El problema para este tipo de organizaciones es que continuamente enfrentan a dos "enemigos". El primero es la realidad actual en que viven las empresas, la cual es cada día más compleja; y el segundo, es la empresa misma, la que para enfrentarse con dicha complejidad se vuelve ella misma cada vez más compleja. El resultado que se obtiene es el deterioro gradual o acelerado de sus niveles globales de calidad, de productividad y de la moral y vida misma de la organización

Por el contrario, una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando

ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas (Senge: 2000, 11-13).

Por otra parte, los modelos educativos y académicos buscan la coherencia entre los rasgos de identidad, servicios, oferta educativa y tipo de organización y funcionamiento que tiene el establecimiento educativo, posicionan una propuesta pertinente sobre la base paradigmática en educación, estructura una propuesta organizativa, administrativa y de gestión institucional para el aseguramiento de la calidad educativa.

La gestión escolar de una organización que aprende asimilan prácticas colectivas de aprendizaje como una habilidad clave, están bien preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier destreza que se requiera para triunfar Incorporan la capacidad de cada persona para aprender a producir resultados extraordinarios y para adaptarse rápidamente a los cambios, expanden continuamente su capacidad de crear e impulsar un futuro, son progresivas porque generan los resultados deseados. (Senge: 2000)

Atendiendo a las características antes descritas de las organizaciones que aprenden y haciendo un análisis referencial y descriptivo de las características de los subsistemas que integran la EMS, se puede plantear que la diversidad de bachilleratos obedecen a la multifactorialidad de problemáticas sociales a las que se enfrenta en el otorgamiento del servicio, ya que poseen elementos para potencializar mediante el modelo educativo, una EMS que aprende a aprender, y establece fines, prácticas y procesos para transformar cada opción educativa que

la EMS ofrece a la sociedad, así como su capacidad para adaptarse a los cambios.

## **1.2 EMS en el contexto de la Reforma**

Dado que el objeto de estudio se sitúa en el contexto de la educación media superior, es imprescindible hacer una descripción del estado actual en el que se encuentra este subsistema. Identificar sus funciones, propósitos y finalidades; la importancia de su impacto en cuanto la calidad educativa que ofrece a la población, así como las exigencias que enfrenta dentro de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS).

Para poner en contexto jurídico la EMS dentro del SEN, el artículo 37 de la Ley General de Educación (LGE) señala lo siguiente:

El tipo medio-superior comprende el nivel de bachillerato, los demás niveles equivalentes a éste, así como la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes. Se organizará, bajo el principio de respeto a la diversidad, a través de un sistema que establezca un marco curricular común a nivel nacional y la revalidación y reconocimiento de estudios entre las opciones que ofrece este tipo educativo. (DOF: 2013, 18)

Este nivel del sistema educativo mexicano tiene la finalidad de dar a los estudiantes los elementos instruccionales para elegir entre las diversas opciones de educación media a egresados de secundaria y al concluir el bachillerato, ampliar sus estudios propedéuticos, competencias técnicas, así como la opción de formarse para el trabajo. Por su duración como ciclo formativo, la educación media es un sólo nivel y tiene una duración aproximada de tres años de acuerdo al plan de estudios.

El objetivo primordial del bachillerato se centra en ampliar y especializar las competencias adquiridas en el nivel básico y preparar al educando en todas las áreas del conocimiento para que elija y curse estudios superiores como para el trabajo. De modo que se centra en preparar al estudiante para que participe en el desarrollo cultural, económico y político mediante intervenciones sociales y profesionales en actividades de bienes, servicios, industriales, agropecuarias,

pesqueras y forestales del país. La educación media puede agruparse por su función propedéutica, bivalente y núcleo técnico o formación para el trabajo.

- Propedéutico, centrada en la preparación general de los alumnos para que continúen estudios superiores y da un peso menor a la formación para el trabajo. Los planes de estudio mantienen equilibrio entre los aprendizajes de ciencias y los de humanidades.
- Bivalente, agrupa las instituciones que se orientan hacia una formación para el dominio de contenidos científicos y tecnológicos. Sus planes de estudio tienen una proporción mayoritaria de materias tecnológicas, seguidas de materias científicas y humanísticas.

Las escuelas propedéuticas y terminales otorgan una acreditación de estudios para ejercer alguna profesión técnica media.

- Formación para el trabajo, es de orden terminal incluye estudios orientados a la preparación de los estudiantes jóvenes y adultos en una especialidad técnica, para la realización de tareas específicas en el ámbito de la producción o los servicios. Por tanto, promueven la adquisición de competencias.

La filosofía de la educación media, bien podría plasmarse desde la propuesta del artículo tercero de la Constitución, ya que potencia el desarrollo educativo de los estudiantes, basado en el criterio que orientará a esa educación hacia el progreso científico, humanista y para la vida, por tanto, “será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo” (DOF, 2013).

La SEP ofrece el servicio de educación media mediante organismos descentralizados o desconcentrados, asimismo, permite que instituciones privada participen en la preparación de estudiantes al otorgar reconocimientos de validez oficial, apoyándose de en virtud de su responsabilidad federal, del nivel de gobierno estatal y municipal.

Sin embargo, a partir de año 2008 con la aparición del acuerdo 442 de la SEMS, aparece formalmente la RIEMS en el ánimo de determinar la propuesta curricular y

los procesos de implementación, coordinación y unificación de actividades académicas que la educación media enfrenta para preparar el terreno para definir un nivel educativo con calidad, pertinencia y relevancia a las necesidades de los ciudadanos.

Así, mediante el acuerdo 442, se establece la creación del Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad (DOF, 2008). Estrategia diseñada por la Secretaría de Educación Pública, autoridades educativas estatales y a las instituciones representadas en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, (ANUIES), a aportar sus experiencias y propuestas, con el propósito de generar consensos para dotar al bachillerato de una identidad y un eje articulador en la estructura de la EMS.

Dicho acuerdo, presenta una propuesta en la que se señalan tres principios fundamentales que deben estar en la base de un consenso global: “i) reconocimiento universal de todas las modalidades y subsistemas del bachillerato; ii) pertinencia y relevancia de los planes de estudio; y iii) tránsito entre subsistemas y escuelas.” (DOF: 2008, 9)

Se busca con ello establecer las condiciones mínimas que las reformas deben asegurar y se toma en cuenta que la creación de un sistema nacional no pasa por la unificación curricular sino que se busca preservar la identidad de las instituciones. Por ello no se pretende que las instituciones abandonen o modifiquen su vocación específica, al reconocer que en el país existen distintas modalidades de EMS que responden a diversas filosofías educativas y realidades sociales que se tiene que atender, dado que la política de reforma educativa tiene como referente un marco global y de internacionalización de la educación.

En este contexto, la globalización promueve aplicaciones científicas, culturales con un perfil de conocimiento e ideología para reproducir el sistema económico vigente en el país.

Esta recomendación mediada a través de OI como el Banco Mundial, la OCDE y la OMC, quienes en conjunto dictan políticas respecto a la educación y las recomendaciones de directrices educativas a los países como México con acciones específicas como el financiamiento para su implementación.

Al respecto, conviene subrayar –aunque no es interés de este trabajo- revisar el grado de implementación de la RIEMS, resultados que merecen ser tomados en cuenta. Ya que si al determinar la pertinencia (Alcántara y Zorrilla: 2010, 55) como correspondencia entre las necesidades sociales con lo que requiere aprender el estudiante egresado de la EMS, entonces la problematización de los modelos educativos tiene que ser más acordes con la realidad social del país, los avances disciplinarios y paradigmáticos; a efecto de que mediante la relevancia los contenidos de enseñanza y aprendizaje sean los requeridos para que los estudiantes y docentes intervengan en los diferentes niveles de intervención social para la transformación y en cierta medida, alcanzar una mejor calidad de vida, lo que tendrá que ser una tarea impostergable para la EMS.

## **Capítulo II. Foros de la Consulta Nacional para la Revisión del Modelo Educativo de la Educación Media Superior**

---

En cumplimiento del artículo Décimo Segundo transitorio del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación y del artículo Vigésimo Segundo transitorio del Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2013, la SEP convocó a los diversos actores involucrados en la educación básica, media superior y normal del país: maestros, padres de familia, alumnos, legisladores, investigadores y estudiosos de la educación, autoridades educativas locales, organizaciones de la sociedad civil y a todo interesado en aportar propuestas, a participar en los Foros de consulta nacional que se llevó a cabo de febrero a junio de 2014.

### **2.1. Organización de los Foros**

En apego al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) y la meta nacional sobre un “México con Educación de Calidad” retomada en el PSE (2013-2018), se propone como aspiración la calidad educativa en todos los niveles, tipos y modalidades, mediante una política de inclusión y equidad para hacer revisiones del actual modelo educativo vivido, a fin de llevar a cabo acciones pertinentes para que la educación básica, media y normal responda a las necesidades de los mexicanos.

La realización de los foros no es un hecho aislado, gravita en función de la Reforma Educativa del presente sexenio, no obstante, esto no delimita la reflexión y el análisis, sino abre la brecha hacía otras reflexiones que sin ser consideradas, no son objeto de este trabajo. De tal suerte, que el PSE (DOF: 2013) contempla en su línea de acción 1.3.10 “Establecer mecanismos de consulta para revisar el modelo educativo en su conjunto para garantizar una educación de calidad”.

Al aparecer una política reforma para el Sistema Educativo Nacional, se abre la posibilidad de reajustar cada nivel a las expectativas sociales demarcadas en la política pública, por tanto, la revisión del modelo educativo es un ejercicio

analítico-pedagógico obligado. Por lo que la modificación de lo jurídico, tiene implicaciones que compromete a las autoridades educativas en el terreno de la planeación y gestión, no sólo a efecto de dar cumplimiento a esta obligación constitucional, sino en el ánimo de proveer lo necesario para revisar el modelo educativo en su conjunto con los actores correspondientes.

En concreto, a través de la política educativa se establecen los fines y valores de la educación y mediante las discusiones sobre las problemáticas entorno a las perspectivas de orientación de las prácticas educativas consideradas en el modelo educativo se busca estar en sintonía con la diversidad y complejidad del país en sus situaciones multifactoriales, con lo que implica responder a las exigencias de las sociedades del conocimiento y la información. Sin embargo, dentro de esta perspectiva de modelo abierto se pone en el centro de toda acción política y educativa al estudiante y la escuela como medio de realización del acto educativo.

El papel del estudiante se refuerza con la propuesta de ejercer un liderazgo escolar como comunitario, en ese sentido cobra mayor importancia el análisis de los docentes como líderes en permanente formación y por tanto, del currículo en educación normal, junto a ello la definición de contenido curricular, el abordaje didáctico y de evaluación dentro de los parámetros definidos para alcanzar una educación integral.

En este contexto, y asumiendo el mandato de una educación de calidad para todos, se obviaría que ciertas temáticas por su naturaleza serían a priori básicas, tales como planes y programas de estudios, métodos instruccionales, perspectiva de evaluación, desarrollo de materiales didácticos, entre otros. Pero es necesario que la revisión se realice con la presencia de los actores centrales involucrados en el proceso, considerando las particularidades regionales y contextos locales.

Por lo tanto, para abarcar el territorio nacional, las sedes y fechas definidas se establecieron en tres foros nacionales y 18 foros regionales de consulta pública, con el objetivo de recibir y analizar propuestas sobre rasgos y elementos

específicos del modelo educativo, que contemple las necesidades de las regiones del país. Dichos foros por región se realizaron con la gestión de las secretarías educativas locales de acuerdo a las siguientes regiones:

Región 1: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sonora y Sinaloa.

Región 2: Coahuila, Durango, Nayarit, Nuevo León y Tamaulipas.

Región 3: Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, San Luis Potosí y Zacatecas.

Región 4: Colima, Guerrero, Hidalgo, México, Michoacán y Puebla.

Región 5: Distrito Federal, Morelos, Querétaro, Tlaxcala y Veracruz.

Región 6: Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán.

## **2.2. Metodología de trabajo**

Las aportaciones de docentes, académicos, directivos, personal de apoyo a la educación y padres de familia versaron por la definición de ejes. Los ejes temáticos propuestos para la consulta nacional para la revisión del modelo educativo de la educación media superior incluyen dimensiones y procesos que son clave para impulsar un modelo educativo pertinente e innovador para el país.

Por lo que las aportaciones se hicieron mediante documentos de trabajo en atención a cinco ejes temáticos nodales, los cuales definen la pertinencia y relevancia de contenidos a problematizar en el ánimo de establecer un modelo educativo vigente pero innovador por la apertura y respuesta tangible a la sociedad en general, los ejes establecidos son los siguiente, de los cuales se desagregaron brevemente su importancia para efectos de un modelo educativo incluyente (SEP-SEMS: 2014).

- I. Fines de la educación media superior
- II. Marco Curricular Común (MCC)
- III. Estrategias de enseñanza y de aprendizaje
- IV. El desarrollo profesional y la formación continua de docentes y directivos
- V. La gestión escolar

La aportación de los actores a los foros se definían por el eje seleccionado para desarrollar una problemática identificada, cabe señalar que no había a priori una racionalidad o planteamiento paradigmático establecido, este se estableció partir del conocimiento y conocimiento ganado. De ahí que la fundamentación de los ejes no fue delimitada en cuanto su argumentación y propósito, sin embargo, para efectos de este trabajo es necesario dejar claro la importancia de la articulación de los ejes.

### **2.3. Fines de la educación media superior**

Este eje concentra principalmente dos aspiraciones, por un lado, refiere el artículo 3º de la Constitución Política, el cual establece que la educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

Por otro, la respuesta de un país que responde a las directrices en educación, en esta temática, hay una inclinación por recuperar el espíritu de la propuesta de la Educación Para Todos que la UNESCO como organismo internacional y multilateral plantea como fines de la educación en general para la humanización y el desarrollo de las personas en particular. Todo ello en apego a los cuatro saberes para la educación del siglo XXI que Delors propone en torno al desarrollo de los cuatro saberes para la vida.

“Para cumplir el conjunto de las misiones que les son propias, la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores. Por supuesto, estas cuatro vías del saber convergen en una sola, ya que hay entre ellas múltiples puntos de contacto, coincidencia e intercambio” (Delors, 1994: 95-96).

Lo que se interpreta como aprender a conocer, adquiriendo instrumentos de comprensión; aprender a hacer para poder influir sobre el entorno; aprender a vivir

juntos para participar y cooperar con los demás en todas las actividades sociales, y, por último, aprender a ser en las diversas dimensiones planteadas como persona que se forma para la vida.

#### **2.4. Marco Curricular Común**

El Marco Curricular Común (MCC), deviene de la Reforma Integral de la Educación media Superior (RIEMS) y es la estructura que por niveles de concreción permite la implementación educativa del modelo por competencias que va de lo interinstitucional, institucional, escuela y aula. El Acuerdo 444 por el que se establecen las competencias que constituyen el MCC del SNB El MCC (DOF, xxx), plantea tres competencias a desarrollar en los estudiantes:

Las genéricas, que el estudiante aprenda a saber, que sea creativo y aplicar el conocimiento a favor de acrecentar los saberes aplicables a lo social, académico y laboral; disciplinarias vinculado a lo disciplinar, ya que están inmersas en los conocimientos, de allí se desprende la habilidades, actitud y la aptitud; por último, las profesionales, estas competencias de ascensión técnica y procedimental son la base para la inserción al mundo del trabajo o en su caso, vincularse con la esfera laboral.

Así, en apego a la Ley General de Educación, corresponde a la autoridad educativa federal coordinar un sistema de educación media superior a nivel nacional que establezca un marco curricular común (MCC) para este tipo educativo, con respeto al federalismo, la autonomía universitaria y la diversidad educativa. El MCC es un prerrequisito para hacer posible la base formativa sobre la que descansan otros aprendizajes específicos en la educación media superior, que se relaciona con las oferta en educación del nivel superior.

