



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE CANDIDATOS  
A OCUPAR EL CARGO DE DIRECTOR DE PLANTEL  
COMO ELEMENTO IMPORTANTE PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN  
ESCOLAR EN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR**

**INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**P R E S E N T A  
SONIA SANTAMARÍA HERNÁNDEZ**

**ASESORA: MTRA. MARGARITA SOTO MEDINA**



México, D. F. 2011



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.

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPÍTULO 1. EL COLEGIO DE BACHILLERES</b>	<b>6</b>
1.1 Antecedentes	6
1.2 Contexto Institucional del Colegio de Bachilleres	19
1.2.1 Política Educativa del Colegio de Bachilleres	19
1.2.2 Misión y Visión	20
1.2.3 Principios Filosóficos	21
1.2.4 Conceptos fundamentales que rigen el quehacer Institucional	22
1.3 Servicios de apoyo académico y administrativo	29
1.4 El Departamento de Evaluación Académica	30
1.4.1 Organigrama del departamento de Evaluación Académica	31
1.4.2 Funciones del Departamento de Evaluación Académica	33
1.4.3 Proyectos del Departamento de Evaluación Académica	35
<b>CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN ESCOLAR</b>	<b>36</b>
2.1 La gestión escolar en México	36
2.2 La Gestión Escolar en el Colegio de Bachilleres	40
2.3 La efectividad de la Gestión Escolar	49
2.4 Perfil del director en Educación Media Superior	50
<b>CAPÍTULO 3. EL PROCESO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE DIRECTORES DE PLANTEL</b>	<b>55</b>
3.1 Antecedentes	55
3.2 Selección y Evaluación	57
3.3 Fundamentos del procedimiento	63
3.4 Descripción del procedimiento	64
3.5 Medios de Selección y Evaluación	73
3.5.1 Curriculum Vitae	73
3.5.2 Pruebas Psicométricas	74
3.5.2.1 Prueba de personalidad	74
3.5.2.2 Prueba de habilidades directivas	77
3.5.2.3 Examen de conocimientos	79
3.5.3 Portafolios	81
3.5.4 Proyecto	83
3.5.5 Entrevista	84
3.6 Criterios para la asignación de puntajes	85

<b>CAPITULO 4. ACTIVIDAD PROFESIONAL DIRIGIDA A LA CONSTRUCCIÓN Y OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE DIRECTORES DE PLANTEL</b>	<b>88</b>
4.1 Etapa: Construcción del Procedimiento	88
4.1.1 Diseño y elaboración de medios de evaluación	89
4.1.1.1 Elaboración de Reactivos	90
4.1.1.2 Elaboración de Rúbricas	97
4.2 Etapa: Operación	103
4.2.1 Recepción de documentos	103
4.2.2 Evaluación del Curriculum	104
4.2.3 Evaluación de Portafolios	104
4.2.4 Evaluación de Proyectos	106
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>120</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende plasmar mi experiencia profesional realizada en la Dirección General del Colegio de Bachilleres, lugar donde laboro como Analista de Evaluación, desde hace siete años, desempeñando actividades relativas a la Evaluación Académica en el departamento del mismo nombre.

En esto últimos tres años se han implementado proyectos de gran trascendencia en el Colegio de Bachilleres (COLBACH), como respuesta a la política educativa nacional planteada en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND) y el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 (PSE); dichos documentos presentan en conjunto las orientaciones generales de acción educativa destinadas a la atención de las necesidades en educación de nuestro país.

El proyecto educativo nacional establecido en el PND 2007-2012 señala la necesidad de proporcionar una educación de calidad, en todos sus niveles y modalidades; enriquecida con valores relevantes no sólo para el desarrollo de un mundo productivo y cambiante sino también y principalmente para el desarrollo humano. Así se reconoce a la educación como el motor de la economía del conocimiento que permitirá al país y a sus ciudadanos mejorar su capacidad para competir internacionalmente.

En México, el Nivel de Educación Media Superior (EMS) ha cobrado una gran relevancia, ya que los jóvenes de México viven una etapa de retos y cambios en la que demandan condiciones necesarias para su desarrollo integral; por lo tanto, es necesario definir el camino para que los egresados del bachillerato adquieran los conocimientos, habilidades, actitudes y valores para su integración a una sociedad dinámica, en una correlación más estrecha entre la escuela, el trabajo y las necesidades actuales de los diversos sectores sociales. En este panorama, el PND 2007-2012 propone una Reforma Integral para el nivel medio superior (RIEMS).

El Colegio de Bachilleres emprende la reforma a partir de la planeación de proyectos específicos planteados en el Programa de Desarrollo Institucional 2007-2012 (PDI), en él, se atienden las estrategias presentadas en el PSE 2007-2012.

En el PDI se menciona entre los proyectos de mayor jerarquía del COLBACH el Programa para la Profesionalización del Personal Docente, Directivo y Administrativo. En él se precisa el compromiso de establecer criterios transparentes y equitativos para el proceso

de selección y contratación de directores de plantel; con base en criterios académicos, de experiencia laboral, gestión escolar y liderazgo.

Con base en este proyecto se fundamenta la labor relativa a la elaboración del **Procedimiento para la selección de candidatos a ocupar el cargo de director de plantel y el diseño de instrumentos para su evaluación**, desarrollados en el departamento de Evaluación Académica.

Este Informe Académico está conformado por cuatro capítulos:

El primer capítulo tiene como propósito presentar el marco Institucional donde he realizado mi ejercicio profesional.

En el segundo capítulo hago referencia a los avances educativos sobre gestión escolar en México y en el Colegio de Bachilleres; asimismo analizo la eficacia de ésta para elevar la calidad educativa; finalmente se presenta el perfil del director propuesto por la Secretaría de Educación Pública. El objetivo de este capítulo es justificar la trascendencia de contar con personal idóneo que lleve a cabo la ardua tarea de gestión escolar para el logro de los objetivos institucionales.

En el tercer capítulo se describe el Procedimiento de selección y evaluación de candidatos a ocupar el cargo de director de plantel en el Colegio de Bachilleres y se presentan los medios de evaluación utilizados.

En el cuarto capítulo se plasma la descripción de las actividades dirigidas a la construcción y operación del Procedimiento

Como conclusión, realizó una reflexión de mi experiencia profesional, así como de la formación profesional y la relación con la práctica.

# CAPÍTULO 1 EL COLEGIO DE BACHILLERES

## 1.1 Antecedentes

En nuestro país hasta 1972, la educación media superior venía siendo impartida en la zona metropolitana por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), a través de la Escuela Nacional preparatorias y el Colegio de Ciencias y Humanidades; por el Instituto Politécnico Nacional (IPN) por medio de las vocacionales, y en las entidades federativas a través de las preparatorias de las respectivas Universidades; sin embargo, el crecimiento demográfico provocó que la demanda de aspirantes a este nivel, rebasara su capacidad instalada, situación que provocó el no estar en posibilidad de atenderla en su totalidad.

Ante tal situación, la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) realizó una serie de estudios con la finalidad de plantear una oferta educativa, a través de la cual se pudiera responder a la creciente demanda de educación en los niveles medio superior y superior. Como resultado, (la ANUIES, 1972), presento un modelo de estructura académica para el bachillerato de la que se derivó el siguiente acuerdo:

La adopción de una nueva estructura académica en el ciclo superior de la Enseñanza Media debe caracterizarse en lo fundamental por:

- a) La realización de las actividades de aprendizaje en tres áreas de trabajo: actividades escolares, capacitación para el trabajo y actividades paraescolares.
- b) La división de las actividades de aprendizaje de carácter escolar en dos núcleos: uno básico o propedéutico, que permitiría el aprendizaje de la metodología y la información esencial de la lengua, la matemática, las ciencias naturales, las ciencias histórico sociales y las humanidades, y en un núcleo de actividades selectivas que permitirían un aprendizaje de contenidos de cierta especialización que en forma flexible se adecuarían a los intereses y propósitos del estudiante.
- c) La realización de actividades de capacitación para el trabajo en estrecha relación con las actividades escolares, utilizando con frecuencia recursos externos y tomando en cuenta las condiciones económicas y ocupacionales de la región
- d) Las actividades paraescolares destinadas a satisfacer intereses no académicos del estudiante en los campos cívico, artístico y deportivo, que podrían ser libres y no sujetarse a evaluación.

Como una manera de atender a la demanda de educación en el nivel medio superior y contribuir al fortalecimiento de las instituciones existentes, la ANUIES recomendó al Ejecutivo Federal:

La creación por el estado de un organismo descentralizado que pudiera denominarse Colegio de Bachilleres, institución distinta e independiente de las ya existentes, que coordinaría las actividades docentes de todos y cada uno de los planteles que la integran, vigilando y evaluando que la educación que en ellos se imparta corresponda a programas, sistemas y métodos valederos a nivel nacional; y que sus estudios sean equivalentes y tengan igual validez que los que imparten la UNAM, el IPN y las demás instituciones educativas que ofrecen este nivel de estudios.

El Gobierno Federal atendiendo dicha recomendación, el 19 de septiembre de 1973, creó mediante Decreto Presidencial el Colegio de Bachilleres, como organismo descentralizado del Estado, con sede en la Ciudad de México.

El Colegio de Bachilleres (COLBACH) inicia sus actividades, con tres planteles, en la Ciudad de Chihuahua. Cinco meses más tarde, en febrero de 1974, se establecen cinco planteles en la Ciudad de México. Los cuales dependerían del Gobierno Federal en lo orgánico, lo académico y en lo financiero. Posteriormente, se desarrollaron las bases jurídicas que determinaron la creación de Colegios estatales como organismos descentralizados en su respectiva entidad federativa.

Se crea el Colegio de Bachilleres como un sistema que amplía las oportunidades de educación en el nivel medio superior, que contribuye a la transformación de los métodos y contenidos de la enseñanza, y cuyas finalidades generales fueron definidas originalmente de la siguiente manera:

1. Que sea formativo, entendiendo por formación el desarrollo de las habilidades y actitudes que caracterizan el pensamiento racional: objetividad, rigor analítico, capacidad crítica y claridad expresiva. Una formación de esta naturaleza hará posible que el estudiante asuma una actitud responsable, lúcida y solidaria como miembro de una comunidad.
2. Que capacite para el ejercicio de los métodos y el uso de la información básica de las ciencias de la naturaleza y la cultura.
3. Que permita el dominio de las técnicas y destrezas de una actividad especializada y económicamente productiva.

Con esta decisión no sólo se acrecentaron las oportunidades educativas en dicho ciclo, sino también opciones laborales, al considerar que la educación que imparte el COLBACH se caracteriza por ser bivalente; es decir, propedéutica y terminal, ya que el egresado, se le expide

certificado de bachillerato como antecedente escolar de educación superior y diploma que le acredita una capacitación para el trabajo.

En los primeros nueve años de la creación del COLBACH de la Ciudad de México (de 1974 a 1982), su matrícula aumentó de 11 837 alumnos a 66 616; su planta docente, de 324 a 2 846 y el número de planteles había pasado de 5 a 19. Por último, en marzo de 1985 se crea el plantel 20. Simultáneamente, el COLBACH amplió su cobertura en la República Mexicana, expandiéndose a 25 estados, con 605 planteles y 15 456 docentes, atienden a más de 326 000 alumnos.

El Sistema de Enseñanza Abierta, desde 1976, se ofrece en cinco planteles: 01 El Rosario, 02 Cien Metros, 03 Iztacalco, 04 Culhuacán y 05 Satélite.

En la tabla 1 se presentan cada uno de los planteles con sus respectivas fechas de creación.

**Tabla 1. Fechas de creación de los 20 planteles en la Ciudad de México**

Plantel	Fecha de Creación	Plantel	Fecha de creación
01 El Rosario	1 de enero de 1974	11 Nueva Atzacalco	Mayo de 1979
02 Cien Metros	2 de enero de 1974	12 Nezahualcóyotl	25 de septiembre de 1978
03 Iztacalco	26 de septiembre de 1973	13 Xochimilco-Tepepan	1 de octubre de 1978
04 Culhuacan	26 de septiembre de 1973	14 Milpa Alta	1 de octubre de 1978
05 Satélite	2 de enero de 1974	15 Contreras	1 de septiembre de 1978
06 Vicente Guerrero	27 de marzo de 1977	16 Tlahuac	1 de septiembre de 1978
07 Iztapalapa	16 de septiembre de 1978	17 Huyamilpas-Pedregal	1 de marzo de 1979
08 Cuajimalpa	1 de septiembre de 1978	18 Tlihuca-Azcapotzalco	1 de marzo de 1979
09 Aragón	15 de septiembre de 1978	19 Ecatepec	1 de marzo de 1979
10 Aeropuerto	8 de septiembre de 1978	20 Del valle	1 de marzo de 1985

Respecto de lo académico, el COLBACH fue evolucionando considerando por un lado las políticas, acuerdos y recomendaciones derivados de los contextos nacional e internacional, y por otro, sus propias experiencias y aportaciones, adecuando su plan de estudios a las demandas sociales de formación de recursos humanos para su incorporación al mercado de trabajo o a la educación superior.

El primer plan de estudios fue congruente con el modelo propuesto por la ANUIES<sup>1</sup>, en cuanto a sus objetivos y estructura académica, conformado de la siguiente manera:

- Un núcleo básico, que comprende las materias propedéuticas obligatorias organizadas en cinco áreas de conocimiento: Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y Humanidades, Lengua y Literatura, así como Lengua extranjera.
- Un núcleo complementario con las materias optativas y
- Un núcleo de capacitación para el trabajo que incluía una serie de capacitaciones.

En 1975 comenzó a ser punto de discusión a nivel nacional, el diseño de un tronco común para el plan de estudios, cuya pertinencia fue analizada por los directores de enseñanza media superior. En julio de 1981 se llevó a cabo la Reunión para el Estudio de los Problemas del Bachillerato+creándose una comisión interinstitucional, de la cual fue parte el COLBACH.

En 1982, en el Congreso Nacional de bachillerato, celebrado en Cocoyoc, Morelos, se concluyó y se recomendó que el bachillerato es esencialmente formativo e integral y no únicamente propedéutico; que su finalidad es generar en el joven el desarrollo de una primera síntesis personal y social, que le permita su acceso tanto a la educación superior como a la comprensión de su sociedad y de su tiempo, así como su posible incorporación al trabajo productivo. También se determinó el establecimiento del tronco común, entendido éste como el universo de lo básico para desarrollar en el estudiante una cultura integral.

El establecimiento del tronco común adquirió carácter normativo a partir de la publicación del Acuerdo 71 de la Secretaría de Educación Pública<sup>2</sup>; dicho acuerdo sirvió como base para la expedición del Acuerdo 77<sup>3</sup>, que en su artículo segundo establece que para cada materia habrá un programa maestro flexible.

---

<sup>1</sup>En la XIII Asamblea de la ANUIES realizada en 1971 (Villa Hermosa Tabasco), en la que se acordó impulsar el carácter formativo del bachillerato, con la doble función de ciclo terminal y antecedente propedéutico para estudios de licenciatura y en la XIV Asamblea, celebrada en 1972 (Tepic, Nayarit) se presentó un modelo de estructura académica para este nivel.

<sup>2</sup> El acuerdo 71 establece como finalidad del bachillerato “generar en el educando el desarrollo de una primera síntesis personal y social que le permita su acceso a la educación superior, a la vez que le dé una comprensión de su sociedad y de su tiempo y lo prepare para su posible incorporación al trabajo productivo.” (Art. 1); asimismo señala que “el plan de estudios del bachillerato se integrará por un tronco común, un área propedéutica, que relacionará directamente al ciclo con la educación superior y otra de asignaturas optativas que pueden responder a los intereses del educando a los objetivos de la institución que imparte los estudios y a asuntos de interés para la región en la que ésta se encuentre.” (Art.3). SEP. “Acuerdo no. 71 por el que se determinan objetivos y contenidos del ciclo de bachillerato”, en: *Diario Oficial de la Federación*, 23 de mayo de 1982, pp.11-13

<sup>3</sup> El acuerdo 77 plantea que “corresponde a la Secretaría de Educación Pública” expedir los programas maestros de la materia y cursos que integran la estructura curricular del tronco común del bachillerato” (Art. 1); asimismo, que “cada institución educativa estructurará los contenidos y determinará los métodos de enseñanza aprendizaje de conformidad con los respectivos programas

El Colegio de Bachilleres incorpora el tronco común al plan de estudios y realiza las siguientes modificaciones:

- Se reestructuró la organización de las asignaturas en función de cinco áreas de conocimiento: Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Histórico-Sociales, Metodología-Filosofía y Lenguaje y comunicación.
- Se elaboran 19 programas nuevos correspondientes a las asignaturas del tronco común y se reelaboraron 13 programas de asignaturas propedéuticas obligatorias, en virtud de la necesidad de mantener la coherencia entre todas las materias y asignaturas del núcleo básico.

Después de haberse incorporado el tronco común, las materias optativas y las capacitaciones sufrieron modificaciones (de 1985 a 1987); las materias optativas se reorganizaron en función de las áreas de conocimiento del núcleo básico; asimismo, se elaboraron nuevos programas para un primer grupo de asignaturas optativas. Por otra parte, algunas capacitaciones fueron reestructuradas y se implementaron nuevas.

El Programa para la Modernización Educativa (1989-1994), postuló en sus objetivos para la Educación Media Superior la necesidad de concertar las transformaciones requeridas para lograr que los estudios del nivel medio respondan, por su pertinencia, a las expectativas de sus demandantes, así como los requerimientos del desarrollo nacional y regional. Los planes y programas de estudio, en este sentido, deben proporcionar la formación humanística, científica y tecnológica necesaria para que el estudiante se incorpore a una sociedad en desarrollo, refuerce su identificación con los valores nacionales y su comprensión de los problemas del país, mediante una metodología que lo lleve al desarrollo de su capacidad para aprender por sí mismo, de manera crítica y sistemática.

Como respuesta a la política educativa planteada, el Colegio de Bachilleres diseñó el Programa Desarrollo Institucional de Mediano plazo (1991-1994) en el que se plantearon diferentes proyectos, entre ellos, la definición de un Modelo Educativo que permitiera recuperar la experiencia del COLBACH e incorporar los avances registrados en los ámbitos de la psicología educativa, la pedagogía y la didáctica; como resultado de dicho proyecto, se elaboró una

---

maestros aprobados, y de acuerdo con las diversas modalidades de bachillerato que esté autorizada a impartir". (Art.3). SEP. "Acuerdo por el que se adiciona el diverso no.71 que determina objetivos y contenidos del ciclo bachillerato", en: Diario Oficial de la Federación, 21 de septiembre de 1982, pp33-34

primera versión que fungió como elemento normativo en la actualización de los programas de estudio, proceso iniciado paralelamente. Dicha versión fue ajustada tomando en consideración la experiencia obtenida de su aplicación y enriquecida con las aportaciones de personal académico y directivo.

El Modelo Educativo Institucional organizó el plan de estudios en tres áreas de formación:

- **básica**, que conservo las asignaturas del tronco común del bachillerato, además de otras comunes al tipo educativo consideradas como indispensables para todo bachiller.
- **específica**, que se integra por asignaturas que fortalecen la formación preuniversitaria del joven y le permiten una acertada elección vocacional; y
- **para el trabajo**, que permite vincular la formación del estudiante con el mundo del trabajo, fortaleciendo así su formación propedéutica general.

Con base en las directrices curriculares planteadas en el modelo educativo, en este mismo periodo (1992 y 1994) se actualizaron los programas de estudio vigentes.

Posteriormente, a partir de los propósitos de calidad, equidad y pertinencia de la educación, que planteó el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, en 1996 se fortaleció la enseñanza del inglés como Lengua Adicional al Español, impartiéndola desde el primer semestre y aumentando el número de cursos (de cuatro a cinco). Por otra parte, en el 2000 se incorporaron al área de formación básica las asignaturas de Laboratorio de Informática I y II.

En el marco del Programa Nacional de Educación 2001-2006 y el Programa de Desarrollo Institucional correspondiente al mismo período, se inicia la operación de la reforma curricular del bachillerato general en el Plantel No. 17 "Juayamilpas Pedregal", denominado plantel guía, a partir de la generación que ingresó en el año 2003.

La reforma del Bachillerato General estuvo coordinada por la Dirección General del Bachillerato de la SEP, con la participación de diferentes instituciones que forman parte de este subsistema educativo, entre ellas, el COLBACH. Se aplicó en 2003-2004 en su fase piloto a 70 escuelas, y en ciclos posteriores a todas las escuelas de la Dirección General. La reforma no contempla una nueva estructura de planes de estudio, sino que preserva los tres componentes de los programas anteriores - básico, propedéutico y formación para el trabajo- y una estructura

basada en un tronco común seguido por una especialidad, pero actualiza sus contenidos y adopta nuevos enfoques de enseñanza centrados en el aprendizaje.

El 25 de enero de 2006 se modifica el Decreto por el que se crea el Colegio de Bachilleres como organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio propio y domicilio en la Ciudad de México publicado en el Diario Oficial de la Federación<sup>4</sup>. Asimismo, este decreto establece que el COLBACH tendrá por objeto impartir e impulsar la educación correspondiente al tipo medio superior y tendrá las siguientes facultades<sup>5</sup>:

- I. Establecer, organizar, administrar y sostener planteles en el área metropolitana de la Ciudad de México así como en las demás Entidades Federativas donde fuere necesario, de conformidad con su presupuesto aprobado;
- II. Impartir educación del mismo tipo, a través de las modalidades escolar y no escolarizada;
- III. Establecer sus planes de organización académica;
- IV. Expedir certificados de estudio y otorgar diplomas académicos;
- V. Auspiciar el establecimiento de planteles particulares en los que se imparta el mismo tipo de modelo educativo.
- VI. Otorgar y retirar reconocimiento de validez a estudios realizados en planteles particulares que impartan el mismo modelo dentro de este tipo educativo, y
- VII. Ejercer las demás que sean afines con las anteriores

El COLBACH asume los propósitos del Programa Nacional de Educación 2001-2006, que para el tipo medio superior plantea tres objetivos estratégicos: ampliación de la cobertura con equidad; educación media superior de buena calidad; e integración, coordinación y gestión del sistema

---

<sup>4</sup> “(...) el Programa Nacional de Educación 2001-2006, al perfilar la visión de la reforma de la gestión del sistema educativo a 2025, contempla que los planteles de educación media superior tendrá amplio margen para tomar sus decisiones y habrá desarrollado su capacidad de hacerlo eficazmente; asimismo el Programa en su apartado de Subprogramas educativos referido a la educación media superior en el numeral 2.1.1 señala que el Colegio de Bachilleres ofrece programas educativos cuyos objetivos son proporcionar una educación formativa integral, promotora de la aparición creativa de la economía y el trabajo; (...) las leyes Orgánica de la Administración Pública Federal y Federal de las Entidades Paraestatales, marco jurídico que sienta las bases y regula la organización, funcionamiento y control de los organismos descentralizados, entraron respectivamente en vigor el 10 de enero de 1977 y 15 de mayo de 1986 y que desde esa perspectiva, para posicionarlo en la vanguardia, se hace necesario actualizar su Decreto de Creación”. en: Diario Oficial de la Federación, 25 de enero de 2006, pp33-34

<sup>5</sup> SEP. “Decreto por el que se modifica el diverso que crea el Colegio de Bachilleres”, en Diario Oficial de la Federación, 25 de enero de 2006.

de educación media superior<sup>6</sup>. En este contexto, el COLBACH impulso durante este período importantes programas y proyectos a desarrollar en la Institución.