A través del MCC se facilita la acreditación del bachiller, se promueve la flexibilidad de los planes de estudio y se posibilita el tránsito entre escuelas entre los estados; se busca que se atiendan necesidades educativas y problemáticas

como la cobertura, equidad y calidad en la EMS para ello se establece la propuesta de un único Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).

El MCC es la base para formular con claridad las competencias de un perfil de formación de los jóvenes y que debe ser enriquecido en el salón de clases con el liderazgo de los docentes, a través de la dinámica académica y colegiada de los planteles. Un SNB permite la integración de un currículo abierto a la diversidad social y las exigencias del pensamiento complejo.

## **2.5. Estrategias de enseñanza y de aprendizaje**

En el nivel de concreción del MCC ubicado en el aula, se caracteriza por que el impacto de las reformas, innovaciones y cambios en el sistema educativo para que los estudiantes aprendan a aprender y a reflexionar sobre su práctica. Dado que los jóvenes que asisten al bachiller son diversos en cuanto a sus condiciones socioeconómicas, trayectorias y aspiraciones, aunque en general hay una tendencia hacia lo escolar y laboral de acuerdo a las aspiraciones, necesidades y contextos.

Por lo anterior, es fundamental introducir procesos metodológicos en los procesos de enseñanza y de aprendizaje que sirvan para mejorar el proceso de instrucción en la EMS, por tanto, hay una tendencia en establecer y poner en centro de atención en el aprendizaje del estudiante; asimismo atender desde esta perspectiva la inclusión y la equidad para abrir más opciones educativas en el nivel; asimismo, atender la flexibilidad y reconocimiento curricular como opción de diversidad educativa; de modo que la pertinencia de la educación sea en relación con las condiciones de los entornos sociales, económicos y culturales de los estudiantes.

Al respecto, Díaz Barriga plantea lo siguiente:

Lejos estamos de pensar nuestra propuesta o cualquier propuesta didáctica como una panacea, ya que la riqueza del acto educativo se encuentra en cada situación docente y en cada aula. Pero estimamos que todo concepto, incluido al mismo lenguaje, tiene como finalidad ordenar la realidad y posibilitar su comprensión: a esto denominamos iluminación..., que cada docente identifique los

problemas de su práctica educativa, busque una comprensión de los mismos y, sobre todo, genere estrategias didácticas propias. A esto lo hemos denominado «construir articulaciones teórico-técnicas», porque (no hay que engañarnos) para el trabajo docente se requieren técnicas originalmente formuladas y conceptualmente sustentadas (Díaz Barriga: 2005, 17).

Centrar el objeto de la Didáctica tiene una mayor complejidad, pero si hay aristas para establecer su relación con procesos de enseñanza-aprendizaje vinculados a procesos pedagógicos, es decir de formación como un proceso dinámico, complejo y multifacético, del que se dispone a través de una metodología propia o en su caso de un sistema teórico para replantear las estrategias didácticas como de evaluación; quizás porque la condición de la instrucción tiene una carga y carácter social situado, de modo que su función obedece a condicionamientos sociales, culturales y políticos en los que se encuentra la enseñanza.

## **2.6. El desarrollo profesional y la formación continua de docentes y directivos**

Este eje da a lugar a observar si las instituciones educativas como las escuelas en particular se conciben como una fuente académica de trabajo colegiado, caso para problematizar la falta de espacios y acciones académicas en la EMS. Lo anterior por identificar a los actores determinantes de la transformación de la educación, docentes y directivos quienes con su liderazgo desempeñan labores con alto perfil disciplinar.

El desarrollo profesional docente y directivo establece de por sí una trayectoria definida en el marco de la reforma educativa, incluso, la Ley General de Servicio Profesional Docente y directiva se abre a condiciones para que el docente se abra a posibilidades de ingreso, permanencia y promoción para el ejercicio eficaz y competente de su tarea.

Sin embargo, las trayectorias de la formación docente y directiva se adhieren a las características de la carrera académica que se establezca en los contextos institucionales; así, las condiciones instruccionales, la administración escolar y

gestión institucional como el reconocimiento social, entre otros quehaceres, determinan el desarrollo profesional de estos actores de la educación.

Así, esta tendencia ha ampliado la función de los responsables de la escuela: al desarrollo de competencias para las tareas habituales de gestión de recursos, infraestructura y equipamiento, coordinación de procesos institucionales, mantenimiento del orden, y representación de la escuela ante la comunidad y el entorno, los directivos ahora deberían agregar capacidades para diseñar el cambio, proponer prioridades y estrategias, supervisar y asesorar la puesta en práctica de proyectos. Todo lo cual supone además construir y/o coordinar una comunidad pedagógica, alentar y sostener la motivación de los docentes, “mostrar” la visión y liderar su concreción. Gestión cotidiana y gestión de la innovación y la mejora, todo a la vez (Navarro: 2009,60).

En consecuencia, los retos que se presentan en el desarrollo profesional de los docentes y director, exigen reflexionar sobre la generación de competencias y habilidades específicas durante el desarrollo de los procesos de formación. Vertiente no sólo es necesario proporcionar recursos y metodologías para la reflexión sobre las prácticas de enseñanza y gestión, sino también impulsar formas de vinculación y de complemento a la acción docente y directiva que permitan que docentes y directivos establezcan proyectos que paralelamente se ajusten a aspiraciones de formación y evaluación permanente.

## **2.7. La gestión escolar**

Pese a que en el trabajo se precia de adherirse a una gestión desde las organizaciones que aprenden, no se soslaya la orientación que otras metodologías apuestan para la gestión escolar, por tanto, máxime cuando el foro de consulta es un llamado a la convergencia de ideas; esta línea de trabajo tiene implicaciones precisas ya que las recomendaciones de organismos internacionales también apuntan hacia una mayor implicación de la comunidad en la lógica de prestación de servicios por parte de las escuelas, porque, ya que docentes como directivos son un servidores públicos que tienen con padres de familia, familias, autoridades locales y representantes de grupos y sectores sociales.

La calidad como aspiración cualitativa sugiere que se establezcan relaciones de responsabilidad y vigilancia de los procesos por parte de la sociedad civil,

instancias políticas y diversos sectores interesados en que los procesos de gestión educativa tienen seguimiento y evaluación. Luis Navarro establece una lógica de acción en los centros escolares:

Las escuelas deben responsabilizarse por sus resultados, lo que implicaría: a) definir estándares claros y apropiados; b) proveer información para todos los usuarios; c) ser explícitos en las consecuencias del cumplimiento o incumplimiento de los objetivos; d) asegurar autoridad por parte de las escuelas y los padres para tomar decisiones e introducir los cambios que estimen necesarios; y e) la escuela (maestros, directores, la escuela en sí) debe tener la capacidad y los recursos para efectuar lo mencionado (Ibídem, 57).

Los procesos acotados orientan las acciones de gestión hacia la mejor coordinación y dirección de las tareas que desarrollan los distintos actores educativos en el ámbito académico, administrativo, institucional y político como un cuerpo constitutivo de la gestión escolar. Se trata de una función articuladora de tareas que realizan los actores de la educación en los planteles para concretar la visión y aspiración de la comunidad escolar, lo que permite establecer compromisos sociales como la vinculación con otros sectores públicos y privados a manera de fortalecer la acción colectiva.

## **2.8. Mecánica de participación**

La SEP lanzó la convocatoria a diversos actores sociales involucrados en la educación en el nivel básico, media superior y normal del país, entre los sujetos a considerar son maestros, padres de familia, alumnos, legisladores, investigadores, estudiosos de la educación, autoridades educativas locales, así como organizaciones de la sociedad civil. Dicha actividad se enmarca en la reforma educativa, la cual tiene como objetivo primordial establecer la calidad con equidad como una obligación constitucional explícita para el Estado Mexicano; lo que compromete a las autoridades educativas a dar cumplimiento a esta obligación constitucional, y para ello se hace necesario para revisar el modelo educativo.

El propósito es fundamentalmente “Llevar a nivel de concreción los fines y valores de la educación requiere de un modelo educativo acorde a la diversidad y

complejidad del país y a las exigencias de la sociedad del conocimiento. Este modelo debe centrarse en el alumno, para que sea parte activa en su proceso de aprendizaje” (SEP, 2014b).

La participación se abre con el desarrollo de un texto dentro de los ejes presentados, aludiendo aspectos caracterizados en el aula, escuela y todas las modalidades de la EMS, lo que resulta imprescindible abrir un amplio debate que convoque a los actores de la sociedad a proponer argumentos de para problematizar el actual modelo educativo vigente y en consecuencia rastrear y definir proposiciones en concreto sobre aspectos formativos de los estudiantes en este nivel educativo.

## **2.9. Protocolo de presentación**

Los foros regionales se organizaron a partir de las siguientes etapas:

### 1. Sesión plenaria de apertura y contexto:

- Inauguración
- Presentación del Programa Sectorial de Educación 2013-2018
- Exposición de especialistas

### 2. Mesas de trabajo sobre los temas especificados en los Documentos Base por tipo educativo.

Las sesiones plenarias de los foros regionales fueron presididas por el Secretario de Educación Pública o en su caso, copresididas por el Subsecretario responsable del tema y el Secretario de Educación Estatal o su homólogo. Los moderadores y relatores de las mesas de trabajo serán servidores públicos designados por la Secretaría de Educación Pública.

Asimismo, se contó con la aportación de maestros, especialistas e investigadores internacionales y nacionales, quienes dispusieron de 20 minutos, cada uno, para

abordar temas considerados en la consulta; al término de los foros nacionales se realizó una relatoría con las temáticas atendidas.

Las sedes para la realización de los tres foros nacionales y 18 foros regionales de consulta pública, cumplieron con el objetivo de recibir y analizar propuestas sobre un eje en específico que dará vida al modelo educativo de la EMS. Por tanto, los foros regionales se realizarán en coordinación con autoridades educativas locales y contemplan las siguientes regiones:

**Región 1:** Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sonora y Sinaloa.

**Región 2:** Coahuila, Durango, Nayarit, Nuevo León y Tamaulipas.

**Región 3:** Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, San Luis Potosí y Zacatecas.

**Región 4:** Colima, Guerrero, Hidalgo, México, Michoacán y Puebla.

**Región 5:** Distrito Federal, Morelos, Querétaro, Tlaxcala y Veracruz.

**Región 6:** Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán.

Los foros nacionales se realizaron en el norte, centro y sur del país. Dado que la empresa de este trabajo es cubrir el contenido arrojado sobre la gestión escolar, se presentan las relatorías de esta temática de acuerdo a las regiones establecidas

Cabe aclarar que el presente trabajo solo se recupera las orientaciones de los foros en las distintas sedes referentes a la mesa 5 sobre gestión escolar, y esta información podrá ser ampliada consultando<sup>1</sup>, también cabe precisar que no hubo una estructura predefinida para llevar a cabo las mesas de trabajo durante los foros, de tal suerte que los temas que se presentaron en las relatorías finales de cada región obedecen a los temas abordados en las ponencias que se presentaron, de ahí que de acuerdo a los intereses y necesidades de cada región del país cada relatoría presenta particularidades únicas.

## **2.10. Relatoría mesa Gestión Escolar Región 1**

---

<sup>1</sup> Todas las relatorías completas de los Foros de consulta nacional para la revisión del modelo educativo se podrán consultar en: <http://www.modeloeducativo.sep.gob.mx/>

El primer foro de consulta nacional se llevó a cabo en la denominada región 1, y tuvo como sede la ciudad de Chihuahua, en este evento se convocó a los estados de Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sonora y Sinaloa.

Las principales propuestas de los ponentes pueden agruparse en ocho categorías, que se presentan a continuación:

### *Plan de mejora escolar*

- Autorizar que los subsistemas y planteles determinen y generen las estrategias de mejora necesarias que consideren de acuerdo con sus características y necesidades.
- Promover en los centros educativos el desarrollo de un Plan de Mejora, favoreciendo la autoevaluación y la determinación de acciones integrales que articulen las múltiples dimensiones e instancias de la vida escolar.
- Permitir a los centros educativos la toma de decisiones a partir de su realidad concreta, y posibilitar la satisfacción del colectivo escolar.
- Garantizar el éxito de la planeación participativa asegurando los siguientes aspectos:
  - Participación de todo el equipo directivo.
  - Conciliar los beneficios de la institución con las necesidades de los alumnos y padres.
  - Disponer de la suficiente flexibilidad para realizar ajustes a los objetivos.
  - Reconocer las fortalezas y no sólo los puntos débiles.
  - Descentralizar los procesos de decisión y evitar el exceso de trámites que obstaculiza la implementación de lo planificado.
  - Pedir opinión, dejarse aconsejar, ver lo bueno que tiene cada miembro de la comunidad y aplicarlo a la organización para garantizar el éxito.
  - Involucrar a todos los actores de la comunidad escolar y crear un ambiente libre de hostilidades, en donde se promueva la creación, el fomento de valores y la ética profesional.
  - Evaluar regularmente el grado de satisfacción de la comunidad escolar, a través de conversaciones colectivas y personales, encuestas, grupos de discusión y una política de “puertas abiertas”. Para ello debe contarse con instrumentos de evaluación de las actividades que realizan los maestros antes y durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.
  - Promover la transparencia y rendición de cuentas en los planteles de educación media superior.
  - Lograr disminuir la tasa de abandono escolar, mediante la comunicación efectiva
    - entre docentes, padres de familia y alumnos.
  - Involucrar a los padres de familia en los proyectos y el plan de acción durante el ciclo escolar, realizando reuniones para informar de los avances de la institución y sus proyectos.
  - Fomentar el sentido de pertenencia de los alumnos, para impulsar un ambiente de confianza en el plantel.

### *Liderazgo*

- Desarrollar un plan de formación de directores, enfatizando en sistemas de gestión de la calidad.
- Capacitar a los directores de plantel para que adquieran competencias tecnológicas, no sólo para aumentar la productividad o la eficiencia de la gestión de una escuela, sino para integrarlas e innovar en el aspecto pedagógico.
- Financiar con recursos públicos la formación de directivos escolares.
- Impulsar la sensibilización, el compromiso, la motivación y la ética profesional, mediante la creación de cursos para docentes, administrativos y directivos. Se recomiendan cursos no muy extensos, pero bajo un programa de continuidad y efectividad.

### *Organización escolar*

- Impulsar la noción de “escuela red” en la que se establezcan estructuras horizontales y que desarrollan:
- Comunidades de aprendizaje;
- Modelos renovados de mediación docente, y
- Nuevas competencias de profesores y alumnos como productores de conocimiento.
- Analizar la relación alumnos por docente más adecuada, con la finalidad de que los docentes puedan dedicar tiempo suficiente a la planeación de clases, así como a las demás estrategias que contempla el enfoque por de enseñanza por competencias.
  
- Establecer y reconocer estructuras organizativas escolares básicas para brindar más y mejor atención a los alumnos, que responda efectivamente a sus necesidades y anhelos.
- Actualizar los manuales de organización de los planteles, a partir de sus especificidades,
- para fortalecer su funcionamiento.
- Fortalecer los programas de tutorías, becas y vinculación, realizando una revisión exhaustiva y completa de las estructuras educativas de los planteles, para definir la que sea pertinente a sus características y necesidades.
- Garantizar que los planteles cuenten con una estructura más adecuada para responder a los procesos de seguimiento y análisis de los resultados alcanzados.
- Proporcionar servicios de calidad de inscripción, reinscripción, altas, bajas y cambios de grupo o turno, de acuerdo a las necesidades justificadas de los alumnos. Además, se deben mejorar los procesos de emisión de boletas y constancias, actas escolares, elaboración de estadísticas y control documental de expedientes de los alumnos, para apoyar su permanencia escolar, su trayectoria educativa o su tránsito al espacio laboral.