En agosto de 2009 el COLBACH implementa una reforma educativa Integral como respuesta a la política educativa planteada en Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND) y el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 (PSE); dichos documentos presentan el conjunto de orientaciones generales de acción educativa destinadas a la atención de las necesidades en educación de nuestro país. Establece como principio rector el Desarrollo Humano Sustentable, en el cual todos puedan aumentar su capacidad y las oportunidades se amplíen para las generaciones actuales y futuras. Inserta en el Eje 3 referido a la igualdad de Oportunidades, la educación es considerada como una pieza fundamental, para elevar el desarrollo de la persona y a la vez promover el crecimiento económico. De los seis objetivos señalados en el PND, todos ellos importantes en relación con la igualdad de oportunidades y bajo la premisa del desarrollo humano sustentable, destaca el número trece, referido expresamente al fortalecimiento, acceso y la permanencia en el sistema de enseñanza media superior con una educación de calidad orientada al desarrollo de competencias. En su estrategia 13.4 establece Impulsar una reforma curricular de la educación media superior para impulsar la competitividad y responder a las nuevas dinámicas sociales y productivas.

Históricamente resulta relevante ya que en planteamientos gubernamentales anteriores no había destacado la importancia del ciclo educativo ni se perfilaban los aspectos esenciales para su desarrollo.

Como sustento jurídico de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) fue elaborado el Acuerdo 442<sup>7</sup> por la Secretaría de Educación Pública y publicado en el Diario Oficial de la Federación. En este acuerdo el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) en un marco de diversidad establece como los ejes de la Reforma Integral de la Educación Media Superior y sus niveles de concreción, los siguientes:

---

<sup>6</sup> Poder ejecutivo Federal (2001). Programa Nacional de Educación 2001-2006. México, p.171.

<sup>7</sup> "El objeto de este Acuerdo es el establecimiento del Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad, para lo cual se llevará a cabo el proceso de Reforma Integral de la Educación Media Superior", en: *Diario Oficial de la Federación*, 26 de septiembre de 2008.

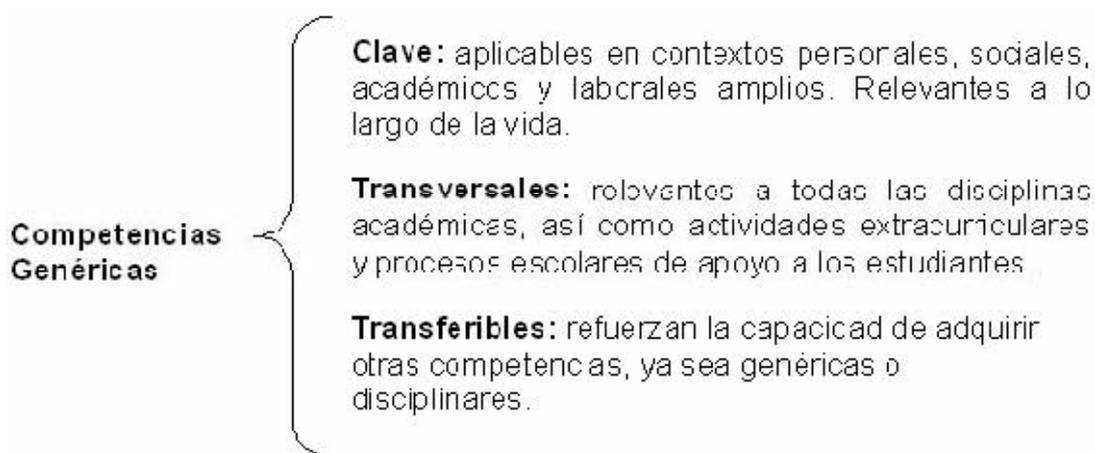
## Ejes de la Reforma Integral de la Educación Media Superior:

### I. Marco Curricular Común (MCC) con base en competencias:

El MCC permite articular los programas de distintas opciones de educación media superior (EMS) en el país. Comprende una serie de desempeños terminales expresados como (I) competencias genéricas, (II) competencias disciplinares básicas, (III) competencias disciplinares extendidas (de carácter propedéutico) y (IV) competencias profesionales (para el trabajo). Todas las modalidades y subsistemas de la EMS compartirán el MCC para la organización de sus planes y programas de estudio. Específicamente, las dos primeras competencias serán comunes a toda la oferta académica del SNB. Por su parte, las dos últimas se podrán definir según los objetivos específicos y necesidades de cada subsistema e institución, bajo los lineamientos que establezca el SNB.

**Una competencia es la integración de habilidades, conocimientos y actitudes en un contexto específico.** Esta estructura reordena y enriquece los planes y programas de estudio existentes y se adapta a sus objetivos; no busca reemplazarlos, sino complementarlos y especificarlos. Define estándares compartidos que hacen más flexible y pertinente el currículo de la EMS.

En el contexto del SNB, **las competencias genéricas** constituyen el **Perfil del Egresado**. Dichas competencias tienen tres características principales:



Las **competencias disciplinares básicas** son los conocimientos, habilidades y actitudes asociados con las disciplinas en las que tradicionalmente se ha organizado el saber y que todo

bachiller debe adquirir. Se desarrollan en el contexto de un campo disciplinar específico y permiten un dominio más profundo de éste.

Las competencias genéricas y las disciplinares básicas están profundamente ligadas y su vinculación define el MCC.

## **II. Definición y regulación de las modalidades de oferta:**

La EMS se oferta en distintas modalidades. La Ley General de Educación define tres: escolarizada, no escolarizada y mixta. Las últimas dos han tenido un desarrollo notable en los últimos años, identificándose de manera indistinta como modalidades a distancia o abiertas, entre otros nombres. Debido a su proliferación, se requiere impulsar su desarrollo ordenado y con calidad como opciones educativas que atiendan a una población cada vez más amplia y diversa.

Por ello, la Reforma Integral de la Educación Media Superior contempla la definición precisa de las distintas modalidades de oferta. Esto dará elementos a las autoridades educativas para dar reconocimiento oficial a opciones diversas y asegurar que cumplan con ciertos estándares mínimos. Entre estos estándares se encontrarán los relativos a su pertenencia al SNB; todas las modalidades de la EMS deberán asegurar que sus egresados logren el dominio de las competencias que conforman el MCC. Además, deberán alcanzar ciertos estándares mínimos de calidad y apegarse a los procesos que garanticen la operatividad del MCC. De este modo, todos los subsistemas y modalidades de la EMS tendrán una finalidad compartida y participarán de una misma identidad.

## **III. Mecanismos de gestión:**

Los mecanismos de gestión que se enumeran a continuación son un componente indispensable de la Reforma Integral de la Educación Media Superior, ya que definen estándares y procesos comunes que garantizan el apego al MCC bajo las condiciones de oferta especificadas en el SNB:

- **Formación y actualización de la planta docente** según los objetivos compartidos de la EMS. Este es uno de los elementos de mayor importancia para que la Reforma se lleve a cabo de manera exitosa. Los docentes deben poder trabajar con base en un modelo de competencias y adoptar estrategias centradas en el aprendizaje. Para ello se definirá el Perfil del Docente constituido por un conjunto de competencias.

- **Generación de espacios de orientación educativa y atención a las necesidades de los alumnos**, como lo son los programas de tutorías, teniendo en cuenta las características propias de la población en edad de cursar el bachillerato.
- **Definición de estándares mínimos compartidos aplicables a las instalaciones y el equipamiento**. Se establecerán criterios distintos para distintas modalidades.
- **Profesionalización de la gestión escolar**, de manera que el liderazgo en los distintos subsistemas y planteles alcance estándares adecuados y esté orientado a conducir de manera satisfactoria los procesos de la Reforma Integral de la Educación Media Superior.
- **Flexibilización para el tránsito entre subsistemas y escuelas**. Esto será posible a partir de la adopción de definiciones y procesos administrativos compartidos. El MCC y el Perfil del Egresado del SNB proveen los elementos de identidad que hacen viable la portabilidad de la educación entre subsistemas e instituciones de manera simplificada.
- **Evaluación para la mejora continua**. La evaluación es indispensable para verificar el desarrollo y despliegue de las competencias del MCC, así como para identificar las áreas para la consolidación del SNB. Para tal efecto se instrumentará un Sistema de Evaluación Integral para la mejora continua de la EMS.

#### **IV. Certificación Complementaria del SNB:**

La certificación nacional que se otorgue en el marco del SNB, complementaria a la que emiten las instituciones, contribuirá a que la EMS alcance una mayor cohesión, en tanto que será una evidencia de la integración de sus distintos actores en un Sistema Nacional de Bachillerato. La certificación reflejará la identidad compartida del bachillerato y significará que se han llevado a cabo los tres procesos de la Reforma de manera exitosa en la institución que lo otorgue: sus estudiantes habrán desarrollado los desempeños que contempla el MCC en una institución reconocida y certificada que reúne estándares mínimos y participa de procesos necesarios para el adecuado funcionamiento del conjunto del tipo educativo.

#### **Niveles de concreción curricular**

La Reforma Integral de la Educación Media Superior se llevará a cabo en distintos niveles de concreción, con respeto a la diversidad de la EMS y con la intención de garantizar planes y programas de estudio pertinentes.

- **Nivel interinstitucional.** Mediante un proceso de participación interinstitucional, se definirán los componentes del MCC y se especificarán los mecanismos de instrumentación de la Reforma Integral.
- **Nivel institucional.** Las instituciones o subsistemas trabajarán para adecuar sus planes y programas de estudio y otros elementos de su oferta a los lineamientos generales del SNB. Las instituciones podrán además definir competencias adicionales y complementarias a las del MCC, así como estrategias congruentes con sus objetivos específicos y las necesidades de su población estudiantil.

En este marco, la Reforma emprendida por el COLBACH fue desarrollada conforme a los ejes establecidos por la RIEMS; implicó la innovación del Modelo académico (el cual no se había actualizado desde 1998), la transformación del actual plan y programas de estudio; cambios en la formación de los profesores; ampliación de las modalidades de la oferta educativa que se ofrece; la instauración de un programa de apoyos para alumnos basado principalmente en las tutorías, así como formas distintas de evaluar el aprendizaje escolar.

Para llevar a cabo la Reforma en el COLBACH fue necesario revisar los planteamientos de su Modelo Académico, su plan de estudios y las condiciones específicas de desarrollo de sus estudiantes en la Ciudad de México, planteamientos que no se habían modificado en los últimos quince años.

En el modelo académico actual se establecen los referentes conceptuales e instrumentales desde los cuales se sustenta el nuevo proyecto académico del COLBACH. En primer término se exponen los elementos contextuales y situación académica de la Institución que enmarcan la Reforma Integral. Posteriormente se caracteriza la Reforma Integral en el COLBACH, para lo cual se establecen los fundamentos conceptuales (ser humano, educación, cultura, concepciones teleológica y ontológica, enseñanza, aprendizaje y evaluación) que permiten analizar sus implicaciones tanto para el currículum como para las modalidades en las cuales se puede cursar el bachillerato. También, se define la estructura curricular con base en las competencias establecidas en el MCC, acordado entre las instituciones del nivel medio superior y la Subsecretaría de Educación Media Superior (cuyo sustento se establece en el Acuerdo 444<sup>8</sup> y constituyen el perfil del egresado) Finalmente, se determinan los referentes instrumentales

---

<sup>8</sup>Por el que se establecen las competencias que constituyen el marco curricular común del Sistema Nacional de Bachillerato”, en: *Diario Oficial de la Federación*, 21 de octubre de 2008. El acuerdo tiene por objeto establecer para el tipo medio superior: a)

que orientan las líneas de acción de la práctica educativa del Colegio en el planteamiento de la Reforma Integral.

El Plan de estudios del COLBACH fue aprobado por la Junta Directiva de la Institución, en la sesión celebrada el 12 de Noviembre de 2008; dicho Plan, constituye la concreción del MCC del bachillerato y de la estructura curricular. Este nivel corresponde a la definición de una estructura curricular institucional, que determina la organización y secuencia de las competencias expresadas en el perfil del bachiller y permite establecer las bases a partir de las cuales se concretan los programas de estudio. Las adecuaciones que presenta el mapa curricular se basa en una lógica distinta a la estructura de las disciplinas. Se orienta a un modelo por resultados: las competencias que debe mostrar el egresado. Esta propuesta ha permitido incorporar planteamientos educativos tradicionalmente marginados de la educación formal, como la enseñanza de las artes y las actividades físicas.

El plan de estudios quedo estructurado en tres áreas de formación:

- Básica, en esta área se ubican las competencias genéricas y competencias disciplinares básicas que corresponden al MCC del Nivel Medio Superior. Dichas competencias se organizan, a su vez en cinco campos disciplinares: lenguaje y comunicación, matemáticas, ciencias experimentales-naturales, ciencias sociales y desarrollo humano, cada uno de los cuales incluyen materias conformadas a su vez por asignaturas obligatorias que todos los alumnos deberán cursar.
- Propedéutica, está conformada por las competencias disciplinares extendidas y se encuentran agrupadas en las siguientes áreas de formación: Físico-Matemáticas; Químico-Biológicas; Económico-Administrativas y Humanidades y Artes, que corresponden a los conjuntos de saberes de carácter preparatorio para la educación superior. Se pretende que los estudiantes elijan un grupo de formación propedéutica, teniendo como obligatoria la asignatura correspondiente a las matemáticas definidas o a la lógica, y elija dos asignaturas de la serie.
- Formación Laboral, en ella se desarrollan las competencias profesionales básicas, cuyo contenido curricular se organiza en grupos ocupacionales, los cuales cuentan con referentes estándares de calidad correspondientes a actividades productivas. Cada grupo ocupacional se desagrega y organiza en módulos y éstos en cursos semestrales.

---

las competencias genéricas; b) las competencias disciplinarias básicas, y c) los aspectos que deben considerarse para la elaboración y determinación de las competencias disciplinares extendidas y las competencias profesionales.

La nueva conformación del Plan de Estudios implicó, a su vez, la elaboración de los Programas de Estudio por asignatura, correspondientes al Mapa Curricular, considerando los factores que intervienen en el aprendizaje de acuerdo con su contexto, tipo de estudiantes así como los propósitos educativos que expresan en el propio Modelo Educativo.

Se implementó la nueva caracterización de modalidades de educación de las escuelas a nivel bachillerato, las cuales se ven plasmadas en el Acuerdo 445 de la SEP, por el que se conceptualizan y definen para la Educación Media Superior las opciones educativas en las diferentes modalidades. El acuerdo define los siguientes elementos: estudiantes, trayectoria curricular, mediación docente, mediación digital, espacio, tiempo, instancia que evalúa, requisitos para la certificación, instancia que certifica. Con base en las distintas interacciones de los elementos se caracterizan las siguientes modalidades: presencial, intensiva, virtual, autoplaneada, mixta, certificación por exámenes parciales y certificación por examen. El COLBACH se suma a dicha propuesta con el fin de dar respuesta a la alta demanda educativa de jóvenes y adultos que requieren cursar y acreditar estudios de bachillerato.

## **1.2 Contexto Institucional del Colegio de Bachilleres**

### **1.2.1 Política Educativa del Colegio de Bachilleres**

Como una de las instituciones del Nivel Medio Superior más importante de nuestro país, con veinte planteles en la Ciudad de México y Zona conurbada, el Colegio de Bachilleres es un organismo público descentralizado que proporciona un bachillerato general en dos modalidades, escolarizada y no escolarizada, con los siguientes objetivos:

#### **Objetivos generales:**

- Desarrollar la capacidad intelectual del estudiante mediante la obtención y aplicación de conocimientos.
- Conceder la misma importancia a la enseñanza que al aprendizaje.
- Crear en el estudiante una conciencia crítica que le permita adoptar una actitud responsable ante la sociedad.
- Proporcionar formación laboral que permita al estudiante el desarrollo de competencias profesionales para la realización de una función productiva.

### **Objetivos estratégicos:**

En el Modelo Académico del Colegio de Bachilleres se establecen los referentes conceptuales e instrumentales que sustenta el proyecto académico del Colegio ahí se señala que la institución se encamina hacia el cumplimiento de tres objetivos estratégicos:+

1. **Desarrollar** en el estudiante las competencias de autodeterminación y cuidado de sí mismo; expresión y comunicación; pensamiento crítico y reflexivo; aprendizaje autónomo; trabajo colaborativo y participación responsable en la sociedad; que le permitan movilizar, de manera integral, los conocimientos, habilidades, actitudes y valores científicos y humanísticos, para participar exitosamente en sus actividades individuales, laborales, profesionales y sociales, dentro de la sociedad del conocimiento.+
2. **Proporcionar** a los estudiantes un espacio de convivencia ordenada, plural, respetuosa y apoyada en las tecnologías de la información; que fomente el aprendizaje responsable, autónomo, colaborativo y estratégico, así como, la discusión en un ambiente de libertad y rigor académico.+
3. **Formar** ciudadanos que valoren el carácter multicultural del país, contribuyan a fortalecer la democracia y promuevan tanto la solidaridad como la tolerancia con los demás.+

### **1.2.2 Misión y Visión**

#### **MISIÓN**

Formar ciudadanos competentes para realizar actividades propias de su momento y condición científica, tecnológica, histórica, social, económica, política y filosófica, con un nivel de dominio que les permita movilizar y utilizar, de manera integral y satisfactoria, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, pertenecientes a las ciencias naturales, las ciencias sociales y a las humanidades.

Se busca que nuestros estudiantes egresen con una formación académica integral, de calidad, con motivación e interés por aprender, con adopción de los valores universales que les permitan una adecuada inserción en la sociedad y un buen desempeño en sus actividades académicas o laborales.

## VISIÓN

Ser una institución educativa con liderazgo académico y prestigio social, con estudiantes de excelencia, comprometidos consigo mismos y con su sociedad; en instalaciones bien equipadas, seguras y estéticas, con procesos administrativos eficientes que favorezcan la formación de bachilleres competentes para la vida.

### 1.2.3 Principios Filosóficos

**Concepción teleológica:** la práctica educativa del colegio está orientada en torno a cuatro dimensiones: humana, axiológica, ambiental y epistemológica:<sup>9</sup>

- **La dimensión de lo humano** se enfoca en la transformación del hombre en un ser humano que toma conciencia de su identidad individual y social.+Lo que implica:
  - El fortalecimiento del individuo haciéndolo consciente de que es un ser biológico, psicológico, social y cultural. Capaz de desarrollar habilidades de pensamiento crítico, analítico y reflexivo que le ayuden a interpretar la realidad, construir el conocimiento y aplicarlo a la solución de problemas de la vida cotidiana, trabajar cooperativamente, convivir de forma armónica y poder desempeñarse con pertinencia en el medio laboral.+
  - El desarrollo integral del estudiante, al favorecer no sólo su capacidad intelectual sino también al potenciar sus competencias para aprender a hacer, aprender a convivir y comunicarse, mantener una relación armónica y de cuidado con su medio social y ambiental, así como integrar elementos como el lenguaje, tradiciones, creencias, actitudes y formas de expresión artística.+
  - El uso pertinente e intencionado de las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas para construir conocimiento e integrarse y desenvolverse en la sociedad contemporánea.+

---

<sup>9</sup> Colegio de Bachilleres. (2008) .Modelo académico.

- El desarrollo de todas las capacidades humanas que le permitan al estudiante satisfacer sus necesidades y asegurarse una calidad de vida sustentable.+
  - La vinculación entre educación y trabajo, reconociendo la naturaleza formativa de las actividades productivas y su relación con el desarrollo integral del ser humano.+
- **La dimensión axiológica** en la que se enmarca la Reforma del Colegio de Bachilleres fomenta valores que conforman un ser humano responsable que vive el valor de la democracia, la cooperación y la tolerancia; es capaz de expresar sus deseos e intereses, a la vez que es respetuoso consigo mismo y con los demás en el marco de los derechos humanos; reconoce el valor del conocimiento como fundamento para la transformación de sí mismo y su realidad, como capital humano que potencia su capacidad productiva.+
- **La dimensión ambiental**, implica fomentar una conciencia histórico-social para mejorar la calidad de vida actual sin poner en riesgo la de futuras generaciones en la satisfacción de sus necesidades.+
- **La dimensión epistemológica** considera al estudiante como constructor activo de conocimientos, los cuales utiliza de manera integrada e intencional en la solución de problemas de su vida cotidiana y productiva, para transformar su realidad, responsabilizándose tanto de los resultados de sus acciones, como de las implicaciones éticas de las mismas.+

#### 1.2.4 Conceptos fundamentales que rigen el quehacer Institucional

El presente apartado fue conformado en gran medida por el documento **Modelo Académico del Colegio de Bachilleres**. Ya que constituye uno de los referentes oficiales donde se inscribe y sustenta el quehacer académico de la institución. Por lo tanto, debido a la importancia del documento, aparecerán párrafos entrecorridos; los cuales fueron transcritos de manera textual, con el fin de no realizar posibles interpretaciones no acordes al contenido original.

### **Concepción de ser humano:**

- a. En principio está conformado por estructuras: biológicas, psicológicas, sociales y culturales.
- b. Lo que el ser humano es, está relacionado con sus costumbres, creencias, necesidades, valores e instituciones surgidas en el intercambio cotidiano; es en sociedad como construye su propia identidad. Al compartir significados<sup>10</sup> con los otros.

**Desarrollo integral del hombre.** Se define por la relación entre sus aptitudes innatas y sus diferentes modos de ser, esto es llegar a *ser humano* se explica por algo más que sólo la convivencia o las interacciones con los demás para compartir experiencias; requiere necesariamente de un proceso más complejo de aprendizaje que involucra procesos cognitivos y el intercambio de símbolos significativos que imponen un sentido a la experiencia.+

**Cultura.** Se concibe como el universo de estructuras de significados socialmente establecidos que engloban nuestras ideas, valores, actos y emociones+; durante su construcción se revelan algunas reglas, formas y valores que determinan las interacciones entre las personas. Estas interacciones están mediadas por marcos referenciales de corte cultural que les dan sentido y pertinencia+a las actuaciones de los individuos en los ámbitos individuales y social.

### **Educación:**

- a. Concepción humanista; desarrollo armónico de todas las facultades, en especial sus capacidades para: aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser.
- b. Transmite valores como el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, la independencia y la justicia
- c. Precisa un ser humano autónomo y autogestivo

**Aprendizaje.** Es el proceso y producto de la construcción de conocimiento del individuo y, como tal, es individual y social; es decir, la interacción del sujeto con los objetos de la realidad genera en el individuo la activación de procesos de razonamiento, procedimientos y métodos, estrategias cognitivas y metacognitivas que le permiten apropiarse, a su manera, de una realidad. Por lo tanto, el individuo es el constructor de su propio saber y responsable último de su aprendizaje, él se nutre y desarrolla a través de acciones colectivas, socializadas, dialógicas

---

<sup>10</sup> Lo que Savater (1997) define como vinculación intersubjetiva.

y contextualizadas. Sin embargo, no aprende de manera arbitraria todo lo que se le presenta, sino que realiza una selección estratégica de la información que para él es relevante o significativa. El fin último del aprendizaje es lograr desempeños relevantes, realizar de manera exitosa tareas o resolver problemas específicos; tanto en situaciones comunes de la vida diaria, como en situaciones complejas, con una profunda conciencia humanista (saber hacer con saber y con conciencia respecto del impacto de ese hacer; para saber ser).

**Conocimiento.** El conocimiento surge de la interacción del sujeto con los objetos de la realidad; entre ellos, el propio sujeto y los otros, a partir+no sólo- de la necesidad de construir explicaciones sobre los fenómenos del mundo natural y social+ -sino también de adaptarse a su entorno y transformarlo para vivir, producir, reproducir y recrear su entorno. Así el conocimiento es creado y recreado por el propio sujeto, lo que constantemente genera la transformación del mismo en la mente del sujeto. Por lo tanto, el entorno o medio donde se desarrolla el individuo le proporciona información, la cual sólo se transforma en conocimiento cuando esta se incorpora al individuo a través del proceso de aprendizaje.

Por lo tanto, el conocimiento no es una copia figurativa de lo real, es una elaboración subjetiva que desemboca en la adquisición de representaciones organizadas de lo real y en la formación de instrumentos formales de conocimiento (estrategias y procesos cognitivos). Así, el conocimiento se refiere a una constante reconstrucción de la realidad, un proceso continuo e inacabado de explicaciones y, por ende, de formas de interacción con la misma realidad, en permanente diálogo dialéctico+.