- Aumentar la autonomía de la institución, tanto como para gestión de recursos, como para tomar decisiones sobre la operación, con el fin de que se lleven a cabo los cambios que impulse un sano desarrollo de los alumnos.

### *Vinculación*

- Promover la inserción de estudiantes de los módulos profesionales en la industria, impulsando:
- Estancias de los estudiantes de los últimos semestres, que acudan a las empresas para desarrollar estancias productivas asociadas al desarrollo de competencias establecidas en los módulos profesionales; y
- La presencia de la empresa en la escuela, de forma que con su participación se impulse la mejora de los equipos y herramientas de talleres y laboratorios de la escuela.
- Realizar reuniones periódicas con alumnos, padres de familia, autoridades gubernamentales o comunitarias, para obtener opiniones sobre la pertinencia del servicio educativo que se brinda.
- Establecer contacto con organizaciones e instituciones públicas, privadas y sociales, con el propósito de estar siempre al día para formar y desarrollar a los estudiantes.
- Conformar redes de intercambio académico entre planteles.
- Infraestructura y equipamiento
- Dignificar las escuelas y dotarlas de la infraestructura y tecnologías de la información y la comunicación básicas.
- Establecer programas permanentes de mantenimiento de la infraestructura y de actualización de equipo y acervos bibliográficos.
- Contar con espacios al aire libre para los alumnos que sean atractivos, agradables, cómodos y limpios, para promover su permanencia en los planteles.
- Renovar periódicamente el equipamiento de aulas, laboratorios y talleres.
- Cumplir con las normas establecidas para el libre acceso de personas con discapacidad a todas las instalaciones escolares: pasillos, aulas, talleres, laboratorios, biblioteca, áreas de descanso y sanitarios.

### *Trabajo colegiado*

- Promover el trabajo colaborativo y diseñar estrategias de enseñanza, de acuerdo a la realidad escolar específica de cada plantel, sus necesidades, medios y objetivos, involucrando la participación de todos sus miembros (directivos, docentes, alumnos).
- Reforzar el trabajo de las academias y promover el de inter-academias.
- Construir espacios de diálogo académico de los actores del proceso de enseñanza y aprendizaje: docentes, alumnos, directivos, e indirectamente, padres y madres de familia, constituidos como colectivo escolar participativo.

- Fomentar el trabajo en equipo, las relaciones de cooperación, y la asistencia, consulta y formación entre pares, donde la actividad de cada uno de los miembros se encamine a un fin común.
- Generar una plataforma virtual para el registro e intercambio de experiencias, estrategias didácticas, propuestas académicas, secuencias didácticas, ejercicios, prácticas de laboratorio y videoconferencias, que sirva como espacio de comunicación entre docentes de cualquier subsistema de educación media superior.

### *Financiamiento*

- Establecer esquemas equitativos de asignación de recursos para todos los planteles de educación media superior.
- Distribuir becas para los alumnos que tengan un nivel alto de desempeño académico, con el objetivo de incentivar la mejora continua de los estudiantes.

## **2.11. Relatoría mesa Gestión Escolar Región 2**

El segundo foro de consulta nacional se llevó a cabo en la ciudad de Monterrey, en este evento se convocó a los estados de Coahuila, Durango, Nayarit, Nuevo León y Tamaulipas.

Para esta región, la gestión escolar debe entenderse como el conjunto de procesos orientados hacia mejorar la coordinación y dirección de las tareas que desarrollan los distintos actores educativos, para articular los elementos pedagógicos y los organizativos y para dar congruencia a los proyectos y procesos de enseñanza-aprendizaje en las aulas. Bajo esta lógica, es imprescindible tener docentes y directivos capacitados y comprometidos, tanto pedagógica como administrativamente.

Es un proceso fundamental para resolver las dificultades del quehacer educativo. Las nuevas políticas institucionales deben incluir a toda la comunidad escolar (docentes, padres de familia, directivos) para que con sus interacciones se

establezcan y desarrollen proyectos que mejoren la convivencia y el desempeño en los planteles.

Así, la gestión escolar se enfocará en el mejoramiento constante de todas las condiciones del plantel. Es decir que, a través de procesos y resultados que se desarrollen con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación, se pase de la administración escolar a la gestión educativa estratégica.

Para que la gestión escolar sea estratégica, el proceso debe partir de una planeación participativa que permita la suma de esfuerzos, capacidades y puntos de vista de toda la comunidad escolar, enfatizando el diálogo con todos los actores (directivos, docentes, administrativos, alumnos, padres de familia, funcionarios de los diferentes niveles de gobierno y organizaciones no gubernamentales). Una gestión escolar que propicie una educación media superior con identidad propia, pertinente y de calidad, que brinde las competencias a los egresados para continuar estudiando, incorporarse al trabajo, resolver los problemas de la vida cotidiana y convertirse en ciudadanos responsables.

La gestión escolar debe propiciar el liderazgo, tanto del director como de los docentes, para impulsar la reforma educativa y lograr que sus principios y fundamentos se reflejen en el acontecer diario dentro de las aulas.

La función del Director del Plantel es de vital importancia y se debe centrar en dos grandes rubros: capacidad de liderazgo y de administración. Los directores de los planteles son llamados a ser los líderes y gestores de la transformación de la EMS en las escuelas, guiándolas bajo mecanismos de gestión y administración de calidad, con los estándares establecidos por las autoridades de la Educación Media Superior.

En el caso de los docentes, es de primordial importancia seleccionar a los mejores candidatos, prepararlos continuamente y evaluar su desempeño en el aula. Que sean el motor para transformar la manera en que efectivamente se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues es en el aula en donde se debe reflejar

cualquier esfuerzo institucional para mejorar la educación. Se debe propiciar que los docentes se dediquen más tiempo al plantel y estén disponibles para todas las actividades académicas.

Con el propósito de ofrecer una educación de calidad, los planteles deberían realizar una reconfiguración en sus estructuras organizativas y procesos de gestión, en donde se consoliden las siguientes áreas: tutorías, fomento a la lectura, sistema de alerta temprana para prevenir riesgos, orientación vocacional, entre otros.

Los planes y programas de estudios deben de ser supervisados por especialistas, para garantizar que los contenidos tengan impacto real en los estudiantes y en la comunidad. La gestión escolar debe apelar a que la reflexión y el análisis formen parte de sus procesos de configuración y que contribuyan a introducir elementos que permitan adaptarlos al entorno del plantel y las necesidades específicas de la región.

Es menester de todos los involucrados en la gestión escolar, construir un esfuerzo colectivo para que los laboratorios y talleres de todos los planteles de EMS cuenten con el equipamiento e infraestructura necesarios para el desarrollo de las actividades académicas. Las prácticas de apoyo propedéutico y los módulos de formación profesional, son imprescindibles en la pedagogía moderna. De igual manera, es necesario revalorizar y mejorar a los espacios deportivos en los planteles. Para todo lo anterior, se debe optimizar el uso de las instalaciones existentes, sacar el mejor provecho de aquello con lo que se cuenta y generar proyectos específicos que permitan la gestión de recursos propios con los cuales mejorar la infraestructura existente.

La implementación de las Tecnologías de la Información como herramientas de apoyo para los procesos de aprendizaje y de gestión directiva, posibilitarán que la dinámica educativa mantenga una constante actualización y facilitará la coordinación institucional. Para ello es necesario garantizar la adecuada conectividad de las escuelas, buscando los esquemas que mejor se adapten a las

necesidades del plantel, dependiendo de los servicios y condiciones que se tengan a la mano.

Teniendo una base sólida de infraestructura y de conocimiento sobre el uso de las tecnologías de la información, se puede impulsar un proyecto de integración de todas las bases de datos generadas en los planteles, con niveles de acceso diferenciados y controlados, que permita tener acceso ágil y pertinente a la información en conjunto, con el fin de facilitar la toma de decisiones por parte de los directores o autoridades educativas. El sistema tendría que ser administrado centralmente por un cuerpo colegiado de académicos y especialistas en el manejo de redes

Por otra parte, las tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento (TAC) tienen que ser integradas al sistema educativo de la Educación Media Superior, dando capacitación adecuada a los docentes y administrativos para su uso. Se propone generar una oficina de proyectos en los planteles, que se encargue de dar seguimiento e impulso a la utilización de esta metodología.

Para detectar a tiempo, y combatir, la problemática del abandono escolar, se propuso la creación de un Sistema de Seguimiento Integral. Para ello, serán necesarios pedagogos y psicólogos; así como mecanismos administrativos y académicos alternativos para la regularización de los estudiantes en riesgo de abandono. Es de vital importancia que el menor que abandone la escuela tenga alternativas para retomar sus estudios.

A su vez, se presentó el programa de “Conducción y liderazgo para combatir el abandono escolar. Se dirige a alumnos de tercero, cuarto y quinto semestres de bachillerato y cuya novedad es que los alumnos son los ejecutores del programa. Un grupo de expertos les dará cursos teóricos y prácticos sobre cómo apoyar a aquellos compañeros que noten que se encuentran en riesgo de abandono. Lo anterior como parte de su servicio social.

En este sentido, otra propuesta vertida fue que el servicio social y las prácticas profesionales empiecen a realizarse desde el cuarto semestre del bachillerato con la finalidad de que los estudiantes se sensibilicen del quehacer productivo, fortalezcan las competencias adquiridas y administren adecuadamente el tiempo escolar. Igualmente, esta propuesta tiene como finalidad descargar el tiempo que los alumnos dedican a las escuelas en los últimos dos semestres de bachillerato y con ello evitar la no titulación del nivel educativo.

La orientación vocacional es esencial para evitar la deserción escolar y motivar a los alumnos a poner todo su empeño en sus estudios. Por ello se sugirió que la gestión escolar incluya la implementación de un diagnóstico integral, no sólo académico, a los estudiantes de nuevo ingreso a la EMS. Éste deberá detectar problemas de salud, psicosociales, de conducta, inteligencia, riesgos de adicciones, entre otros. Así, con antelación, se podría generar una oferta de servicios adecuada para los estudiantes y, en su caso, realizar una canalización a instituciones externas para una atención apropiada. En ese mismo sentido, se propuso promover la “Escuela para Padres”, donde se oriente sobre las situaciones que enfrentan los adolescentes en los planteles, fomentando el acercamiento con sus hijos y la comprensión de los problemas que les aquejan.

La cultura del emprendimiento tiene que impregnarse en todos los involucrados en la dinámica educativa. Para ello, su promoción debe residir dentro de los propios planteles educativos, a través de departamentos académicos que aprecien y generen mecanismos de impulso a la vinculación con la iniciativa privada. Se propuso la creación de un Consejo Escolar Comunitario (CMC) que tenga entre sus encargos la tarea de vincular a la escuela con la comunidad, para que los esfuerzos emprendidos dentro de los planteles sean relevantes a las necesidades del entorno social y económico.

Con base en la necesidad de que los estudiantes desarrollen las competencias adecuadas para enfrentarse al mercado laboral, se planteó un proyecto de Centros de Simulación Productiva Mundial, los cuales permitirían a los alumnos interactuar con empresas nacionales e internacionales de diferentes ramos

productivos utilizando video conferencias, permitiéndoles conocer las nuevas tendencias y necesidades del mundo productivo

Como parte de la gestión escolar, se debe apelar a que en los planteles no se vendan productos dañinos para la salud. Los estudiantes deberían encontrar una oferta de alimentos sanos y a precio justo en las escuelas.

En suma, esta mesa de trabajo arrojó diversas propuestas, desde las muy generales hasta las más particulares, pero el común denominador de todas ellas es que los directivos y docentes desean tener un margen mínimo de toma de decisiones que les permita, a través de distintos proyectos, hacer la diferencia y aprovechar las oportunidades específicas de cada entorno y con ello contribuir a la calidad, pertinencia y equidad de la educación que reciben sus alumnos.

### **2.12. Relatoría mesa Gestión Escolar Región 3**

En este foro de consulta nacional se llevó a cabo en la Aguascalientes en él se convocó a los estados de Guanajuato, Jalisco, San Luis Potosí y Zacatecas.

En esta región, hubo particular interés en la estructura organizacional, la evaluación y la transparencia, normatividad escolar, atención integral a la comunidad, vinculación y Tecnologías de la Información y Comunicación, las cuales revisaremos a continuación:

#### **Estructura organizacional**

Para dinamizar la gestión escolar, los ponentes visualizan diversas modificaciones en la cultura institucional directiva y docente, tanto en el plano de la organización laboral (vertical), como en el aspecto colaborativo (horizontal), que detonen el cambio e influyan de manera determinante en los problemas que atañen a toda la comunidad escolar.

En opinión de los ponentes, una nueva gestión escolar debe estar acompañada del trabajo colaborativo y de la delimitación de funciones que determinen con claridad los procesos, las responsabilidades y los márgenes de acción de los actores. Desde la base de un trabajo colaborativo consolidado, se propone la creación de dos figuras:

- Centro de Investigación, cuya tarea es la identificación y generación de propuestas de solución para las grandes líneas de política educativa a partir del análisis de los entornos de los planteles.
- ACEP (Aula de Calidad por Equipo de Profesores), en los cuales se proyecta formar equipos de profesores que compartan experiencias y generen estrategias de enseñanza a través del uso de tecnologías de la información.

### *Evaluación y transparencia*

Destaca la propuesta de crear una evaluación anual de clima estudiantil para conocer las necesidades e inquietudes de los alumnos con la finalidad de que la institución oriente sus esfuerzos a generar entornos favorables para atender problemáticas como el abandono escolar.

Respecto al tema de transparencia, se sugirió fomentar la rendición de cuentas en el uso de recursos en los planteles de EMS. Tal mecanismo debe ser abierto a la comunidad educativa y al público en general. De esa manera, se contribuirá. Dicha estrategia contribuirá a involucrar a la sociedad y crear lazos de confianza entre la comunidad escolar, particularmente si se considera que gran parte de los recursos de operación son recaudados de los mismo padres de familia.

### *Normatividad escolar*

Un pilar del cambio en la gestión escolar es la reforma del marco normativo. Así lo consideran diversas voces de la mesa, pues el reglamento escolar rige las relaciones y conductas al interior de los planteles. Se considera, por tanto, que mientras los reglamentos permanezcan bajo un modelo tradicional, fundamentado en la sanción sin atender causas de las faltas, el cambio en la cultura laboral y estudiantil no podrá realizarse. Es así que, como primer punto, se propone

establecer y promover las pautas de actuación y principios que rigen a las instituciones: misión, visión y filosofía.

- Problemas graves como el abandono escolar, el bajo rendimiento académico, el ausentismo, entre otros, pueden ser atendidos de manera más efectiva si se definen adecuadamente estímulos y sanciones en las normatividades escolares, y si se atienden cuestiones como los procesos de reinscripción (que pueden ser onerosos para muchas familias) y las bajas definitivas (el derecho a la educación se contrapone con la imposibilidad de que un joven pueda seguir estudiando).

### *Atención integral a la comunidad escolar y padres de familia*

Los ponentes coinciden en que los esfuerzos de las instituciones por avanzar hacia una educación de calidad, y bajo un nuevo modelo, requieren del acompañamiento e involucramiento de la sociedad, particularmente de los padres de familia.. En ese sentido, se establecieron las siguientes propuestas:

- Impartición de cursos-taller en el que los jóvenes capaciten a sus padres en el manejo de las TICs. Además de disminuir la brecha digital, una iniciativa como esta fomentaría la convivencia entre la comunidad educativa.
- Capacitación en oficios a padres de familia de escasos recursos.
- Inclusión de los miembros de la comunidad sin formación de nivel medio superior en opciones de educación abierta o a distancia.