El conocimiento no es sólo información, es un marco de referencia que incluye formas de razonamiento, formas y normas de conducta y de convivencia, valores, estrategias, datos, etc., que interactúan, relacionan y utilizan en el devenir existencial del sujeto.+

**Tipos de conocimiento:** declarativos (hechos, datos, conceptos, teorías, leyes), procedimentales (ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, métodos, etc.)+ actitudinales (valores, juicios valorativos relativamente estables, -*formas de pensamiento*) y metacognitivos (estrategias para el aprender a aprender . estrategias cognitivas *procesos de razonamiento* . y la autoevaluación) en conjunto, con los atributos de una competencia que se pondrán en juego en la realización de desempeños en situaciones específicas y contextualizadas.+

**Competencia.** Es el conjunto de esquemas integrados de saberes y/o atributos estratégicamente utilizados que posee un individuo; para el logro de desempeños relevantes en la realización exitosa de tareas o problemas, en situaciones comunes o complejas de la vida diaria; de manera racional, informada, estratégica y con una profunda conciencia humanista. La competencia es una manifestación de la inteligencia.

El proceso de desarrollo de competencias puede explicarse desde el marco de las teorías del aprendizaje de orientación constructivista, las de la enseñanza centrada en el aprendizaje y de las nociones generadas a partir de la educación basada en competencias. Todas ellas ilustran de manera integrada la forma en que el estudiante se apropia de la realidad, le da sentido y la incorpora a sus estructuras cognitivas, utilizándolas en su propio beneficio, todo ello a través de procesos cognitivos, estratégicos, vivenciales y sociales, contextualizados.

**Atributos de una competencia:**

- a. Conocimientos declarativos: hechos, datos, conceptos, teorías, leyes
- b. Conocimientos procedimentales: construcción personal de nuevos conocimientos, ejecución de procedimientos, estrategias, métodos, técnicas y operaciones.
- c. Actitudes: juicios valorativos relativamente estables.
- d. Habilidades metacognitivas y cognitivas: estrategias y habilidades de pensamiento personal dirigidos para aprender a aprender y autoevaluarse.

**Tipos de competencia:**

- a. **Genéricas** (transversales y transferibles): describen fundamentalmente conocimientos, habilidades, actitudes y valores integrados que permiten la realización de diversos desempeños o tareas, en diferentes ámbitos académicos, laborales o de la vida cotidiana. Estas competencias permitirán al egresado comprender el mundo e influir en él, capacitándolo para continuar aprendiendo de forma autónoma a lo largo de su vida y para desarrollar de manera armónica su personalidad. Su desarrollo no se circunscribe a un ámbito escolar específico, al considerarse transversales a todo el Plan de Estudios. Son transferibles, ya que refuerzan la capacidad de los estudiantes para adquirir y desarrollar otras, ya sean genéricas, disciplinares o profesionales. En el bachillerato, estas competencias se refieren a la autorregulación y cuidado de sí, al aprendizaje autónomo, al pensamiento crítico, a la comunicación, al trabajo colaborativo y a la participación responsable en sociedad.

b. **Disciplinares:** Capacitan al estudiante para procesar, aplicar y transformar en contextos específicos, el conocimiento organizado en disciplinas; implica el dominio de las principales metodologías y enfoques propios de distintas áreas de conocimiento, y su uso en la solución de problemas específicos o explicaciones de la realidad cotidiana desde marcos científicos, humanistas y tecnológicos+. Se dividen en:

- **Básicas,** comunes al nivel medio superior, y extendidas con una orientación propedéutica particular a un subsistema. Estas competencias se caracterizan por la integración de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para sustentar una acción o desempeño pertinente ante demandas sociales específicas. Ello implica, que no es necesario aprender un gran cúmulo de conceptos, teorías o procedimientos de las disciplinas sino sólo aquellos que son necesarios o pertinentes para que los estudiantes logren resolver problemas o elaboren proyectos relevantes de acuerdo con la disciplina que estén cursando.+
- **Extendidas,** amplían y profundizan los alcances de las competencias disciplinares básicas y dan sustento a la formación de los estudiantes en las competencias genéricas que integran el perfil de egreso de la educación media superior. Estas competencias se definirán al interior de cada subsistema, según sus objetivos particulares; específicamente en los semestres quinto y sexto del bachillerato+.

c. **Profesionales:** se refieren a un campo del quehacer laboral. Permiten el desempeño satisfactorio en el ejercicio de un proceso de trabajo específico y se movilizan en función de las necesidades individuales y sociales+.

El desarrollo de competencias en el ámbito escolar, parte de procesos educativos específicos que constituyen aprendizajes complejos que responden a procesos de construcción de conocimiento en los que se fomenta la cognición estratégica y la metacognición. Aprender algo debe permitir actuar sobre la realidad, realizar adecuadamente desempeños, funciones o tareas específicas, resolver problemas sencillos y complejos, responsabilizándose tanto de los resultados de sus acciones como de las implicaciones éticas de las mismas+.

**Enseñanza.** La concepción de la enseñanza planteada en el Modelo Educativo del Colegio, está centrada en:

- a. Los estudiantes es decir en el aprendizaje
- b. La impronta de lo social y el dominio de lo colectivo
- c. En los agentes directos, profesores
- d. En principios de emancipación y criterios de valor
- e. El enfoque del aprendizaje
- f. Los contenidos y los campos del saber
- g. Conceder la misma importancia a la enseñanza que al aprendizaje

Por lo tanto la enseñanza en el COLBACH es integral al involucrar el saber, saber hacer y el ser con base en el manejo de información, habilidades procedimentales cognitivas, metacognitivas y psicomotoras según Marzano.

El docente se asume como una figura mediadora, facilitadora y corresponsable, junto con los estudiantes, del proceso de construcción de conocimiento. Debe ser él quien diseñe diferentes ambientes propicios para el aprendizaje significativo, vivencial, colaborativo, dirigido a la solución de problemas situados y la realización de proyectos. Ello implica que el docente plantee situaciones que permitan a los estudiantes utilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas y valores, de manera integrada e intencional, en la realización de tareas específicas.+

Además, el docente debe ofrecer modelos de acción o instrucciones metodológicas . andamiajes- para que los estudiantes desarrollen diferentes habilidades para el razonamiento y la construcción de conocimientos, aprendan a procesar información, desempeñarse de manera estratégica, eficiente, eficaz y autónoma en su vida cotidiana, en el estudio y en el trabajo, y tomar conciencia de las repercusiones de sus acciones, tanto las éticas como en la construcción de sus conocimientos.+

En su carácter de mediador, el docente habrá de propiciar la transferencia de los conocimientos construidos para su aplicación en la solución de problemas en nuevos contextos o con nuevas condicionantes, favoreciendo la autonomía y capacidad estratégica de los estudiantes con la ayuda de diversos materiales de apoyo didáctico, en diversos lenguajes o códigos, aprovechando equipos, recursos, situaciones y contextos.+

Será fundamental que utilice, modele y propicie el empleo de las TIC como herramientas para la búsqueda, recopilación y uso de información. También será necesario que establezca las condiciones para que los estudiantes realicen una reflexión sobre sus procesos a fin de propiciar la autoevaluación, la coevaluación, el reconocimiento del error y la retroalimentación oportuna como recursos para el aprendizaje significativo.+

La acción docente implica la creación de escenarios propicios para que el estudiante desarrolle y aplique competencias genéricas y disciplinares o profesionales, en ambientes que prioricen el trabajo colaborativo, la aplicación de los conocimientos en situaciones reales, la autoevaluación y la autorregulación, así como el desarrollo de un pensamiento estratégico que impulse la capacidad del bachiller para aprender a aprender a lo largo de toda su vida.+

**Núcleos Temáticos.** Son los conceptos, teorías, leyes, procedimientos, valores, esenciales de una disciplina, lo que cualquier bachiller debe conocer y ser capaz de utilizar para analizar, interpretar, dar respuesta y resolver un problema cercano a su realidad.+ Los núcleos temáticos determinan los conocimientos relevantes e indispensables de acuerdo con las competencias que se espera que los estudiantes desarrollen y apliquen en un contexto específico. Los núcleos temáticos cobran sentido en las interrelaciones establecidas entre competencias genéricas y competencias disciplinares, porque implican una ruptura con la organización tradicional de la disciplina.+

Los núcleos temáticos interactúan con la problemática situada al considerarse los conocimientos previos de los estudiantes, para formular hipótesis y conjeturas a partir de los contenidos del propio núcleo, lo que permitirá poder elaborar y realizar un plan de trabajo basado en el conocimiento que aporta el núcleo, analizar los resultados alcanzados y establecer las conclusiones correspondientes.+

**Problemáticas Situadas.** Las problemáticas situadas aluden a hechos, prácticas o actividades de la realidad que se abordan en dos sentidos: como ámbito de aplicación de la disciplina y como problema relacionado con el contexto cotidiano o de experiencia de vida de los estudiantes. Por ello, los núcleos temáticos resultan fundamentales para establecer relaciones entre los conocimientos que los estudiantes adquieren al desarrollar competencias y la escuela.+

**Niveles de Desempeño.** Los niveles de desempeño son la expresión concreta y objetiva de las competencias que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una tarea o actividad. Refiere a la calidad, complejidad y autorregulación del desempeño con relación al uso pertinente de los atributos de las competencias.+ Para determinar si un individuo es competente o no, debe tomarse en cuenta las condiciones reales en las que el desempeño tiene sentido; esto sólo puede ser expuesto por la actividad externa, mediante las acciones en la que los estudiantes demuestran la aplicación de sus conocimientos y habilidades.

### **1.3 Servicios de apoyo académico y administrativo**

El Colegio de Bachilleres ofrece, básicamente, los siguientes servicios académicos y administrativos.

#### **Bibliotecas**

El COLBACH ofrece este servicio en 21 bibliotecas: una en cada uno de los veinte planteles y una más en Oficinas Generales, en las que se cuenta con un acervo bibliográfico para apoyar el aprendizaje de los contenidos establecidos en los programas de estudio de las diferentes asignaturas del plan de estudios. Se ofrecen servicios de consulta en sala, préstamo a domicilio e incluso préstamo interbibliotecario, cuando en una biblioteca no se cuenta con el material solicitado.

#### **Laboratorios**

En los 20 planteles se cuenta con laboratorios, en donde los estudiantes realizan las prácticas y actividades experimentales propuestas en los programas de estudio del COLBACH.

#### **Salas de cómputo**

En el área de informática se dispone de salas de cómputo para estudiantes, donde se realizan prácticas de las asignaturas de Laboratorio de Informática y de la Capacitación en Informática. También se cuenta con salas de cómputo para profesores.

### Orientación Educativa

La población estudiantil del Colegio de Bachilleres tiene una edad entre 15 y 19 años, etapa que se caracteriza por una serie de cambios biológicos, psicológicos y sociales que son propios de la adolescencia, situación que los hace vulnerables ante los riesgos psicosociales. Asimismo, muestran carencias en el desarrollo de habilidades de pensamiento, mismas que influyen en su aprovechamiento académico y en la toma de decisiones para la elección de una carrera o para elaborar su proyecto de vida.

Para apoyar a los estudiantes durante todo este proceso de cambios, se les brindan servicios de orientación a través de programas que los apoyan durante su estancia en la Institución.

### Actividades paraescolares

Para propiciar la formación integral de los estudiantes, durante su trayectoria en el COLBACH se les ofrecen, como actividades extracurriculares, talleres de danza, música, teatro, artes plásticas y actividades deportivas.

### Control escolar

En el marco de la automatización y descentralización de los servicios escolares, se cuenta con sistemas computarizados que facilitan los trámites referentes a inscripciones y reinscripciones, registro y consulta de calificaciones, así como emisión de historias académicas y certificados de estudios.

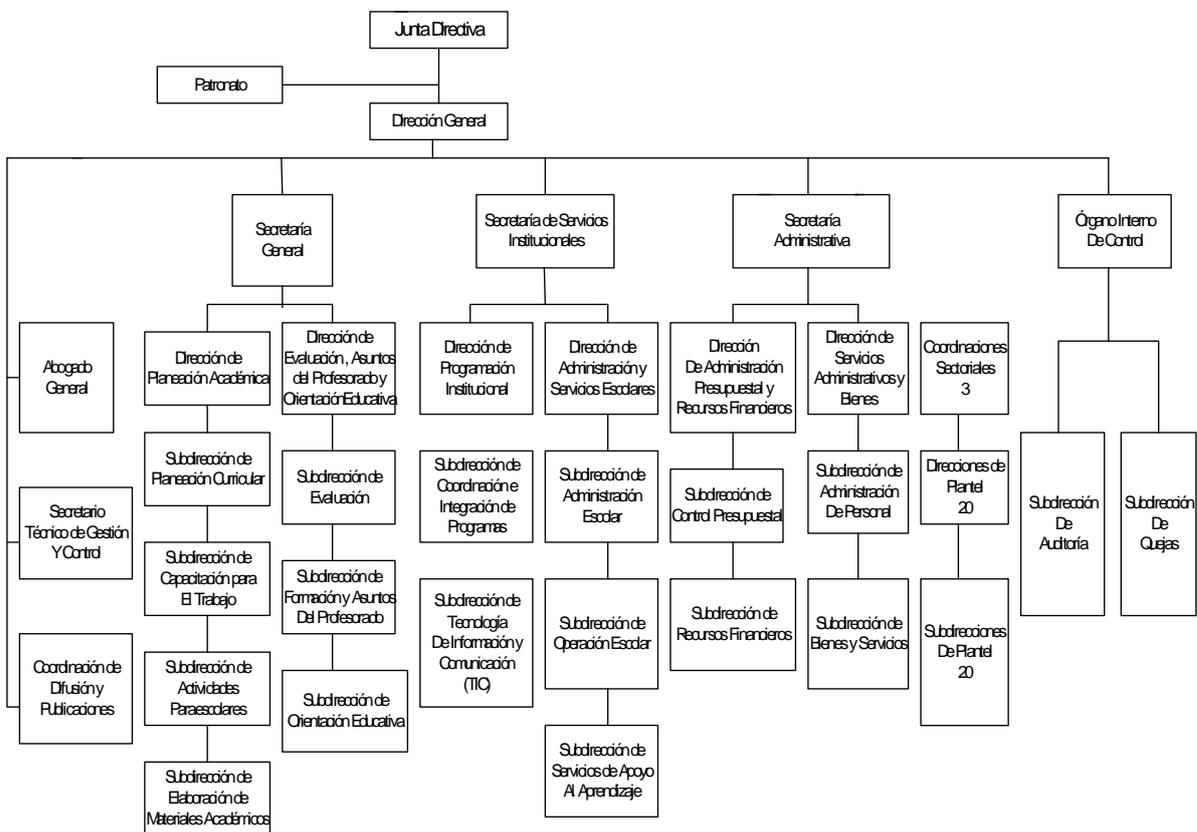
## **1.4 El departamento de Evaluación Académica**

El Departamento de Evaluación Académica es responsable de llevar a cabo la evaluación de diferentes programas y agentes del Colegio que intervienen en el proceso formativo de los estudiantes, como los programas académicos; el desempeño del personal académico (docentes); el personal directivo de planteles; los candidatos a ocupar puestos directivos, así como la operación de los centros escolares. Para ello, elabora diseños de evaluación, procedimientos, instrumentos de diferente tipo e informes de resultados.

### 1.4.1 Organigrama del departamento de Evaluación Académica

La estructura organizativa del COLBACH responde a los criterios de la división funcional<sup>11</sup> identificándose cuatro grandes bloques de funciones: dirección y control, regulativa, sustantiva y adjetiva; dentro del área con función sustantiva se encuentra la Secretaría General, en la que se ubica la Dirección de Evaluación, Asuntos del Profesorado y Orientación Educativa; quien rige a la Subdirección de Evaluación Académica y de ella depende el **Departamento de Evaluación Académica**.

La Subdirección de Evaluación dicta la normatividad al departamento de Evaluación Académica, con la finalidad de generar información para la toma de decisiones por parte de las instancias responsables.

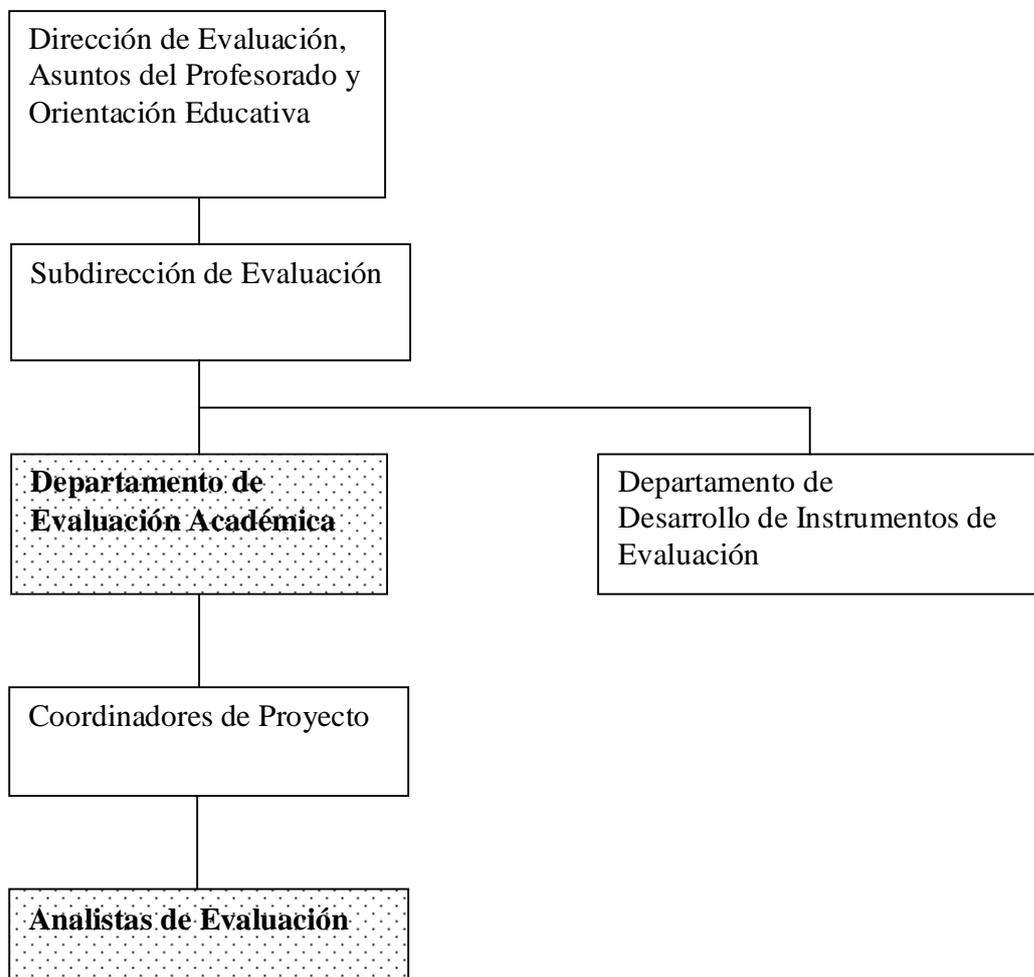


<sup>11</sup> La división funcional sucede cuando se establece una estructura basada en la especialización por conjuntos de tareas relacionadas entre sí o por distintos procesos dentro de cada nivel. Esta división se realizará según las diferentes áreas funcionales.

Se relaciona con las instancias responsables de los programas académicos que evalúa y con aquellas que coordinan a los agentes evaluados, a fin de involucrarlas en el proceso y proporcionarles los resultados de las evaluaciones, para que tomen las medidas que consideren pertinentes. Estas instancias son, básicamente: las áreas de Oficinas Generales que coordinan programas académicos, los Coordinadores Sectoriales y los Directores de los planteles.

El Departamento está integrado por el Jefe de departamento, dos coordinadores de Proyectos y seis analista de evaluación.

### Organigrama del Departamento de Evaluación Académica



Se relaciona con el Departamento de Desarrollo de Instrumentos de Evaluación, con el que comparte el enfoque metodológico basado en estándares internacionales para el desarrollo de instrumentos de evaluación.

Los procesos de evaluación que realiza el departamento son autorizados por la Subdirección de Evaluación, que también dicta los lineamientos para su desarrollo. Así, el jefe del departamento es el encargado de elaborar su plan de trabajo y el de sus subordinados, a quienes asigna funciones, actividades, criterios para el desarrollo de éstas y tiempos de realización.

#### **1.4.2 Funciones del Departamento de Evaluación Académica**

- Determinar, en coordinación con las áreas correspondientes, mecanismos que permitan contar oportunamente con la información necesaria para la operación del modelo de evaluación.
- Recopilar y sistematizar la información correspondiente a cada uno de los indicadores de evaluación institucional.
- Analizar los resultados de los indicadores y elaborar los informes semestrales correspondientes
- Determinar, en coordinación con las áreas responsables de los programas académicos, los indicadores para llevar a cabo la evaluación de éstos, así como las estrategias, los mecanismos y los medios para obtener la información.
- Hacer el seguimiento de la elaboración de instrumentos y la recopilación de información para la evaluación de los programas académicos.
- Analizar los resultados de los programas académicos y elaborar informes en los que se especifiquen las fortalezas y áreas de oportunidad.
- Participar en el diseño del proyecto para evaluar al personal académico.
- Hacer el seguimiento del desarrollo del proyecto y la elaboración de los instrumentos para la evaluación del personal académico, así como establecer lineamientos para su aplicación.
- Analizar los resultados de la evaluación del personal académico y elaborar los informes correspondientes.
- Participar en la elaboración de los proyectos para evaluar al personal directivo de planteles.
- Elaborar los instrumentos para la evaluación de directivos de plantel en el ámbito de la evaluación de capacidades y competencias.
- Analizar los resultados de la evaluación de directivos de plantel y elaborar los informes correspondientes.
- Participar en la elaboración de los proyectos para evaluar a los aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel.

- Elaborar los instrumentos para la evaluación de aspirantes a directivos de plantel o seleccionarlos entre los existentes en el ámbito de la evaluación de capacidades y competencias.
- Analizar los resultados de la evaluación de aspirantes a directivos de plantel y elaborar los informes correspondientes.
- Proponer y desarrollar estrategias para operar el modelo de evaluación institucional y recopilar, sistematizar y analizar información que dé cuenta de la eficiencia y eficacia del servicio educativo.
- Recopilar, sistematizar y analizar la información que se requiera para llevar a cabo los procesos de evaluación acordados.
- Elaborar informes que den cuenta de los procesos de evaluación realizados y los resultados obtenidos.
- Elaborar, instrumentar y desarrollar los diseños de evaluación que le sean requeridos por las instancias correspondientes, en el ámbito de su competencia.
- Elaborar informes o reportes de los programas a cargo del Departamento que le sean requeridos por las instancias correspondientes, en el ámbito de su competencia.
- Proponer y dar seguimiento al programa de trabajo anual del área a su cargo y, en su caso, las acciones de mejora correspondiente.
- Proponer y operar mecanismos para la evaluación institucional, así como para la evaluación de proyectos académicos, personal académico, directivos de plantel y aspirantes a ocupar cargos directivos en plantel.
- Elaborar, en coordinación con las áreas responsables de operar los diferentes proyectos académicos, los diseños para llevar a cabo la evaluación de cada proyecto.
- Elaborar, en coordinación con las instancias correspondientes, los sistemas para evaluar al personal académico, al personal directivo de planteles en funciones y a los aspirantes a ocupar cargos directivos en plantel.
- Diseñar o seleccionar, en coordinación con las áreas correspondientes, los instrumentos que se requieran para llevar a cabo los procesos de evaluación acordados.
- Elaborar instructivos para la aplicación de los instrumentos de evaluación diseñados.
- Elaborar manuales técnicos de los instrumentos de evaluación diseñados.
- Operar estrategias para el mantenimiento constante de los instrumentos de evaluación diseñados.