Por otro lado, para dar un mejor seguimiento al aprovechamiento escolar, se delimitaron las siguientes propuestas:

- Incorporar en los programas de inducción a instituciones especializadas para brindar talleres motivacionales
- Crear cursos introductorios o bimestres cero en matemáticas, español y estrategias de estudio.
- Construir un plan emergente o gabinete psicopedagógico de intervención que atienda a aquellos jóvenes con mayor riesgo de abandonar sus estudios.
- Elaboración de una historia clínica del alumnado y aplicación de encuestas de riesgo.
- Reforzar o implementar la figura de tutor grupal para atender la trayectoria académica de los grupos a través de la comunicación con los padres de familia, la coordinación con los docentes de grupo y el registro de las necesidades de los estudiantes.

- Implementar desayunos y comidas escolares. Implementar círculos de estudio en planteles con altos índices de reprobación, contando con el apoyo de alumnos destacados que orienten o brinden tutorías a sus compañeros como parte de su servicio social.

### *Vinculación*

La vinculación de la escuela con el resto de actores de la comunidad abarca los ámbitos de gestión interno y externo. Bajo esa perspectiva, se propone lo siguiente:

- Fomentar las residencias de docentes y alumnos en empresas e institutos para consolidar redes productivas y de innovación.
- Crear consejos de participación social entre instituciones del nivel medio superior y superior que les permitan una vinculación más efectiva con el sector productivo.
- Ampliar la cobertura del modelo de formación dual a todas las modalidades del bachillerato, ya que su aplicación detonaría el desarrollo económico del entorno del plantel, así como la inserción laboral de los alumnos en sus propias comunidades.

### *Aprovechamiento de las tecnologías de la información*

Se hizo énfasis en que existe una gran área de oportunidad para dinamizar la gestión escolar con el aprovechamiento de las TICs. En ese sentido, se presentaron las siguientes propuestas:

- Implementar un sistema en línea de inscripción de aspirantes al bachillerato y eliminar en lo posible los registros presenciales.
- Diseñar un tablero de control, a través del cual sea posible la supervisión y monitoreo de aspectos administrativos, organizacionales y presupuestales para la operación de los diferentes subsistemas educativos.
- Desarrollar sistemas automatizados de credencialización y de seguimiento de trayectorias académicas que brinden información tanto a los jóvenes como a los padres de familia.

## **2.13. Relatoría mesa Gestión Escolar Región 4**

En esta región participaron los estados de Colima, Guerrero, Hidalgo, México, Michoacán y Puebla, en el, se señaló que la Educación Media Superior debe sufrir cambios relevantes para brindar una educación integral. Para ello es necesario, entre otras cosas, superar el burocratismo que sigue privando en la gestión

escolar, ya que el cumplimiento de tareas administrativas impide en muchas ocasiones que los directivos atiendan de manera adecuada las necesidades cotidianas de sus planteles. Con una gestión escolar óptima, se podrá involucrar a toda la comunidad escolar en tareas que abarcan el trabajo colegiado, la planeación y distribución de actividades y el uso de recursos.

En términos generales, las ponencias se refirieron a tres temas:

- Plan de Mejora Continua.
- Sistema Nacional de Bachillerato.
- Abandono escolar.

Definición:

- La gestión escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Genera nuevas políticas institucionales, involucra a la comunidad escolar, apoya el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos y tiene distintas modalidades: 1) gestión académica, 2) gestión directiva, 3) gestión administrativa, y 4) gestión de la comunidad.

Propuestas:

La gestión escolar debe:

- a) Identificar las necesidades y expectativas de los jóvenes
  - b) Ofrecer espacios de proyección que generen identidad y participación institucional
  - c) Mejorar canales de comunicación
  - d) Favorecer el uso efectivo de recursos
- Se considera necesario implementar el uso del Carnet de Tutorías, como instrumento de acompañamiento y seguimiento académico de los tutorados a fin de disminuir la reprobación y prevenir el abandono escolar.
  - El plantel debe realizar un trabajo interinstitucional con los diversos niveles del sistema. Se sugiere de manera especial promover la vinculación con instituciones como CONADE, CONACULTA y CONACyT para la realización de actividades deportivas, culturales y científicas.

Para mejorar la calidad de la educación se propone trabajar en cinco dimensiones:

-Directivos (Planeación Estratégica).

-Docentes (Selección y Participación).

-Modelo Educativo (Plan Maestro).

-Método y recursos (materiales, financieros y técnicos).

-Participación interactiva del público (alumnos, padres de familia y sociedad).

- Es necesario operar un sistema de información y gestión con estándares de calidad que permita a la autoridad tener en una sola plataforma tecnológica para la planeación, administración y evaluación del sistema educativo (basado en el PSE 2013-2018).
- Los planes de mejora del plantel deben contemplar la formación de docentes, los ajustes curriculares y la elaboración de programas para las asignaturas.
- Las responsabilidades de los directivos deben incluir:
  - Diagnóstico inicial del alumnado.
  - Coordinar (tutores y psicólogo) planes de acción durante el inicio de clases.
  - Cobertura de becas al 100%.
  - Seguimiento a los planes de acción establecidos.
  - Rastreo de reportes respecto a deserciones.
  - Definir metas precisas de permanencia escolar.
- La escuela requiere el apoyo de otras instancias como dependencias gubernamentales, asociaciones civiles o empresas para generar acciones en, al menos, tres sentidos: 1) obtener apoyos externos para la atención de las necesidades de los planteles; 2) fortalecer la formación académica y 3) realizar acciones para prevenir las adicciones, la violencia y los embarazos no deseados.
- Para el mejoramiento de la calidad educativa se propone valorar los siguientes aspectos en los planes de mejora: rezago educativo, abandono escolar, equipamiento de laboratorio de cómputo, estado de los acervos bibliográficos, estabilidad laboral, planeación de actividades con los padres de familia y evaluación institucional.
- Es necesario vincular la educación del nivel medio superior con el empleo. Los jóvenes necesitan desarrollar competencias profesionales, que les den la oportunidad de incursionar en el ambiente laboral.

La gestión escolar es fundamental para solicitar a las autoridades centrales, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de Educación Pública, los recursos necesarios para mantener la infraestructura de los planteles. La

psicopedagogía y el trabajo en equipos interdisciplinarios son herramientas de las que se puede valer la gestión escolar para evitar el abandono escolar.

La planeación debe ser un elemento fundamental para orientar el cambio e involucrar a todos en la transformación de la institución educativa.

## **2.14. Relatoría mesa Gestión Escolar Región 5**

En esta región se presentaron trabajos sobre los mecanismos para articular lo pedagógico y lo organizativo-funcional que favorezcan los procesos de enseñanza y aprendizaje. Con sede Querétaro y la participación de los estados de Morelos, Tlaxcala y Veracruz y Distrito Federal, a continuación se presenta una síntesis de los principales cuestionamientos y las propuestas desarrolladas:

¿Cómo garantizar que todo el personal del plantel esté esencialmente al servicio de las tareas de enseñanza y aprendizaje en las aulas?

Establecer y promover la pauta de actuación y principios que rigen al plantel: La cultura de la institución mediante la misión, visión y filosofía. Este punto incluye difundir la reglamentación entre todos los actores de los centros escolares, con el objetivo de garantizar el ejercicio de los derechos y obligaciones de toda la población del plantel.

¿Cómo organizar a los actores de la escuela, sus funciones y responsabilidades?

Formalizar la estructura organizacional de los planteles y contar con un manual de funciones que delimite procesos, responsabilidades y márgenes de acción.

Implementar instrumentos de evaluación de la estructura orgánica de las instituciones para detectar fallas de gestión y perfiles desubicados de acuerdo a sus habilidades y formación. Con la aplicación periódica de dichos instrumentos se podría detectar duplicidad de funciones y medir el desempeño de las estructuras.

Buscar la certificación de los centros de enseñanza en la norma ISO 9000 en cuanto a Sistema de Gestión de Calidad.

¿Qué acciones resulta necesario promover para favorecer la participación y considerar las demandas, exigencias y problemas de los miembros de la escuela, padres de familia y el entorno comunitario?

Involucrar a la sociedad civil, padres de familia y miembros de la escuela en actividades de planeación participativa, detección de necesidades y manejo de recursos del plantel con la finalidad de concretar soluciones a diversas problemáticas en el entorno escolar, procurando la integración de órganos colegiados para la toma de las decisiones.

- En particular, se plantea la puesta en marcha de un Comité o Patronato que, en conjunto con el cuerpo directivo y docente, analice la aplicación de los recursos autogenerados, en concordancia con el Plan de Mejora del Plantel. En este tipo de organismos plurales y participativos se considera indispensable la representación del alumnado, fuente directa y primaria de detección de necesidades y puntos de mejora que escapan a la perspectiva de directivos y padres de familia.

¿Qué innovaciones y cambios en la gestión escolar son fundamentales para fortalecer la permanencia de los estudiantes en las escuelas, prevenir y reducir el abandono escolar?

Capacitar al personal de apoyo a la docencia y prefectura, no sólo en el control y vigilancia, sino en la atención integral a los estudiantes.

- Se propone la creación de la figura de Asistente Monitor, auxiliares de un profesor titular, quienes darán soporte en clase, cubrirán ausencias, brindarán tutorías y regularización a los alumnos rezagados.
- En un enfoque distinto, pero relacionado, se propone que los Asistentes Monitor sean estudiantes avanzados o jefes de grupo, quienes podrán detectar más asertivamente las necesidades de sus compañeros.
- Establecer una metodología para la asignación selectiva de estudiantes de nuevo ingreso, que permita ubicarlos en el turno que responda a sus necesidades de traslado, así como formar grupos homogéneos de acuerdo a sus resultados en el examen de ingreso y su promedio de la secundaria.
- En este punto se enlaza la necesidad de implementar cursos propedéuticos de nivelación para los alumnos que presentan deficiencias en los rubros de matemáticas y español, con el objetivo

de lograr la nivelación y combatir la deserción por motivo de la reprobación durante el primer semestre.

- Impartir talleres sabatinos, con el apoyo de especialistas de la sociedad civil y de entidades gubernamentales para garantizar la atención integral psico-pedagógica, a partir de un análisis de los alumnos con índices altos de reprobación, ausentismo y bajo rendimiento escolar.
- Formar un Teatro Didáctico o una Escuela para Padres que involucre a los padres de familia en el proceso de enseñanza aprendizaje y la solución de problemáticas sociales mediante la puesta en escena de socio-dramas o el desarrollo de herramientas pedagógicas y psicológicas para mejorar la relación con los hijos y contribuir mejorar su rendimiento escolar.
- Se propone el uso de un Carnet de Tutorías como instrumento de acompañamiento y seguimiento académico de tutorados para disminuir la reprobación y prevenir el abandono escolar. Dicho instrumento permitiría monitorear variables académicas, psicológicas, familiares, médicas y disciplinares para crear estrategias que permitan mantener a los estudiantes en las aulas.
- Para apoyar al sostenimiento económico de los estudiantes y evitar el abandono por motivos económicos se propone la creación de comedores escolares, así como facilidades para adquirir herramientas que favorezcan el proceso de enseñanza aprendizaje. En específico, se plantea la adquisición de una laptop por alumno, mediante un esquema de financiamiento a tres años.
- ¿Qué innovaciones y cambios en la gestión escolar son fundamentales para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje?
- Incorporar la tecnología a la capacitación de los docentes para favorecer el desarrollo de competencias y procurar la dotación recursos tecnológicos en los espacios de trabajo.
- Explotar los recursos de libre uso del internet, comúnmente usados para la interacción social, para formar aulas virtuales, aprovechando foros, correo electrónico, sitios de almacenamiento gratuito y redes sociales.

¿En la gestión de los planteles, cómo obtener información realmente significativa para contribuir a la toma de decisiones?

- Aplicar periódicamente cuestionarios dirigidos a la población del plantel para detectar la percepción en cuanto a imagen de la institución, clima laboral y cultura institucional con el objetivo de implementar procesos y estrategias en estos rubros que se vean reflejadas en el Plan de Mejora Continua.

La información recabada a través de los cuestionarios podrá retroalimentar la toma de decisiones al interior del plantel.

- Un instrumento recomendado para recabar dichos datos de parte del alumnado, es la puesta en marcha de buzones de sugerencias al interior de los centros escolares, los cuales captarán las necesidades más apremiantes en cuanto a los servicios, su eficacia y calidad.
- Adicionalmente se propone instrumentar las estrategias conducentes para contar con diagnósticos sobre los perfiles de ingreso de los estudiantes que permitan desarrollar estrategias que procuren el trayecto exitoso de los estudiantes a lo largo de la educación media superior.

¿Qué políticas o procedimientos se pueden implementar para vincular los procesos de enseñanza-aprendizaje con las necesidades del mercado laboral?

- Realizar una campaña de difusión dentro de la zona de influencia del plantel, enfocada a divulgar específicamente el perfil de la institución, el campo laboral del egresado. Dicha campaña se debe complementar con un plan de visitas a las instalaciones del plantel, por parte de los estudiantes próximos a egresar de la educación básica.
- A su vez, se recomienda que el plantel promueva la visita de sus estudiantes a los centros de educación superior, propios a su perfil, a las empresas de su ramo y a los centros de investigación de su área.
- Por su parte, las instituciones de educación superior del entorno y área de conocimiento proponen fortalecer los lazos con las de media superior a través de un trabajo de asesoramiento académico y estudiantil. En concreto, se plantea apoyar a los alumnos próximos a egresar del bachillerato en la preparación del examen de ingreso a la educación superior, mediante la participación de su profesorado o aprovechando el servicio social que deben cumplir los estudiantes próximos a la titulación.
- Se recomienda que los centros de enseñanza incorporen a estudiantes y maestros en servicios de consultoría para resolver problemáticas de la iniciativa privada o del entorno.
- El beneficio será la autogeneración de recursos y la inserción y actualización continua de los estudiantes y cuerpo académico, desarrollando una institución competitiva, generadora de conocimiento y a la vanguardia, que será capaz de realizar patentes tecnológicas y atender las necesidades laborales de la pequeña, mediana y gran industria de su entorno.
- Conformar un banco de información de egresados para vincularlos con el sector productivo y favorecer su inserción laboral.
- En el marco de la capacitación para el trabajo, promover la certificación de competencias laborales a través del Reconocimiento Oficial de Competencias Ocupacionales para acreditar los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que sujetos interesados hayan adquirido de manera autodidacta a lo largo de sus vidas.
- Establecer procedimientos normativos y estandarizados que permitan generar equivalencia y/o revalidación de estudios, así como la transferencia de créditos académicos para procurar la

movilidad de los estudiantes entre los subsistemas de educación media superior y capacitación para el trabajo.

- Promover la internacionalización de la capacitación para el trabajo para complementar la formación recibida en los centros de capacitación y favorecer la inserción laboral de los capacitados al mercado laboral nacional e internacional.
- Otorgar más facultades a los directivos de los planteles educativos para concertar convenios en el ámbito local, nacional e internacional que coadyuven a fortalecer la adquisición de competencias en entornos laborales para incrementar la calidad y pertinencia de la educación.

## **2.15. Relatoría mesa Gestión Escolar Región 6**

Finalmente el foro de consulta de esta región de llevo a cabo en la ciudad de Mérida con la participación de los estados de Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán.

En esta región, la reflexión detonadora de las propuestas de esta mesa fue la considerar la gestión escolar no como una labor que corresponda a los directores sino a un trabajo colegiado entre todos los integrantes de la comunidad escolar. A partir de dicha reflexión se formularon propuestas en seis áreas: redefinición de la gestión escolar; la gestión escolar en la EMS; perfil, formación y liderazgo de los directores de plantel; participación de los actores de la comunidad educativa; estrategias de mejora y evaluación de la gestión escolar.

### **Redefinición de la gestión escolar**

- La gestión educativa es un proceso amplio, que abarca las formas de organización académica (pedagógica), administrativa y financiera, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción con el medio social y, fundamentalmente, el grado en que los alumnos y la comunidad acceden al conocimiento como un medio para mejorar su calidad de vida.
- Para mejorar la gestión escolar, es muy importante que las autoridades educativas y políticas busquen trabajar en conjunto. Una forma de lograrlo es que las autoridades se comprometan con los Centros Educativos a brindarles las facilidades necesarias para que todo joven que esté en el sistema educativo tenga las herramientas necesarias para concluir sus estudios.
- La planeación es un elemento fundamental para la transformación de la institución educativa. Para que esta planeación se pueda llevar a cabo con efectividad, las decisiones deben tomarse de manera colegiada.
- Es importante continuar con una visión de Gestión Escolar Integral, ya que ésta permite articular lo pedagógico con lo organizativo-funcional para dar coherencia y congruencia a los proyectos y procesos educativos.

## La gestión escolar en la educación media superior

- Las instituciones de educación media superior deben definir sus necesidades y prioridades de manera colaborativa a fin de implementar los planes de mejora continua más adecuados.
- Para que las instituciones de EMS puedan satisfacer de manera óptima sus necesidades, es fundamental que prevalezca una gestión autónoma y que los planteles cuenten con mecanismos para agilizar las tareas administrativas.

## Perfil, formación y liderazgo de los directores de plantel

- Los directores de plantel, además de su perfil profesional, deben contar con habilidades en materia de: liderazgo de organizaciones, orientación al trabajo en equipo, manejo de tecnologías de información y comunicación verbal y escrita. Asimismo, deben ser reconocidos tanto por su desempeño como socialmente y trabajar de manera activa en la vinculación de la escuela con los padres de familia y con los sectores productivos.
- Es preciso respetar la normatividad para el ingreso del personal directivo, tomando en cuenta perfiles de acuerdo a las necesidades de las unidades educativas y erradicar posturas de autoridades, directivos y sindicales, que solo buscan un beneficio personal.
- Para garantizar un liderazgo efectivo en la institución, las autoridades del plantel deben distribuir las tareas y las responsabilidades en forma equitativa; dar oportunidades de mejora a los integrantes del equipo y, sobre todo, reconocer la valía de las personas.

## Participación de los actores de la comunidad educativa en la gestión escolar

- Es preciso tomar medidas que garanticen que el personal esté exclusivamente comprometido en las actividades dentro del aula.
- Es necesario generar un buen clima de trabajo, de manera que cada persona, independientemente de su nivel en el organigrama institucional, sea colaborativo, solidario y participativo.
- Es imprescindible que los planteles cuenten con manuales de organización que determinen las funciones específicas de los diferentes departamentos.
- Un aspecto importante de la gestión escolar es el papel que los padres de familia desempeñan. Para lograr su involucramiento, se sugiere por ejemplo, que ellos realicen las inscripciones de los alumnos.
- Un nuevo modelo educativo implica la participación de todos los actores que pertenecen a las comunidades escolares. En ese sentido, además de los directores, los docentes, los padres de familia y los propios alumnos deben convertirse en gestores y promotores de sus instituciones.

## Estrategias de mejora de la gestión escolar

- Para mejorar la gestión escolar es preciso disponer de recursos suficientes, ya sea económicamente o en especie.
- Se propone la apertura de centros psicopedagógicos, los cuales serían una herramienta que permitiría detectar, atender y prevenir de manera oportuna y especializada a alumnos con mayor riesgo de abandono, mediante su intervención en tres dimensiones: académica, psicosocial y socioeconómica.
- Para mejorar la gestión escolar es preciso que la SEP sea respetuosa y transparente en el uso y aplicación de los recursos designados para construcción de instalaciones y equipamiento de necesidades.
- Sería conveniente que en la educación media superior resurgiera la figura del asesor técnico pedagógico.

Para mejorar la gestión escolar se propone hacer uso de los recursos humanos disponibles y de los instrumentos para abatir y evitar el abandono escolar que se han establecido en los últimos años, como son: Programa Síguele, Sistema de Alerta Temprana, Sistema Nacional de Tutorías Académicas, Programa de Orientación Vocacional, Construye T, Programa de Becas, Programa de Fomento a la Lectura, Difusión y aplicación por los docentes del texto Igualdad de Género y Prevención de la Violencia, capacitación y retroalimentación de las personas responsables del acompañamiento de los estudiantes y mayor acercamiento e involucramiento de los padres de familia.

#### Evaluación de la gestión educativa

- Se proponen las siguientes dimensiones para evaluar la gestión escolar: i) organización; ii) eficiencia y eficacia; iii) compromiso y, iv) relaciones interpersonales.
- El director como líder debe gestionar los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos necesarios para cumplir las metas establecidas por sus planteles en un sistema de indicadores de desempeño en el contexto de la mejora continua. De ahí que cobre relevancia el establecimiento de un proceso de seguimiento a la planeación y de un proceso de evaluación institucional que permita confrontar la situación actual con el estado inicial de la comunidad educativa. Sin embargo, la evaluación institucional no debe verse sólo como una medición, sino como una herramienta de reflexión sobre avances, problemas y dificultades. Así, la evaluación precisa ser global y comprender de manera integral todos los procesos que ocurren en los planteles.

- Se debe crear el Instituto Nacional de Certificación, el cual estaría encargado de validar los procesos de gestión escolar, entre ellos, los académicos (servicios escolares, servicios docentes) y los de vinculación (con los diferentes subprocesos: atención a los padres de familia, atención a la deserción escolar, atención a la pertenecía escolar, atención a la formación académica del alumnado).

Como pudimos observar, el contenido de temas abordados en las relatorías es muy diverso, por tanto, las presentamos en esta estructura a fin de tener el contenido objetivo de dicho evento.

Ahora, encontramos que el concepto de gestión educativa, no es un concepto claro ni sistémico para la comunidad educativa dentro de la EMS, esto obedece en primera instancia a un desconocimiento de las implicaciones de que entendemos por gestión y el cual su construcción más común se asocia a la de administración escolar, es decir, la noción de gestión educativa se encuentra definida más por aspectos empíricos y nociones vagas que por conceptos claros y homogéneos, esto representa un gran problema al momento de querer implantar cualquier modelo educativo de cualquier nivel, en tanto, que en gran medida la gestión educativa representa la parte operacional de como concretar en la visión y misión de una institución.

En el siguiente capítulo abordaremos las tendencias de un modelo de gestión escolar a partir de las relatorías de los foros a fin de identificar las tareas a cumplir en este nuevo marco organizativo.

### **Capítulo III. Tendencias de la Gestión Escolar en las Instituciones de Educación Media Superior.**

---

En el terreno de la política social y directrices en educación del México contemporáneo, se destaca un efecto de continuidad entre la presente administración sexenal en relación con aquellas que datan en la década de los noventa, con la aparición de la modernización educativa. La perpetuidad de dicha tendencia política ha servido a la aparición de dos eventos coyunturales que han puesto en debate los fines de la Educación Media Superior (EMS): el discurso de la Reforma Integral y la obligatoriedad; en ambos casos es necesario ofrecer elementos argumentativos para comprender las implicaciones sociales que tiene el derecho a acceder a este nivel educativo, el sustento conceptual y social que lo respalda, así como los alcances que se esperan en el país

Ahora bien, las tendencias en la gestión escolar surgen como propuestas, consideraciones y observaciones realizadas en las ponencias presentadas en las cinco mesas temáticas de los Foros de Consulta Nacional para la revisión del Modelo Educativo. En la idea de las organizaciones que aprenden, se constituyó con base en las ponencias una visión colectiva del modelo educativo de la EMS. Se trata de que evite el dogma y doxa institucional sobre la verdad para realizar ejercicios críticos de gestión colaborativa y participativa, en un sentido crítico se trata de que converjan diversas aportaciones complementarias.

Por tal motivo, las ponencias de los Foros implicaron un ordenamiento de propuestas de acuerdo con un esquema del funcionamiento del sistema de EMS diseñado para realizar este análisis. Este fue un proceso de retroalimentación con los contenidos de las ponencias así como los retos y propuestas presentadas en las mismas. Las ponencias trataron diversos temas; esto no solo se explica por el estilo de presentación adoptado por los ponentes sino que es posible encontrar vínculos estrechos entre los diversos componentes del modelo educativo.

Se sabe que un modelo educativo es el todo articulado de una propuesta y posicionamiento de una entidad educativa u organizacional, lo podemos separar

en sus diversos componentes, sin embargo, éstos no pueden analizarse totalmente por separado se corre el riesgo de parcializar el análisis, por tanto la complejidad social y la multifactorialidad de problemáticas han sido una idea que orienta la definición del esquema conceptual del modelo educativo con el cual se organizó la lectura y análisis de las ponencias.

### **3.1. Gestión escolar**

El documento base que convocó a los Foros formuló un conjunto de preguntas referentes a la gestión escolar encaminadas a valorar el funcionamiento de los planteles, los retos que impiden la permanencia de los alumnos, la necesidad de información significativa para tomar decisiones y el compromiso del personal con las diversas tareas que debe desarrollar un plantel, entre otros.

Más allá de las estructuras y normatividad de los planteles, la mesa de Gestión escolar considera el papel de los actores educativos y sociales en funciones como las siguientes: el liderazgo y las competencias directivas que despliega el director; las prácticas, la reflexión y el trabajo colegiado de los docentes; la participación de padres de familia; los vínculos de alumnos y docentes con el sector productivo y la comunidad, así como la interacción del plantel con los subsistemas de EMS.

Los elementos señalados forman el componente organizacional del modelo educativo. Así por ejemplo, los estilos de trabajo de los docentes y del director así como la integración de academias, que en mayor o menor grado reflejan formas de colaboración, inciden en la planeación didáctica para impartir contenidos curriculares, evaluar métodos de enseñanza y evaluar los aprendizajes de los alumnos. De igual manera, los estilos de trabajo en el plantel influyen en las acciones de capacitación y actualización de docentes y directivos. Otro de los elementos de importancia en la EMS es la estrategia de acompañamiento de alumnos que se realiza a través de diversas acciones y programas tutorales.

### 3.2. Ponencias en la mesa

Los ponentes presentaron sus análisis y propuestas considerando los vínculos entre todos los componentes del modelo educativo. Así, la Gestión Escolar influye en diversos elementos del modelo educativo, pues éstos dependen para su realización de estrategias de carácter organizacional. Uno de los principales elementos de este análisis es el estilo de trabajo y colaboración que se despliegan en el plantel.

#### 4.- Propuestas de la mesa

Las principales propuestas y retos considerados en las ponencias de la mesa de gestión escolar son las siguientes:

- Gestión de la enseñanza
  - Trabajo colegiado y nuevas formas de gestión académica de los procesos de enseñanza.
- Acompañamiento de alumnos
  - Diseñar programas, estrategias de atención y crear áreas especializadas para atender alumnos que complementen las actividades de tutorías y colegiados.
- Gestión del plantel
  - Capacidades directivas.
  - Gestión de información para tomar decisiones.
- Desarrollo profesional
  - Gestión de la capacitación y actualización del personal.
- Relaciones con padres de familia
  - El plantel debe ser apoyo de padres de familia y comunidad.
- Relación con subsistemas de EMS
  - Gestión de recursos y materiales, normatividades de los planteles

#### 5. Organización del proceso de enseñanza

El estilo de trabajo, o las prácticas organizacionales, de los planteles es uno de los temas que mayor relevancia han cobrado en la gestión escolar. La visión de que el liderazgo del director es el factor principal de la efectividad de un plantel está dando paso a la visión de que el liderazgo es ejercido por diferentes actores en una comunidad escolar, es decir se encuentra distribuido. En este estilo de liderazgo no se apela a la imagen de un líder con seguidores sino a la de un líder

que busca colaboradores quiénes también, en sus respectivas áreas de trabajo, son líderes.

El trabajo colegiado, en instancias propias del SEMS, así como el trabajo en equipos integrados con propósitos específicos son dos formas concretas de distribuir el liderazgo en el plantel. Esto se expresa en diferentes propuestas que señalan la relevancia de cuerpos colegiados como las academias para reflexionar y conducir diversos procesos de enseñanza, así como el trabajo en equipos para ocuparse de temas que requieren colaboración.

Los ponentes destacan la necesidad de analizar, dialogar, acordar y reflexionar en colectivo en el plantel sobre los retos para implementar la enseñanza con base en competencias, así como diseñar la evaluación de los aprendizajes y de las competencias de los alumnos; también agregan que aunque observan el desempeño y competencias de los propios docentes es necesario detectar necesidades de capacitación.

Uno de los aspectos enfatizados por los ponentes es el fortalecimiento del trabajo colegiado en los planteles y en los subsistemas de EMS. En diferente grado, ese trabajo colegiado se desarrolla, o deberían hacerlo, las academias de las diferentes áreas. Sin embargo, las propuestas señalan la necesidad de reactivar esas instancias de gestión o bien delegarles responsabilidades en la gestión de la enseñanza en el sentido de que estén encargadas de supervisar, monitorear y evaluar las prácticas docentes en el aula, así como de evaluar el desempeño docente y los aprendizajes de los alumnos.

Una de las tareas que realiza el director de plantel es supervisar las prácticas docentes en el salón de clase de donde obtiene observaciones del desempeño. Esta tarea es parte de las funciones directivas pues como director necesita conocer los estilos de trabajo de los docentes. Sin embargo, difícilmente esa tarea puede ser la base para valorar y evaluar de manera sistemática las prácticas docentes, los métodos de enseñanza aplicados en el aula, los estilos de

aprendizaje de los alumnos, la relación en el aula entre docentes y alumnos, entre otros elementos.

Por ello, son relevantes las propuestas de que las academias sean responsables de la gestión de la enseñanza ya que de esa manera habría una distribución de responsabilidades pedagógicas entre los cuerpos colegiados y el director del plantel. De esta manera se supera la visión de que el director sea el único responsable, o bien que ejerza un liderazgo en todas las actividades de un plantel. Las propuestas de fortalecer el trabajo colegiado, el trabajo en equipos y la colaboración van encaminadas a distribuir el liderazgo en el plantel.

Las propuestas para reactivar academias y dotarlas de mayores facultades no significan únicamente crear instancias burocráticas dentro de cada plantel sino que están señalando la necesidad de desarrollar estilos de trabajo donde la reflexión y el análisis colectivo, entre docentes y director, lleven a tomar decisiones que incidan en las prácticas docentes y el aprendizaje de los alumnos. Las propuestas señalan tareas específicas como la de formar mesas de trabajo para reflexionar y valorar lo realizado en el aula y sus resultados, establecer reuniones periódicas para lo cual se requieren definir espacios de tiempo y el desarrollo de un estilo de trabajo en equipo, así como establecer rutinas y procesos para evaluar los resultados de la enseñanza en diversos momentos, al menos en la mitad y al final del ciclo escolar.

Nuevos estilos de trabajo colegiado implicarían el desarrollo de trabajo interdisciplinario entre docentes de diferentes áreas. Esta actividad interdisciplinaria es necesaria para definir y unificar criterios de evaluación de competencias de docentes y alumnos.

Las propuestas señalan claramente que la gestión de la enseñanza es un trabajo en equipo que requiere la colaboración y participación de los docentes. Este objetivo enfrenta diversos obstáculos pues se necesitan reglas de trabajo y condiciones laborales que proporcionen reconocimiento e incentivos por su desarrollo.

Los ponentes señalan que el director es el principal responsable de promover el trabajo colegiado en el plantel y en las academias. Se señala que los docentes no cuentan con apoyo para desarrollar prácticas educativas por tanto no se integran en cuerpos colegiados.

El liderazgo es un factor relevante ya que el simple trabajo en equipo no resuelve los retos sin un liderazgo que conduzca los procesos; en la visión de algunos ponentes éste lo debe ejercer el director mientras que otros señalan que las academias pueden ejercerlo. Estos dos aspectos del liderazgo no se contraponen sino que se complementan.