### **1.4.3 Proyectos del Departamento de Evaluación Académica**

A continuación se enuncian los proyectos que en estos tres últimos años fueron asignados al Departamento de Evaluación Académica con sus respectivas atribuciones:

#### **Evaluación de Programas Académicos**

- Evaluar los programas académicos implementados por las diferentes áreas, para conocer el impacto de los mismos en la formación de los estudiantes e identificar fortalezas y áreas de oportunidad que permitan, a los responsables de los programas, tomar decisiones sobre el diseño y operación de éstos.  
Acordar, con las áreas responsables de los programas académicos, los indicadores para llevar a cabo la evaluación de éstos.
- Recopilar información para la evaluación de los programas académicos, en forma oportuna y sistemática  
Analizar los resultados de los programas académicos y elaborar informes en los que se especifiquen las fortalezas y áreas de oportunidad.

#### **Evaluación de docentes, Personal Directivo de Planteles y Aspirantes a ocupar Puestos Directivos en Plantel**

- Elaborar y actualizar, en coordinación con las instancias correspondientes, los diseños para evaluar al personal académico, al personal directivo de planteles y a los aspirantes a ocupar puestos directivos.
- Diseñar los instrumentos o pruebas para la evaluación del personal académico y directivo.
- Elaborar manuales técnicos de los instrumentos o pruebas diseñadas.
- Analizar los resultados de los instrumentos aplicados para la evaluación del personal académico y directivo, y elaborar los informes correspondientes.

#### **Evaluación de Planteles**

- Elaborar y actualizar el diseño para evaluar la operación de los planteles
- Establecer mecanismos para la recopilación de información en forma oportuna y sistemática.
- Analizar los resultados y elaborar los informes periódicamente.

## **CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN ESCOLAR**

En este capítulo abordaré algunos antecedentes de la gestión escolar en México, el concepto de gestión escolar y su efectividad en la conducción de los centros escolares, así como la importancia del papel del director.

### **2.1 La Gestión Escolar en México**

Considero que antes de definir la gestión escolar es importante destacar algunos elementos de contexto que posibilitaron su desarrollo en México como mejora de la calidad educativa.

En México la educación básica ha sido precursora en implementar acciones de mejora relacionadas con la gestión escolar; ya que, algunos estudios reflejaron que a pesar de que se han alcanzado avances importantes en la ampliación de la cobertura y la oferta de escuelas, aulas y maestros del sistema educativo, el crecimiento de la matrícula se había logrado sin avances en la calidad de los aprendizajes adquiridos en la escuela, alejándose del propósito de formar seres humanos de calidad. Por otra parte, los avances en la investigación educativa mostraron que el fracaso escolar no sólo dependía de factores externos al sistema educativo; las prácticas habituales de los profesores y las condiciones de organización y funcionamiento de la escuela podían hacer la diferencia en los procesos educativos.

Investigaciones aportaron elementos que enfatizaron el reconocimiento de la estrecha relación entre la calidad de los procesos educativos y la organización y funcionamiento de los planteles, por lo que estas dos nociones . calidad educativa y gestión escolar- se fueron colocando, paulatinamente, como puntos importantes de referencia para el diseño y la implementación de políticas educativas con fines de mejora educativa.

El Sistema Educativo Nacional, a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (ANME, mayo de 1993) inicia un proceso de transformación, mediante la implementación de un conjunto de a

cciones de política educativa<sup>12</sup> con el propósito de asegurar el acceso de todas las niñas y los niños a la escuela, mejorar la calidad educativa y fortalecer la equidad en la prestación del servicio educativo. En un lapso breve se realizaron cambios radicales, incluyen desde la estructura del sistema hasta ámbitos relacionados con la vida escolar.

De 1993 al año 2007 la gestión escolar había venido ganando terreno y se situaba como uno de los contenidos a partir del cual se echaron a andar diversas iniciativas para su transformación con el propósito de mejorar la calidad educativa, en la mayoría de los casos. Se implementaron cursos de capacitación dirigidos a docentes y directivos escolares, edición y reproducción de materiales bibliográficos, y audiovisuales elaborados para trabajar los contenidos de gestión escolar como: la autoevaluación del plantel, el trabajo colegiado, la organización del tiempo en el aula y en la escuela, la elaboración del proyecto escolar, la planeación estratégica, el liderazgo directivo, entre otros. También se observó la realización creciente de eventos (conferencias, mesas redondas, encuentros y otros) relacionados con temáticas de gestión escolar. Sin duda, hasta este momento, se considera que los esfuerzos que se ha hecho en educación básica para aumentar la calidad han sido fructíferos, mientras que en educación media superior apenas inicia.

Es importante tomar en cuenta que la competitividad de México depende en buena medida del adecuado desarrollo de la EMS, pero los resultados en este nivel muestran serias deficiencias, a diferencia de lo que ocurre en la educación básica y en la superior, uno de sus problemas principales es que no ha sido posible la construcción de una identidad y una serie de objetivos bien definidos, por lo tanto el reto actualmente es aún mayor, ya que es precisamente en la primera década del Siglo XXI cuando México cuenta con el número más grande de jóvenes en toda su historia. Esto implica que se está presentando y se observará en el futuro, la mayor presión de demanda por estos servicios, por lo tanto, el camino que tome este nivel educativo deberá dar atención a la **ampliación de la cobertura, mejoramiento de la calidad y a la búsqueda de la equidad.**<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> a) Modificación del artículo 3° constitucional (que establece a la educación secundaria como último tramo de la educación básica obligatoria; b) emisión de la Ley General de Educación; c) reorganización del sistema educativo (federalización y descentralización), d) reformulación de contenidos y materiales educativos; e) establecimiento de un sistema nacional para la actualización y superación profesional de los profesores en servicio, así como la creación de 500 Centros de Maestros para apoyar su desarrollo profesional; f) diseño y puesta en marcha de un sistema de promoción laboral y profesional de los maestros (carrera magisterial); g) constitución del sistema nacional de evaluación; h) reforma de la formación inicial de los profesores de educación preescolar, primaria, secundaria, educación física y educación especial; i) impulso de la transformación de la gestión escolar; y j) mejoramiento de la gestión institucional.

<sup>13</sup> SEMS. (2008). Hacia la construcción de un sistema nacional de bachillerato. SEP

Resulta esencial fortalecer estos aspectos en la EMS, de manera que tenga sentido estudiarla, y se convierta en un mecanismo a través del cual los jóvenes adquieran habilidades y conocimientos que les resulten útiles para desarrollarse como personas y actores en la sociedad y el mercado laboral.

La calidad de la educación es un tema que preocupa a las instituciones ya que la esencia de la Educación Media Superior en México, consiste en brindar a los estudiantes oportunidades de aprendizaje con calidad (independientemente del nivel económico, social o lugar de residencia) que le permitan desarrollar una vida personal y social satisfactoria, en un mundo fuertemente orientado al consumo de bienes y servicios y con escasa formación de actitudes y valores. En este sentido, el gobierno mexicano a través de su Plan Nacional de Desarrollo 2007-2011 y el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 (PSE) plantea cambios sin precedente en la historia educativa de nuestro país, en especial los relacionados con el nivel medio superior.

Entre los objetivos que se plantean en el PSE describe, en su objetivo 6 **F**omentar una **gestión escolar e institucional** que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.+Objetivo que da sustento a los aspectos que se han venido tratando en el Colegio en cuanto a Gestión Escolar se refiere.

Cabe mencionar que en el COLBACH muy poco se había tratado el tema sobre Gestión Escolar, es decir, no se profundizaba en ciertos aspectos como: las prácticas de organización, toma de decisiones en los planteles, el impacto de las mismas en la formación de los alumnos y la relevancia de la participación de los diferentes actores (docentes, cuerpos directivos) para transformar estilos de gestión vigentes; todos estos elementos considerados trascendentales para el logro de las metas institucionales. Actualmente, es uno de los aspectos más importantes que se han tomado en cuenta para mejorar la calidad educativa en la Institución.

Las investigaciones realizadas sobre gestión escolar revelan que es uno de los factores más importantes que impulsan el logro de la calidad; ya que a través de ésta se pueden crear las condiciones necesarias para promover avances en el aprendizaje, mejorar el logro de los objetivos institucionales y establecer ambientes adecuados para la formación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

El término Gestión escolar es relativamente nuevo en el campo de la educación en México. A continuación cito algunas definiciones que me parecen importantes para este trabajo.

La gestión escolar puede ser entendida como el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa<sup>14</sup>.

La gestión escolar es el conjunto de procesos que inciden en el funcionamiento del plantel y en los resultados de los estudiantes, dado un contexto y unos recursos<sup>15</sup>.

Muchos autores coinciden en que la gestión escolar o también llamada gestión directiva o pedagógica, debe estar enfocada al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo a las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad. Todos estos aspectos, en su conjunto, permitirían establecer entornos propicios para que se produzcan los aprendizajes esperados en los alumnos. Una buena gestión escolar ha logrado que escuelas obtengan excelentes resultados de calidad.

Como podemos ver la gestión escolar enfatiza principalmente el trabajo en equipo y la generación de procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de la institución educativa e involucrando las diversas dimensiones que interactúan en su funcionamiento.

La centralidad de lo pedagógico constituye su rasgo fundamental en la actual gestión de las escuelas, esto significa asumir desde el conjunto de los actores institucionales, la responsabilidad de garantizar aprendizajes para todos con equidad, calidad, pertinencia y en función de esta meta, establecer un plan de acción que nucleee a la institución toda, con vistas a una mejora en los aprendizajes<sup>16</sup>.

Ante tales aseveraciones, y el afán por mejorar la calidad de nuestra institución, el COLBACH se ha dado a la tarea de formular los principios que rijan la gestión escolar en cada uno de sus planteles. El siguiente apartado describe los avances en cuanto a gestión se refiere.

---

<sup>14</sup> Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. p. 8.

<sup>15</sup> Corpo educación. (2007). *Programa de mejoramiento de la gestión escolar*. Recuperado en octubre de 2008, de <http://www.corpoeducación.org.co/Formaci%C3%B3n/Gesti%C3%B3nEscolar/tabid/68/language/es-ES/Default.aspx>

<sup>16</sup> Pozner, P. (2000). *El papel de la supervisión de la mejora en la calidad de la educación*. En: [http://www.pilarpozner.com.ar/biblioteca/el\\_papel\\_de\\_la\\_supervision\\_en\\_la\\_mejora.pdf](http://www.pilarpozner.com.ar/biblioteca/el_papel_de_la_supervision_en_la_mejora.pdf).

## 2.2 La Gestión Escolar en el Colegio de Bachilleres<sup>17</sup>

Para desarrollar una educación de calidad en el COLBACH, no basta con establecer los planteamientos filosóficos, teóricos y metodológicos sino propiciar que estos elementos sean concretados en los planteles, los cuales, son considerados como organizaciones, en las que confluyen de manera cotidiana las personas que implementan la educación. En estas organizaciones, la gestión institucional cobra relevancia, por ello, en este apartado se plantean algunas reflexiones y aspectos asociados con la actuación de los grupos directivos para atender la complejidad de los planteles.

Primeramente, es necesario describir cómo concibe el COLBACH la calidad de la educación y la importancia de la gestión escolar como uno de los factores principales que impulsan el logro de la calidad.

### Calidad de la educación

La UNESCO (1998) ha definido la calidad en la educación como *la adecuación del Ser y Quehacer a su Deber ser*. Partiendo de esta premisa, cada uno de los elementos institucionales que componen la definición de calidad (Deber Ser, Quehacer y Ser) es evaluado, predominantemente, con una categoría específica.

La calidad educativa *es* el conjunto de procesos que de manera natural, efectiva y repercute en los resultados de los alumnos, tangible, entre otros aspectos, a través de sus resultados académicos, y el hecho de una accesible incorporación al siguiente ciclo escolar o siguiente nivel educativo.<sup>18</sup>

La Calidad es un concepto abstracto, relativo y dinámico que siempre alude a un punto de referencia a partir del cual se generan las comparaciones<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Colegio de Bachilleres (2010). *La gestión escolar en el Colegio de Bachilleres*. (mecanograma).