Respecto a la forma de trabajar en los planteles una propuesta es que se estructure una metodología para la integración de las evidencias académicas que servirán para evaluar el desempeño. Esta información se utilizaría en las reuniones de academias para dar seguimiento y revisar el avance de planes y programas de estudio, así como atender casos de alumnos y docentes que requieren atención especial. Los ponentes señalan que se ha fomentado la implementación de TICs y TACs. Los ponentes consideran también la formación de un comité académico-administrativo que supervise el desempeño de docentes y academias así como del personal administrativo.

Las propuestas señalan que el trabajo colegiado debe generar rutinas y los resultados de su puesta en marcha deben analizarse. En estas reuniones se debe convocar, de acuerdo a los temas, a los involucrados; personal académico, responsables de departamentos, laboratorios y sus equipos de trabajo.

Los ponentes anotan que el trabajo en equipo significa complementar los talentos de los miembros de la comunidad escolar. Esta complementariedad es la primera etapa de un proceso para generar conocimiento en la organización. Por ello, las propuestas consideran que la forma de concretar un estilo de trabajo colegiado es con la formación de equipos.

Los ponentes señalan para el trabajo colegiado objetivos de enseñanza bien identificados, como son: Revisar, supervisar, reflexionar o valorar en colectivo los programas y las secuencias didácticas, la relación con otras materias, es decir la interdisciplinariedad, así como los criterios de evaluación de la enseñanza que imparten los docentes y los aprendizajes de los alumnos.

En un contexto más amplio, señalan los ponentes, el trabajo colegiado también debe considerar diversos aspectos del funcionamiento de la escuela.

Otro medio para llevar a la práctica el trabajo colegiado es la creación de comunidades de aprendizaje. Esta es una forma de organización que privilegia la reflexión, la colaboración y el intercambio de ideas entre los docentes y directivos.

Una de las propuestas considera la creación de una academia pedagógica que se encargue de atender los retos relacionados con la enseñanza. De esta manera, los retos de enseñanza en el aula y la evaluación de sus resultados se compartirían entre las academias de área y una academia pedagógica. Aparte de definir responsabilidades de unas y otras, esta propuesta indica un sentido de urgencia para atender uno de los retos que afectan la implementación de la enseñanza con base en competencias.

Esta propuesta conduce a valorar algunos criterios que se necesitan definir para establecer el ritmo del cambio en el modelo educativo el cual no se puede conducir a un ritmo paulatino ya que no hay tiempo para ello. Se requieren acciones con una intencionalidad definida y con objetivos y metas de corto plazo. Por ello, la propuesta de formar academias pedagógicas más allá de valorar su pertinencia en cuanto a crear una instancia específica en los planteles, y a nivel de la EMS, señala la necesidad de formar equipos de trabajo que dirijan los cambios en asuntos prioritarios para la EMS, como es pensar en nuevos métodos de enseñanza y en otros retos críticos del modelo educativo.

### **3.3. Gestión tutorial**

La deserción escolar se encuentra entre los mayores retos de la EMS. Por ello, se destaca la necesidad de tener programas orientados a la detección y la prevención del abandono de estudios. La deserción escolar es un síntoma de otros retos cuyas causas se deben establecer para tratar el reto de manera integral a fin de eliminar sus efectos.

En otras mesas de los Foros se señalan como posibles factores que inciden en la deserción escolar a la falta de pertinencia de los contenidos curriculares y la formación proporcionada en la EMS. Este factor reduce la perspectiva u horizonte de desarrollo de los alumnos. Esto se combina con situaciones personales, familiares y del contexto social y económico. Las estrategias educativas no pueden aminorar los efectos combinados de todos esos factores por ello es necesario disponer de diagnósticos adecuados para pensar en estrategias pertinentes.

Las propuestas consideran que las áreas de tutoría incluyan una dimensión de asistencia educativa lo cual requiere fortalecer las funciones de áreas o departamentos actualmente existentes en los subsistemas y planteles. Este fortalecimiento pasa por la contratación de personal especializado que organice diversas actividades como parte de una estrategia más amplia de acompañamiento.

Los ponentes enfatizan que se requiere de profesionales de la psicología en los departamentos de atención a alumnos porque señalan que los retos que éstos enfrentan son serios. En todo el país las condiciones familiares, económicas, sociales y culturales de los jóvenes varían. Muchos de los jóvenes que ingresan al bachillerato provienen de contextos en que priva la violencia en la familia, en otros casos las familias son de ingresos económicos bajos y los jóvenes deben trabajar, otros tienen grandes carencias afectivas que se reflejan en sus modos de relacionarse con sus pares y maestros, la mayoría tiene malos hábitos alimentación y salud, otros no cuentan con el apoyo de sus familias para realizar sus estudios; éstas son solo algunas de las muchas situaciones que viven los jóvenes.

Ante este panorama es congruente que los ponentes señalen la necesidad de contratar a psicólogos y a especialistas en adolescencia y juventud, porque los profesores no cuentan con las herramientas necesarias para atenderlos. Sin embargo, esta acción puede resultar onerosa para el sistema educativo. Una opción viable, que proponen también los ponentes, es formar a los docentes y directores en estos temas, a partir de eso puede ser adecuado incluir en el programa de formación y actualización un eje formativo sobre adolescencia y juventud, que no esté centrado en conceptos sino en actividades dinámicas como conversatorios con especialistas, talleres, seminarios de seguimiento, foros para presentar experiencias, entre otros.

Otra opción que señalan los especialistas en juventud es ofrecer espacios de participación a los jóvenes en actividades lúdicas, deportivas, culturales y artísticas que ellos mismos coordinen y, también, ofrecerles espacios físicos y tiempos entre clases y durante el semestre para que convivan con sus pares fuera del aula.

Un mecanismo propuesto como parte de una estrategia integral para acompañar a los alumnos es la formación de redes de académicos y personal administrativo que de seguimientos a la situación de los alumnos.

Las redes son formas de organización horizontal las cuales no requieren de una normatividad que en muchas ocasiones puede hacer poco flexible el funcionamiento de una organización. Las redes pueden extenderse al exterior de los planteles de modo que pueden ser un mecanismo para canalizar recursos y apoyos a los alumnos de un plantel. Esta es una de las opciones que se pueden considerar para construir una estrategia integral de acompañamiento a los alumnos.

Las propuestas consideran profundizar las acciones de tutoría actualmente implementadas en los planteles de EMS. Para ello, se considera importante que los tutores y los padres de familia estrechen la comunicación y coordinación,

particularmente con los alumnos de mayor riesgo, a fin de canalizar los casos extremos a instituciones externas.

Los ponentes señalan los retos existentes para que los alumnos tramiten y reciban apoyos como materiales didácticos y becas. Además, anotan que la información personal entregada duplica la existente en los sistemas de información. De este modo se propone mayor eficiencia en los sistemas administrativos.

Las propuestas consideran el desarrollo de una plataforma virtual donde los estudiantes puedan interactuar entre sí y con su tutor o docentes, así como para acceder a contenidos en línea que proporcionen los planteles y subsistemas de EMS.

Los sistemas de información pueden además identificar a los alumnos con retos de ausentismo y reprobación pues estarían en mayor riesgo de deserción. Las propuestas también consideran la creación de áreas específicas con personal especializado para dar acompañamiento a los alumnos. Una de estas áreas es para orientación vocacional o bien preceptoras donde psicólogos puedan dar apoyo a los alumnos.

De manera complementaria se propone considerar programas para respaldar a los padres de familia y a los tutores en el plantel que permitan desarrollar competencias básicas de convivencia y construir proyectos de vida.

Como parte de estos programas específicos dirigidos al acompañamiento de alumnos se consideran propuestas para que la normatividad considere la función tutorial y, además, amplíe el papel del docente para que pueda identificar y conocer protocolos para situaciones socio-emocionales que enfrentan los alumnos de manera que pueda orientarlos. Los docentes transformarían su papel y no serían solo responsables de brindar conocimientos sino que podrían ser guías, orientadores, facilitadores o bien apoyos para los alumnos. En el mismo sentido, se considera que los docentes deben mantener una estrecha comunicación con

los tutores escolares o grupales a fin de acordar decisiones y coordinar acciones en favor de los alumnos.

Los ponentes consideran retomar las experiencias de los programas de acompañamiento y apoyo a los alumnos que funcionan actualmente en los subsistemas de EMS, así como de los sistemas de alerta para detectar a los alumnos en riesgo.

Las propuestas señalan la necesidad de que una estrategia de acompañamiento esté centrada en los alumnos en el sentido de que exista una atención individual a todos los alumnos desde que ingresan al bachillerato.

Una propuesta señala que la estrategia de seguimiento de alumnos, desde su ingreso al bachillerato, debe ser sistemática. Una estrategia de este tipo permitiría tomar acciones preventivas y diseñar otras acciones que anticipen los retos ya que las opciones correctivas no son efectivas cuando los alumnos desertan. Es decir, una acción correctiva implicaría llevar a cabo acciones para que un alumno retome sus estudios pero ese tipo de situaciones difícilmente son reversibles. Por lo tanto, las estrategias de seguimiento y prevención de la deserción escolar deben estar en posibilidad de actuar con suficiente anticipación.

Las propuestas anotan que el seguimiento de alumnos no solo es escolar sino de actitudes y aptitudes. Esta información sobre el alumno no tiene utilidad sino se integra a estrategias del plantel que incluyan los contenidos curriculares e indiquen cuales son los aprendizajes imprescindibles que se deben fortalecer en el caso de los alumnos en situación de riesgo, así como las salidas que puede ofrecer el plantel para compensar las expectativas reducidas que poseen los alumnos en riesgo. Todos estos factores permiten comprender que las estrategias de acompañamiento van más allá de las acciones tutorales, de orientación vocacional o de apoyo a las situaciones socioemocionales de los alumnos. El plantel se convierte en una figura que asume el papel de tutor o guía.

El proceso de acompañamiento a los alumnos requiere de la coordinación entre varios actores de los planteles; es decir entre docentes, tutores y personal administrativo que brinda diversos apoyos a los alumnos. Las estrategias de acompañamiento tienen varias vertientes, entre ellas la atención a los alumnos con rezago escolar, la atención a quienes están en riesgo de deserción, así como a los que viven situaciones familiares y socioeconómicas especiales. Sin embargo, la propuestas enfatizan que cada alumno debe estar bajo monitoreo para poder identificar de manera temprana las situaciones de riesgo, así como los alumnos con necesidades especiales y habilidades sobresalientes.

Los ponentes señalan que no siempre existe disposición y compromiso de los responsables del acompañamiento lo cual se convierte en un factor de riesgo adicional a otros riesgos que enfrentan los alumnos. Esto provoca retrasos en la entrega de apoyos económicos o de materiales lo cual afecta los estudios de los alumnos.

Los apoyos que reciben los alumnos son variados, existen asesorías y orientaciones, apoyo económico y apoyo psicológico. Los apoyos económicos buscan sostener la permanencia en los estudios que de otra manera podría no ocurrir. Al respecto los ponentes señalan que los servicios administrativos no son eficientes. Por ejemplo, los alumnos entregan información que fue recabada en otro momento, por ello se señala la necesidad de cambiar esa situación. Entre las opciones para otorgar viabilidad a la continuación de los estudios están otorgar becas alimenticias y brindar la posibilidad de que generen ingresos realizando trabajo de medio tiempo.

En el sistema de alerta temprana los docentes son los primeros en conocer las señales de riesgo como lo es el ausentismo de los alumnos. Por ello, se proponen acciones inmediatas para conocer directamente de los padres de familia cuáles pueden ser los factores que están llevando a esa situación a un alumno. Las propuestas señalan como medida preventiva el mantener comunicación constante entre el alumno, los padres de familia, los docentes y directivos.

Los ponentes señalan que se deben proveer apoyos con diversos objetivos como pueden ser de nivelación o compensatorios, o bien a través de diferentes medios: virtuales, semi-escolarizados, de experiencias en el estudio y en el trabajo. Las propuestas señalan que para conservar la integridad psicosocial de los jóvenes se debe contar con instalaciones, cubículos adecuados, para atender a los alumnos.

Las propuestas consideran la elaboración de planes de acción tutorial que definan estrategias e instrumentos de acción. Esta responsabilidad recaería al menos en tres figuras: psicólogos, educadores y orientadores.

### **3.4. Gestión y organización del plantel**

Las propuestas señalan que la gestión escolar no debe circunscribirse al manejo de recursos y al cumplimiento de procedimientos, sino que se debe ocupar de las personas. Esta idea corresponde al enfoque de las propuestas que piden fortalecer el trabajo en equipo en el plantel, en este caso, la gestión escolar se preocupa principalmente del ambiente de colaboración dentro del plantel.

Una buena parte de la gestión escolar se ocupa de aspectos administrativos y operativos del plantel. Por ello, las propuestas señalan la necesidad de que los sistemas de información sean revisados para que su uso sea eficiente y represente un apoyo para la gestión de los planteles. La información que desde los planteles alimenta a los sistemas informáticos es de utilidad pero también constituye una carga si no se evita la duplicidad, tal es el caso que se señaló de la solicitud de la misma información en repetidas ocasiones a los alumnos que requieren apoyos.

En la gestión escolar destaca la capacidad de liderazgo del director para conducir y guiar los esfuerzos del plantel. Las propuestas retoman la visión de que el director sea un líder académico y organizacional que no se ocupe únicamente de aspectos administrativos. Al liderazgo del director se le considera como un factor del buen funcionamiento del plantel. Sin embargo, cabe resaltar que este liderazgo debe complementarse con los liderazgos de los docentes y las academias. Es decir, el funcionamiento de un plantel es atribuible al liderazgo del director en

función de su capacidad para coordinar y desarrollar otros liderazgos que incluyen el desarrollo de trabajo en equipos.

Las propuestas señalan que el director debe contar con competencias digitales. Estas competencias se suman a otras cualidades como las necesarias para ejercer un liderazgo académico. Las propuestas reclaman que el director ejerza un liderazgo con base en la colaboración y no uno que tenga como base únicamente la autoridad. Como indican las propuestas, este estilo de liderazgo es necesario para que la escuela funcione como una unidad a partir del trabajo colegiado.

La colaboración es la condición señalada para mejorar la calidad de la educación. En este sentido, si bien se requiere que el director posea competencias digitales o académicas, esta exigencia va más en el sentido de capacidades para impulsar y coordinar esfuerzos por parte de la comunidad escolar. El director necesita capacidades de organización y coordinación para desarrollar actividades en todos los ámbitos de la gestión escolar.

Las propuestas señalan otra manera de considerar un liderazgo con base en el trabajo en equipo como un estilo de liderazgo interdisciplinario. Esta es otra manera de considerar las capacidades con las que debe contar un directivo, pero también están señalando un estilo de trabajo que conduce a formar equipos donde las habilidades de sus integrantes se complementan entre sí; este es el sentido de la transversalidad.

Las propuestas enfatizan que la gestión no se limita a lo administrativo ni tampoco a la actividad del director. Un nuevo estilo de gestión escolar requiere la más amplia participación de la comunidad escolar al igual que construir puentes de comunicación con la comunidad.

La toma de decisiones con base en la colaboración debe complementarse, señala un ponente, con la acción de valorar su pertinencia hasta tener cierta certeza de los efectos esperados con dicha acción.

Los ponentes señalan que la gestión escolar enfrenta situaciones cambiantes y contextos inciertos. Esto debe motivar una constante revisión de objetivos y estrategias a fin de hacer las adecuaciones pertinentes.

Tres aspectos de la gestión de recursos humanos son tratados en las propuestas. El perfil de los docentes, los procedimientos de contratación y el esquema de estímulos e incentivos.

Un primer aspecto de las propuestas hace referencia al perfil docente que se requiere en sistemas de bachillerato tecnológico donde se señala que debe tener nivel de licenciatura por el tipo de formación técnica que se proporciona; la propuesta es exigir el requisito de un título universitario que respalde las competencias científicas de los docentes.

En cuanto a las condiciones de reclutamiento e ingreso de docentes se propone la realización de concursos de oposición y que se elaboren estudios de necesidades de los planteles. También, consideran los ponentes que para estar en posibilidades de competir por la oferta de plazas del sector privado, los subsistemas de EMS tendrían que ofrecer condiciones similares que resulten atractivas para reclutar docentes bien preparados.

Las propuestas señalan cambios que se deben considerar para mejorar las condiciones laborales como son: Aumentar las plazas de tiempo completo y establecer estímulos y reconocimientos a partir de las evaluaciones. Estos reconocimientos no son solo económicos sino motivacionales como condición para crear ambientes de trabajo que propicien la colaboración para lograr los objetivos que se propone la RIEMS.

Entre los cambios propuestos se considera un sistema de méritos, donde se avance en una escala horizontal de acuerdo con niveles académicos y trayectoria profesional, mismos requisitos que deben cumplir los docentes de nuevo ingreso al sistema de EMS. En el caso de los directores se señalan las cualidades de liderazgo y las capacidades de gestión que requieren.

El ambiente escolar tiene diversos componentes uno de los cuales es el ambiente laboral. Las propuestas señalan que este ambiente debe ser propicio para el desarrollo de las personas. Al respecto, podemos anotar que la capacitación y actualización de los docentes son elementos para construir ese desarrollo profesional que consideran las propuestas de diversas mesas en los Foros.

Las reglas para construir una trayectoria profesional es lo que en palabras de los ponentes les permitiría tener certeza jurídica laboral, o bien derechos y obligaciones claros. Los ponentes señalan que deben contar con condiciones dignas de trabajo, por lo cual una tarea pendiente es establecer cuáles son dichas condiciones de trabajo mínimas que sienten las bases de un clima laboral y, por tanto, de un ambiente de trabajo en los planteles de EMS.

Las propuestas señalan parámetros para la selección y contratación de directivos que comprendan el diseño de proyectos educativos, experiencia docente, evaluación psicológica y demostración de competencias directivas. Estos parámetros forman parte de los procesos de contratación en los subsistemas de EMS por lo que conviene establecerlos como reglas cuya difusión dentro de los subsistemas envíen una señal clara de qué se espera de un aspirante a ocupar un cargo directivo y cómo se pueden construir los méritos requeridos para dichos cargos.

Los ponentes consideran que un instrumento para detectar talentos directivos entre los docentes de EMS es aplicar encuestas. Este instrumento puede ser considerado en una batería de medidas que se encuentren en un programa de reclutamiento de personal a largo plazo.

Como parte de las condiciones laborales los ponentes señalan que debe haber una coherencia entre exigencias académicas, remuneraciones y tiempos utilizados. Indican que la parte administrativa es decir, reportar calificaciones y sus rúbricas, las cuales tienen bastantes indicadores, ocupa tanto tiempo como la planeación didáctica. De esta manera, por una hora-clase hay que sumar el tiempo de planeación, preparación y evaluación y el tiempo para reportar

resultados. Además, se deben considerar los equipos de cómputo y el acceso al Internet de modo que la falta de coherencia entre cargas, equipo disponible y remuneración afecta el clima laboral y pueden desmotivar a los docentes.

Además, las propuestas indican la necesidad de definir parámetros que identifiquen las condiciones mínimas materiales para construir un ambiente de trabajo adecuado, por ello proponen que se elabore una lista de equipos y materiales con los cuales debe contar un plantel.

Propuestas complementarias señalan que es necesario revisar el manual de puestos a fin de describir las responsabilidades y necesidades de los puestos académicos y administrativos del plantel.

### **3.5 Gestión de información para tomar decisiones**

Un conjunto de propuestas consideran la necesidad de que las escuelas se involucren en estudios de las problemáticas que enfrentan para tomar mejores decisiones. Estas investigaciones son una forma de crear nuevos conocimientos, en este caso organizacionales.

Otro tipo de información disponible para los planteles son los resultados de los exámenes ENLACE. Esta es información de la medición de los resultados del aprovechamiento escolar lo cual ofrece elementos para tomar decisiones. Sin embargo, cabe anotar que las mediciones del conocimiento como las de ENLACE señalan síntomas de retos pero por sí solas no ofrecen una explicación de sus causas. En este sentido, la pertinencia de las acciones tomadas estará en función de que se solucionen las causas; para ello se requiere otro tipo de información sobre las estrategias de enseñanza desplegadas por los docentes y las estrategias de aprendizaje utilizadas por los alumnos.

Las propuestas señalan varias acciones para utilizar la información con diversos propósitos de evaluación y diagnóstico. Una investigación sobre las prácticas docentes en el salón de clase mostró que varios docentes, aun cuando tomaron cursos para enseñar con base en competencias, seguían utilizando prácticas

tradicionales de enseñanza en el aula. Por otro lado, se señalan los beneficios de utilizar recursos en línea para informar y mantener comunicación con los padres de familia. De igual manera, en las ponencias se relata que se aplicaron instrumentos de evaluación diagnóstica en alumnos de primer ingreso a un bachillerato y se pudo identificar a alumnos que requirieron atención especial.

### *Desarrollo profesional*

Los aspectos del reto que se analizan son los siguientes

- Gestión de la capacitación y actualización del personal
- Estrategias de formación de capacidades docentes y directivas

La capacitación del personal docente y administrativo requiere una planeación acorde con los objetivos que se desee lograr. Las propuestas consideran algunas acciones que se pueden tomar y que necesitan valorarse de manera integral.

Por un lado, se señala que la capacitación debe ser regular y sistemática, una propuesta considera la capacitación semestral utilizando los periodos intersemestrales. Al respecto cabe anotar que la regularidad de la capacitación debe ser valorada por sus objetivos. Los ponentes señalan experiencias de capacitación derivadas de los resultados mostrados en eficiencia terminal y en la aprobación, así como en la disminución de la deserción en un plantel. El éxito de esas acciones puede ser socializado para definir una gestión de la información que se considera más adelante.

Un enfoque más formal de la capacitación es planteado con base en el funcionamiento de los departamentos académicos y de las competencias necesarias en los planteles, además se considera a los planteles como los responsables de conducir procesos de capacitación tomando en cuenta la evaluación de los docentes. En este sentido, se considera que la capacitación debe ser obligatoria.

Las propuestas consideran el establecimiento de una política de formación de docentes y de directivos que los actualice de acuerdo a las exigencias y cambios

en la sociedad. Se propone la capacitación regular y sistemática en temas como el uso de tecnologías, o bien en competencias pedagógicas. Sobre éste último punto se enfatiza en diversas ponencias que los docentes en la EMS son profesionistas que carecen de formación pedagógica.

La capacitación es una de las tareas que deben desarrollar los colegiados, para ello una propuesta es que sean los encargados de identificar necesidades de capacitación y actualización de docentes y directivos. De esta manera se podrá establecer una trayectoria formativa profesional. En este sentido se puede valorar la propuesta de que la capacitación sea obligatoria.

Los ponentes señalan que la capacitación motiva a los docentes lo cual tiene un efecto de largo plazo. Esta afirmación denota que si los docentes pueden tener la expectativa de desarrollar una carrera en la EMS tendrían incentivos para capacitarse de manera permanente y pertinente. La capacitación en métodos de enseñanza, uso de nuevas tecnologías y pedagogía son elementos que construyen trayectorias con lo cual la capacitación daría paso al desarrollo profesional. En particular, la capacitación para transformar los métodos de enseñanza es la piedra angular del cambio en el modelo educativo.

En el contexto del desarrollo profesional la capacitación es uno de los medios pero no el único ni el más importante. Los ponentes proponen que se incentive la investigación tecnológica y productiva a la par de la educativa. De esta manera, los docentes pueden tener la opción de seguir una carrera profesional con un perfil de investigación. Una segunda opción que se propone para la formación profesional son las estancias o residencias que los docentes pueden realizar en empresas e instituciones educativas con lo cual pueden acceder a una actualización de sus conocimientos en la práctica y no a través de información obtenida en talleres escolarizados.

Como una opción para acreditar esta vinculación con empresas, o instituciones educativas, los ponentes consideran la certificación de competencias.

Los contenidos de la capacitación responden a diversas necesidades. Lo referente a los métodos de enseñanza se aborda en otra parte de este documento.

Respecto a los directores, y directivos en general, los ponentes señalan la necesidad de proporcionar cursos de inducción para quienes recién ingresan a estas funciones ejecutivas. Se propone que en estos cursos se aborde la normatividad, procedimientos y funciones de un directivo. En otro sentido, los ponentes señalan que un directivo no siempre posee preparación En cuestiones administrativas. En cuanto a otras habilidades necesarias para las funciones directivas como son: crear consensos para lograr acuerdos, conciliar esfuerzos y promover la colaboración, los ponentes consideran necesario proporcionar cursos de desarrollo humano que permitan adquirir habilidades de negociación, convencimiento y motivación, todas necesarias para ejercer liderazgo.

Para los docentes, aparte de la capacitación para mejorar sus métodos de enseñanza, se propone que se les capacite para atender y manejar problemáticas juveniles, en particular para poder acercarse a los jóvenes en situación vulnerable.

Las propuestas anotan que una capacitación docente de especial importancia, que es tratada con detalle en otra mesa temática, es la que se refiere a las funciones de tutoría y que incluye el conocimiento de psicología juvenil y situación de los jóvenes. Como se menciona antes, este tipo de capacitación lleva a una especialización del docente de EMS que solo puede ser aprovechada en toda su dimensión si esta forma parte de la construcción de una trayectoria profesional.

Los ponentes señalan también la necesidad de disponer de un programa de capacitación en funciones de tutoría con énfasis en la pedagogía para que la docencia motive a los jóvenes por sus contenidos y métodos.

### **3.6. Participación de padres de familia y comunidad**

Es necesario anotar, en primer lugar, que tradicionalmente las relaciones del plantel con los padres de familia se construyen ofreciendo talleres, conferencias o

pláticas donde se provee información, particularmente para apoyar las relaciones de los padres con sus hijos. Las propuestas consideran necesario profundizar la intención de esas acciones para ofrecer a los padres de familia apoyos y servicios, estrechar la comunicación entre docentes, padres de familia y alumnos e incluso establecer una relación institucional con un comité o consejo de padres de familia.

Una primera vertiente para fortalecer la relación entre los padres de familia y el plantel la constituyen las propuestas para que el plantel apoye a los padres de familia para conocer sobre diversos temas, por ejemplo: Salud y alimentación, retos de los jóvenes, situaciones de violencia intrafamiliar, entre otros. Se propone ofrecer talleres, cursos y eventos donde se proporcione información y orientación. El tema central es la calidad de vida de las familias. Las formas de brindar apoyo a los padres de familia pueden ser diversas, incluso una propuesta considera la creación de un centro de capacitación continua y recreativa para padres de familia.

Una segunda vertiente es propiciar reuniones entre docentes, tutores, padres de familia y alumnos. Las propuestas anotan la necesidad de utilizar un enfoque socio-pedagógico para señalar a los padres de familia acerca del carácter que tienen las familias como agentes educativos. Esta relación plantel-familias en torno a lo educativo plantea una serie de interrogantes que será necesario abordar en otro momento a fin de definir estrategias y acciones específicas para desarrollar a las familias como agentes educativos. Esto trasciende la simple acción de los padres de familia de monitorear y supervisar que los alumnos cumplan con sus proyectos escolares.

Una tercera vertiente relacionada de manera indirecta con los padres de familia es la formación que el plantel brinda a los jóvenes para ayudarlos a comprender su entorno familiar. Los ponentes presentaron experiencias de la impartición de talleres sobre juventud a los alumnos del bachillerato. Estas acciones se acercan a una estrategia de acompañamiento a los alumnos aunque su cercanía con los retos del entorno familiar permite considerar, a estas acciones, como parte de las estrategias para vincular al plantel con las familias.

En el mismo sentido, se ubican otras ponencias que presentan experiencias de planteles de EMS donde crearon comités integrados por un docente asesor y alumnos cuyo objetivo es promover la cultura de la legalidad, así como acciones culturales, sociales y ecológicas. Estas acciones son un medio para vincular, a través de los alumnos, a los planteles con su entorno social.

Las acciones señaladas en esta tercera vertiente pueden ser parte de otras estrategias de gestión escolar, como las de acompañamiento a los alumnos, pero también pueden ser parte de estrategias para desarrollar aprendizajes para la vida y la convivencia social. Lo que indican estos vínculos entre diferentes estrategias es precisamente la complejidad del modelo educativo en el sentido de una vinculación con diferentes relaciones causa-efecto que fueron anotadas en la introducción de este estudio.

### **3.7. Coordinación con subsistemas de EMS**

La gestión escolar de los planteles está vinculada a la gestión que se realiza en cada subsistema de EMS, esta vinculación incluye temas operativos y estratégicos. Por un lado, está la asignación y uso de recursos, así como el flujo de información entre planteles de cada subsistema y, por otro, la influencia de las políticas educativas que deben ser implementadas en todos los planteles.

En la vertiente operativa de la relación del plantel con su subsistema, uno de los retos más sensibles es la eficiencia de los procedimientos. En este sentido, los ponentes señalan la necesidad de revisar los requerimientos del sistema de información que duplican la entrega de información por parte de los planteles. Esta es una observación que se presenta también para el caso de los procedimientos para otorgar apoyos a los alumnos.

Los ponentes anotan que la carga de trabajos redundantes afecta el funcionamiento de los planteles. En el mismo sentido, se señala que algunos

directivos tienen asignadas responsabilidades en planteles con dos turnos lo cual, en último término, afecta las capacidades directivas.

Las propuestas señalan beneficios de tomar algunas acciones que implican brindar apoyo a la gestión de los planteles. Por un lado, se propone que los subsistemas tengan instancias o servicios de asistencia técnica a las escuelas para brindar acompañamiento a los directivos del plantel en torno a procedimientos administrativos. Se propone la simplificación de procedimientos, por ejemplo para la administración de presupuestos. En el mismo sentido, una propuesta considera el beneficio de que existiera en el sistema de EMS una ventanilla para la gestión de recursos institucionales que atienda, en igualdad de circunstancias, a los planteles de cualquier subsistema.

Acerca del sistema de información, los ponentes señalan los beneficios de contar con una plataforma de datos para realizar la planeación, administración y evaluación del sistema educativo.

Desde el establecimiento de los Foros de la consulta Nacional, se ha insistido en la formación de una ciudadanía a lo largo de la vida en la que prevalezca la adquisición de competencias para la ascensión al desarrollo académico y empleo.

En este sentido, la EMS tiene el desafío de formar dentro de una identidad escolar que obedece a la formación ciudadana en un contexto multifactorial, multidimensional y problemático. Es decir, en la particularidad servir a la preparación de jóvenes que se encuentran en la facultad de adquirir la mayoría de edad y consecuentemente responder a las exigencias que presentan las diversas realidades en las que intervienen; asimismo, para potenciar a adultos que combinan la actividad escolar con la laboral.

## **Conclusiones.**

---

La gestión escolar ofrece espacios que generan participación e identidad, mejoran canales de comunicación y favorecen el uso efectivo de recursos. Además, favorezca la movilidad social desde lo educativo en correspondencia a diversos contextos de posibilidades: intereses personales, familiares, académicos, laborales, como de la vida cotidiana.

En el terreno de la gestión, la EMS convergen acciones de orden jurídico, político, económico y cultural, que devienen en la conformación de prácticas individuales como colectivas que contribuyen a la formación escolar como ciudadana. En este sentido podemos hacer las siguientes conclusiones:

### **Fortalecer a los actores involucrados en la gestión escolar.**

Se busca asegurar que el personal docente, administrativo y directivo, esté al servicio del proceso enseñanza-aprendizaje en las aulas, y que los órganos escolares respondan con precisión a procesos institucionales. En ese sentido destaca el reclamo especial de capacitar al personal directivo, especialmente justificado para que los directivos logren avanzar, del viejo concepto de dirección educativa, al de un verdadero liderazgo. La autoridad no es solamente algo que se muestre, sino más bien, que se demuestre.

La antigua visión sobre el rol del director, va dando paso a la visión de que el liderazgo es ejercido por diferentes actores en una comunidad escolar. Hoy día se encuentra distribuido. Esto cambia el modo de juzgar y por ende de capacitar al director, quien ahora será visto por su capacidad de coordinar y desarrollar liderazgos. Que ejerza con base en la colaboración y no tan sólo en la autoridad. El director que se propone, es alguien que administra liderazgos.

Se pide también que los directivos puedan celebrar toda clase de convenios, para promover, ante instancias gubernamentales, asociaciones civiles o empresas: apoyos externos que resuelvan necesidades; que abran horizontes, vía adquisición de competencias en entornos laborales, a la vez que acciones

eficaces para prevenir, desde adicciones, violencia o embarazos no deseados. Que Gestión Escolar vigile que esto se esté dando correctamente.

Se busca atraer más al docente. Que los profesores no lleguen, den su clase y se vayan. Incluso se pide considerar también a profesores especializados en Educación Media Superior, formados en las Escuelas Normales de Maestros, para que impregnen a sus compañeros con un sentido de valor hacia el aprendizaje, no tan solo la enseñanza; superar la prevalencia existente de modelos educativos poco flexibles y sentirse parte de una escuela, no meros profesionistas que llegan y se van. Pide la Región 5 en Querétaro buscar perfiles desubicados, para acercarlos a lo que verdaderamente, la escuela es, y esto aplica tanto a alumnos como a maestros.

### **Construir colaborativamente el conocimiento.**

Tomar medidas necesarias que no pueden estar más en la sobrecarga del currículo, sino al amparo de un marco curricular común. Es con esta idea que sobre la cuestión medular de organizar a los maestros para planear conjuntamente y darse apoyo, la Región 3 propone el desarrollo de un Aula de Calidad por equipo de profesores, para formar equipos de docentes que impartan experiencias y generen estrategias de enseñanza, a través del uso de tecnologías de la información.

Se pide también privilegiar el diálogo académico, cuya sugerencia en la reunión de la región 1 en Chihuahua, intenta reforzar el trabajo de Academias y promover el de inter academias, es decir: se traslada a la Academia, la gestión de la enseñanza en el sentido de supervisar, monitorear y evaluar las prácticas docentes en aula, siguiendo el modelo de un colectivo escolar participativo.

Asimismo destaca el interés de comunidades docentes por comprender y expandir el Espacio Común de Educación Media Superior (ECEMS), innovación educativa que reúne e intercambia proyectos gracias a las posibilidades de interacción

virtuosa que nos brinda la tecnología actual. Este nuevo instrumento permitirá a gestión escolar favorecer la conectividad. Es una realidad a nivel mundial en muchos órdenes y actualmente se encuentra instalado en la Subsecretaría de Educación Media Superior y en algunos estados pero se demanda que los actores del proceso educativo sean capacitados en tal innovación y que de esa manera los beneficios se amplíen. Que lo utilicen para lograr una auténtica adopción del marco curricular común, dentro del Eje temático del diseño curricular y Redes de Colaboración.

### **Fortalecer la permanencia de los estudiantes en los planteles.**

Tal vez éste sea el principal reto detectado en mesa 5: acompañar al alumno. Cualquier análisis posterior, demostraría la incidencia total que tuvo en la consulta, el reto del acompañamiento a alumnos, sólo superado por lo que es el reto de la gestión y organización del plantel.

Se propone prefectura auténtica. El problema de la deserción es tal, que la gestión escolar debe comprometerse para evitarla, favoreciendo una auténtica prefectura.

Un estudiante se siente parte de la escuela cuando percibe el plantel como confiable y en su sede ocurre algo valioso: él está allí, es parte de esto. Ahí se sugiere usar la psicopedagogía y el trabajo en equipos interdisciplinarios. Y yo creo que la clave la da la Región 6 cuando reunida en Mérida, Yucatán, pugna por algo muy conciso: Reconocer la valía de las personas.

A la sugerencia de prefectura se agrega la del Tutor, alguien que coadyuve a superar limitantes, hasta ecológicas -como los contrastantes climas escolares- o psicológicas -por los conflictos de adolescencia-. De hecho se pide incluir en el programa de formación y actualización, un eje formativo sobre adolescencia.

Se atiende también a la propuesta de cursos de nivelación para evitar que la disparidad de conocimientos, dispare a su vez la deserción escolar y considerar la promoción de tele bachilleratos; retomar lo que sea útil de programas como el de Orientación Vocacional, Síguele, Alerta Temprana y en aras del rol del tutor, del mismo Sistema Nacional de Tutorías Académicas.

### **Fomentar la cultura del emprendimiento.**

Se recomienda impregnar la cultura del emprendimiento en todos los involucrados en la dinámica educativa. Esto debe hacerse, dentro de la participación del entorno comunitario y con la participación de padres de familia a través de centros específicos de los propios planteles que aprecien y generen mecanismos de impulso a la vinculación con la iniciativa privada. Concretamente, se pide crear un Consejo Escolar Comunitario que tenga entre sus encargos, la tarea de vincular la escuela con la comunidad.

### **Fortalecer la colegiación.**

El trabajo colegiado debe generar rutinas y los resultados de su puesta en marcha deben analizarse. De manera de hacer sentir que la educación es un proceso que abarca a todos, y dentro de ella nadie está solo. Pide la Región 1: Impulsar la noción de “Escuela-Red”, que desarrolle “comunidades de aprendizaje”, modelos de mediación docente y nuevas competencias de alumnos y profesionales como productores de conocimiento.

Establecer por la comunidad, un Plan de Mejoras Continuas en cada plantel, para ver de qué manera se están aplicando los recursos autogenerados y, detectar necesidades. Todo plan de mejoras con sus tres directrices: formación de docentes, ajustes curriculares y elaboración de programas de asignatura.

### **Certificación y normas**

Buscar o fortalecer la certificación institucional ya sea por el sistema ISO 9000, o citando a la Región 6 en una audaz propuesta, creando un Instituto Nacional de Cerificación, encargado de validar los procesos de gestión escolar. De un modo u otro se recomienda una certificación oficial, para todos los niveles. Al mismo tenor, DEFINIR BIEN LAS REGLAS. Una institución es aquello que se considera como apropiado, legítimo o esperado. Por ejemplo alguien menciona que determinados procedimientos para otorgar apoyo, están duplicados. Dar atención a cuestiones

que parecen claras y no siempre lo están, como servicios de calidad de inscripción, reinscripción, altas, bajas, cambios de grupo, control documental de expedientes de los alumnos, para permitir adecuadamente el tránsito al espacio laboral. Pero también otros sugieren que el exceso de normas vuelve poco flexible una organización. Como antídoto se recomienda la creación de redes horizontales adaptables a las necesidades de los jóvenes.

### **Vinculación**

Naturalmente promover la vinculación con instituciones oficiales o particulares que favorezcan arte, ciencia y tecnología, deporte o cultura. Pero también, la escuela desea que los alumnos se internen en un entorno laboral. Crear un verdadero Banco de Información de Egresados, para saber qué fue de ellos, en qué medida la institución les sirvió, en lo que vemos la gestión escolar no ya como el tradicional “control de gestión”, sino gestión para honrar el compromiso de quien creyó en ella. Gracias a Gestión Escolar, la escuela se vincula, se hace competitiva, y los que están en ella se convierten en auténticos prospectos para realizar, por ejemplo, patentes tecnológicas. En Vinculación se incluyen servicios de consultoría para resolver problemáticas del entorno, o sumándose a empresas que ya intentan resolverlos; la presencia de la empresa en la escuela, impulsa a la vez mejora de equipos y herramientas, laboratorios escolares y talleres. Promover estancias de estudiantes en las empresas, y redes de intercambio o movilidad entre planteles. Y todo ello, todas las conclusiones obtenidas, deberán beneficiarse del marco del recién creado Espacio Común de la Educación Media Superior.

## **A manera de cierre**

En el México de las reformas políticas en educación, es necesario abordar la posibilidad de discurrir sobre los aspectos educativos en gestión que excluyen e incluyen metodologías de planeación dentro de una dimensión de lo político para atender problemáticas en contextos específicos como diferenciados. Con la finalidad de atender a estudiantes jóvenes y adultos interesados en ingresar al bachillerato a efecto de contribuyen o en su caso, participar en el desarrollo y transformación del país en sus tradiciones educativas y culturales.

Así, se dan paso a la revisión del asunto organizar para aprender con el reto de generalizar la EMS la perspectiva cualitativa de procesos con calidad; imperativo para buscar la efectividad y eficiencia de la instrucción, sin embargo, en la coyuntura de Reforma educativa, hacer efectivo el derecho a educarse en la EMS es imprescindible atender los criterios y contenidos con los que se definen el currículo formal como la función educativa en el contexto.

Hacer posible el artículo 3° Constitucional establece la obligatoriedad de la EMS y en el apartado A, a fin de cumplir el reto de establecer un modelo académico dentro de la democratización, es decir, desde la contribución de las unidades administrativas que conforman la EMS para el desarrollo y fortalecimiento de una oferta educativa contextualizada; en el sentido de atender la preparación académica y profesional, donde se recupere aquellos saberes socialmente que han permitido históricamente la cohesión y transformación social a la cual sirve la escuela como dispositivo cultural.

Si en el contexto de la EMS se retoma la noción de organizaciones que aprenden, ésta no puede prescindir de la socialización de los fundamentos tradicionales o innovadores que dieron vida a la Reforma Integral en su categoría de obligatoriedad decretada. En otras palabras, se tiene que dilucidar los fines y

propósitos de la EMS para hacer explícito las formas como se gestionará con oportunidad la escolarización, ya que al estar orientada a la profesionalización en el terreno académico y/o laboral mediante del SNB y MCC.

Para ello, la presencia de cuestionamientos en torno a cómo articular un sistema Nacional de Bachillerato (SNB) dentro de un todo social, especificando las formas de operación del servicio educativo como una de las tareas más próxima a atender en el seno de la EMS, ya que el desafío es hacer accesible a toda la población demandante los procesos de escolarización que cita el Artículo 10 del acuerdo 345; en ese sentido, estaríamos contribuyendo a hacer efectivos los propósitos y fines de la EMS para aportar elementos reflexivos y prácticos desde la gestión educativa a la construcción de una identidad política que en el terreno de la educación, ya que no se puede prescindir de ella.

## Bibliografía

Gairín, Joaquín. 2000. Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educar* 27. Barcelona, España. pp. 34-45.

García-Huidobro, Juan Eduardo, Políticas educativas de “rendición de cuentas” y políticas Sociales de “corresponsabilidad”. ¿Algo en común? En educación y políticas sociales sinergias para la inclusión. IIPE – UNESCO, 2014, Buenos Aires.

Guevara Niebla, Gilberto. *La catástrofe silenciosa*. FCE. 2017. México, DF.

Latapí, Pablo. *La SEP por dentro*. FCE. 2004, México, México, DF.

Navarro, Luis. ¿Qué políticas de pedagogía y gestión escolar son necesarias? En, *De relaciones, actores y territorios, Hacia nuevas políticas para la educación en América Latina*. IIPE-UNESCO.

SEGOB. *Equidad, calidad e innovación en el desarrollo educativo nacional*. FCE, 2014, México, DF.

Senger, Peter. *La danza del cambio*. Gestión 2000, Barcelona 2000. pp. 385-427.

Tunnerman Bernheim, Carlos, *Modelos educativos y académicos*. EDITORIAL HISPAMER, 2008. Nicaragua. P15.

Woods, Peter. *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*. Barcelona 2007. novena edición. 20 p. Autor de la reseña: Rebeca Rivas. Escuela de Educación, Universidad de Los Andes

Zorrilla Alcalá, Juan. *El bachillerato mexicano: un sistema académicamente precario. Causas y consecuencias*. IISUE. 2010. México, México, DF.

Zorrilla Fierro Margarita y Villa Lever Lorenza. *Políticas educativas educación básica educación media superior*. COMIE. 2003, México, DF.

### Documentos oficiales:

Acuerdo número 442 por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad. Consultado el 12 de mayo de 2014. En:  
[http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11435/1/images/5\\_1\\_acuerdo\\_numero\\_442\\_establece\\_snb.pdf](http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11435/1/images/5_1_acuerdo_numero_442_establece_snb.pdf)

Acuerdo número 444 por el que se establecen las competencias que constituyen el marco curricular común del Sistema Nacional de Bachillerato. Consultado el 12 de mayo de 2014. En:  
[http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11435/1/images/5\\_2\\_acuerdo\\_444\\_competencias\\_mcc\\_snb.pdf](http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11435/1/images/5_2_acuerdo_444_competencias_mcc_snb.pdf)

INEE. 2009. *Estructura y Dimensión del Sistema Educativo Nacional*. Ediciones INEE. México.

Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable. (2013). Estudio del Mercado Laboral en Guanajuato. 2013 Identificación de Perfiles Laborales de los Sectores Automotriz, Metalmecánico y Plástico. Guanajuato, Gto.

Secretaría de Educación Pública [SEP]. 2013. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. (1ª. ed.). México, D.F.

Secretaría de Educación Pública [SEP]. 2013. Programa Sectorial de Educación 2013-2018. (1ª. ed.). México, D.F.

## Documentos electrónicos

Delors, Jacques (1994). La Educación encierra un tesoro. Consultado el 13 de mayo de 2014. En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590so.pdf>

Díaz Barriga, Ángel. El docente y los programas escolares, lo institucional y lo didáctico. Pomares. Consultado el 20 de junio de 2014. En: <http://www.dgespe.sep.gob.mx/public/gt-n/acuerdos/subcomisiones/RC/17-19Ene2011/material/EI%20Docente%20y%20los%20Programas%20Escolares.pdf>

Foros de consulta nacional para la revisión del modelo educativo.  
<http://www.modeloeducativo.sep.gob.mx/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2002). Recomendación revisada relativa a la enseñanza técnica y profesional. En: Actas de la Conferencia General. 31ª. Reunión (15 de octubre - 3 de noviembre de 2001), Vol. 1. París. Recuperado el 06 de agosto de 2014 en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001246/124687s.pdf#page=34>

SEP. Convocatoria a Foros de consulta nacional para la revisión del modelo educativo. Documento base educación media superior. Consultado el 12 de marzo de 2014b. En: <http://www.modeloeducativo.sep.gob.mx/>

SEP. Foros de consulta nacional para la revisión del modelo educativo. Documento base educación media superior. Consultado el 12 de marzo de 2014a. En: [http://www.modeloeducativo.sep.gob.mx/files/base\\_educacion\\_mediasuperior.pdf](http://www.modeloeducativo.sep.gob.mx/files/base_educacion_mediasuperior.pdf)

Sierra Moncayo, María J. 2013. Preocupación por el hombre. El mundo y el futuro como tarea –una experiencia en la integración de saberes en la formación humanista-. Universidad de Puerto Rico. En: <http://www.rideg.org/wp-content/uploads/2014/04/Preocupaci%C3%B3n-por-el-hombre-El-mundo-y-el-futuro-como-tarea.pdf>

Subsecretaría de educación media superior.  
[http://www.sems.gob.mx/es\\_mx/sems/acuerdo\\_secretarial](http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/acuerdo_secretarial)