<sup>18</sup> Yzaguirre (2005). *Mitos y realidades de ISO 9001:2000*. en Organizaciones Educativas. Editorial Limusa: México, p.32.

<sup>19</sup> SEMS. (2007) *Hacia la construcción de un sistema nacional de evaluación de la educación media superior*. Documento preliminar), p.2.

Por lo tanto, es el COLBACH quien deberá establecer sus propios estándares, parámetros y criterios de medición respecto de su situación real, de acuerdo con lo señalado por el Sistema de Educación Media Superior.

En el Colegio de Bachilleres, la autoexigencia permanente y razonable de superación surge del interior mismo de la institución y no del exterior; por ello la calidad nunca se alcanzará totalmente. Sin embargo, el punto de referencia más pertinente para valorar la calidad educativa será el pasado, presente y el futuro del COLBACH. Por lo tanto, nuestro reto es mejorar siempre respecto de nosotros mismos, para elevar la calidad con base en: el perfil del egresado, la misión y visión del COLBACH.

La calidad de la educación ha de reunir, al menos, cuatro componentes<sup>20</sup>: a) relevancia, la importancia que tienen las intervenciones educativas en los planteles; b) eficiencia, el uso de recursos en los procesos de mejora); c) equidad, todos los alumnos deben beneficiarse igualmente de la intervención educativa y d) eficacia, la intervención debe dirigirse a propiciar logros de los alumnos. Estos criterios deben ser aplicados a todos los aspectos, sujetos, proyectos, programas, procesos, productos e indicadores ya que son útiles para comprobar los avances de un sistema educativo, pero debe verse también a la luz del desarrollo de los alumnos, de los requerimientos de la sociedad y de las demandas del entorno.

En el COLBACH, una educación de calidad implica los cuatro componentes mencionados (entre otros) que a continuación se describen.

- a) **Pertinencia.** Cubre necesidades individuales, sociales y económicas.
- b) **Relevancia.** Generar el desarrollo integral y humanista de nuestros estudiantes con base en su contexto social; las circunstancias personales de vida y sus necesidades actuales y futuras. (Democracia política, el respeto de los derechos humanos, el desarrollo de la ciencia, el cuidado del ambiente y la preservación y enriquecimiento de la diversidad cultural<sup>21</sup>). Es decir se trata de observar la relevancia de un hecho o acto

---

<sup>20</sup> *Crf. Schmelkes, S. (1996). Presentación en el Taller sobre Evaluación de Docentes y de Centros Educativos, organizado por el Programa de medios e Instrumentos para la Evaluación de la Calidad de la Educación de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura y por la Secretaría de Educación Pública de México, en Cancún, Q.R., México, del 11 al 13 de junio de 1996.*

<sup>21</sup> SEMS. (2007) *Op.Cit.* p. 5

educativo a partir de su pertinencia, impacto y oportunidad, respecto de los fines y logros del COLBACH.

- c) **Eficacia.** Es la capacidad para lograr los objetivos institucionales, siempre que estos sean relevantes. Por lo tanto, implica también el **nivel de logro de los objetivos alcanzados** por ejemplo en el aprendizaje real.
- d) **Eficacia interna.** Consiste en permitir el acceso a un mayor número de estudiantes y la permanencia de los mismos en los tiempos previstos por la institución; es decir se refiere a la capacidad de la institución para alcanzar sus objetivos de cobertura, ingreso, permanencia y promoción.
- e) **Eficacia externa.** Lograr el mayor número de egresados.
- f) **Impacto.** El estudiante alcanza un desarrollo pleno en los diversos roles que habrá de desempeñar como trabajador, productor, consumidor, padre de familia, elector, servidor público, lector y telespectador, entre otros; en pocas palabras, como ciudadano cabal<sup>22</sup> esto será posible si el Colegio de Bachilleres consigue:
  - 1. que los aprendizajes logrados por los alumnos sean asimilados en forma duradera +
  - 2. que estos aprendizajes den lugar a comportamientos sociales sustentados en los valores de libertad, equidad, solidaridad, tolerancia y respeto a las personas+
  - 3. que dichos comportamientos sean fructíferos para la sociedad y para el propio individuo+
- g) **Suficiencia.** El Colegio de Bachilleres cuenta con los recursos humanos y materiales suficientes para su desarrollo.
- h) **Eficiencia.** El Colegio aprovecha los recursos humanos y materiales evitando el despilfarro o derroche de dichos recursos; se refiere al uso óptimo y racional de los medios operativos o recursos necesarios para el desarrollo curricular; con el fin de conseguir que los procesos conduzcan al logro de los objetivos. Una escuela es eficiente si comparado con otra logra resultados similares con menos recursos. Por lo tanto, deben definirse puntos de comparación equiparables entre los planteles.
- i) **Equidad.** Toma en cuenta la desigual situación de alumnos al ingresar, ya que proceden de diversos contextos (escuelas, infraestructura escolar, familia, situación económica, social y cultural, entre otros); por ello, se pretende ofrecer apoyos

---

<sup>22</sup>*ibidem.*

diferenciados que favorezcan la igualdad de oportunidades dentro de la institución en beneficio de los que más lo requieren.

En conclusión, una educación de calidad, significa atender e impulsar el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales, en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que se fomentan los valores que aseguren una convivencia social solidaria y se prepara para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo.<sup>23</sup>

## **Gestión escolar**

La gestión escolar es uno de los factores más importantes que impulsan el logro de la calidad, ya que a través de ella se pueden crear las condiciones necesarias para promover avances en el aprendizaje, mejorar el logro de los objetivos institucionales y establecer ambientes adecuados para la formación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

La gestión escolar puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco la generación de aprendizajes e involucrando los principios, dimensiones y factores que allí interactúan.

También ha sido definida como el proceso de cambio sistemático y continuo de un plantel para alcanzar determinadas metas educativas de una manera más eficaz, a través de la identificación, reformulación y optimización de los elementos fundamentales del centro educativo y su interrelación, es desarrollada desde el plantel y apoyada desde el exterior, con el compromiso de la mayoría de los actores que forman parte de la comunidad educativa.<sup>24</sup>

La gestión escolar, implica, entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diferentes formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir la formación de sus alumnos<sup>25</sup>. Dichas formas tienen que ver necesariamente con la manera en que se tomen las decisiones y,

---

<sup>23</sup> Gobierno Federal. Plan Nacional de desarrollo 2007-2012, p.182.

<sup>24</sup> Muñoz-Repiso et al., 2000 en Murillo, T. J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. Revista Mexicana de Investigación Educativa, Abr-Jun 2004, Vol. 9, Pp. 319-359.

<sup>25</sup> Mayorga, M. A. *Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación*. Observatorio Ciudadano de la Educación. Volumen IV, número 91. México, marzo de 2004.

sobre todo, con el tipo de interrelaciones que el plantel promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione.

Para fortalecer la cultura organizacional y funcionamiento de los planteles se debe tener en cuenta las características multidimensionales de la escuela, sin dejar de comprender su particularidad. Esta pluridimensionalidad lleva al directivo a comprender el carácter interactivo de las distintas dimensiones: no se debe ocupar de una sola, sino tomar en cuenta un sistema de dimensiones. Una gestión que comprenda y emplee esta mirada pluridimensional de un modo operativo promueve cambios que superan la tendencia a la fragmentación institucional que se observa habitualmente en nuestros planteles<sup>26</sup>

## **Principios de la Gestión**

Los principios que deben guiar la gestión en nuestros planteles son:

1. **Orientación hacia el estudiante:** la razón de ser de toda institución educativa es la formación de los estudiantes; en nuestro caso, el desarrollo del perfil del egresado conformado por competencias genéricas y disciplinares básica. Todas las intervenciones educativas deberán encaminarse en este sentido.
2. **Involucramiento y desarrollo del personal:** el personal de la institución es un factor importante en el desarrollo de los objetivos, por lo tanto, es necesario involucrarlo en el desarrollo de las intervenciones; además, es necesario impulsar su desarrollo profesional y personal.
3. **Conocimiento y vinculación con el entorno.** Para desarrollar procesos de gestión de calidad es indispensable conocer las características del entorno social tanto de la institución como de los estudiantes; asimismo se requiere promover la vinculación escuela sociedad en ambas direcciones.
4. **Aprovechamiento óptimo de los recursos.** No puede haber calidad si los recursos . tanto humanos, como materiales- no se utilizan eficientemente y están al servicio de la

---

<sup>26</sup> Delia, Azzerboni y Harf (2003). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Novedades Educativas, p.22.

intervención educativa además es muy importante considerar el aprovechamiento del tiempo destinados a las actividades escolares es un recurso indispensable de optimizar.

5. **Orientación a resultados.** La gestión debe orientarse a la obtención de resultados y, a su vez, basarse en los resultados obtenidos, replanteando políticas y estrategias a partir de este ciclo.
6. **Dirección de procesos.** Las actividades organizadas en procesos permiten una mejor dirección y un mayor control sobre su eficacia, siempre y cuando formen parte de la planeación; asimismo, se requiere que los procesos sean comprendidos y compartidos por los actores que los llevan a cabo.
7. **Mejora continua.** Cumplir con las metas propuestas es importante pero no suficiente, lo realmente trascendente es promover la cultura de mejora continua, tanto en los procesos como en los resultados.
8. **Evaluación.** Existe una íntima relación entre gestión y evaluación, fungen como instrumentos para la calidad, se propone facilitar el cambio y posibilitar la mejora del proceso educativo.

Estos principios tendrán que ser aplicados en distintos ámbitos, en el Colegio de Bachilleres la gestión escolar considera las siguientes dimensiones:

**Académico.** Su campo de acción es el diseño, desarrollo y evaluación del Currículum, para promover el aprendizaje de los estudiantes. Comprende todas las acciones relacionadas con el plan y los programas de estudio, el trabajo de las academias, los métodos de enseñanza, el uso pedagógico de los recursos, la implementación de proyectos de apoyo, así como el clima en el aula.

**Académico complementaria.** Se refiere a la planeación, desarrollo y evaluación de las acciones académicas que apoyan las actividades relacionadas directamente con el currículo y su expresión en el Plan de Estudios. Abarca los servicios académicos (bibliotecas, laboratorios, salas de cómputo), así como los servicios de orientación y tutoría a los estudiantes.

**Organizacional-administrativa.** Se vincula fuertemente con la distribución del poder, los vínculos interpersonales y la comunicación. Considera la provisión de los recursos necesarios para la realización de las actividades, la facilitación de las acciones de control del cumplimiento de las normas y la organización formal del plantel. Comprende los apoyos administrativos, financieros y logísticos (infraestructura y recursos materiales).

**Sociocomunitaria.** Vincula a los miembros de la comunidad y a la institución con su entorno, a fin de fortalecer el desarrollo de identidad y el sentido de pertenencia a la institución. Comprende, entre otros, la participación de los padres de familia, los vecinos del plantel y las autoridades delegacionales, tiene como finalidad establecer la seguridad en el plantel, la convivencia ciudadana y la inclusión de las distintas manifestaciones culturales que portan los integrantes de la comunidad.

**Directiva.** Es el eje rector de la gestión escolar y su vinculación con la comunidad; se ocupa del direccionamiento estratégico, la planeación y la organización, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima institucional. En esta dimensión, el líder pedagógico del plantel, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades están en función de lograr mejores aprendizajes.

Para desarrollar la gestión en los planteles es necesario considerar los factores que la facilitan, se presentan dos categorías: los de orden externo que provienen del entorno y que habrán de tomarse en cuenta, pero son de difícil manipulación y los internos que pueden ser utilizados debido que se encuentran en el ámbito de actuación institucional.

#### **Externos:**

**Presión externa.** Aunque en teoría los planteles están obligados a definir sus propias necesidades de mejora, desarrollan su plan de mejora y se evalúan para conocer hasta qué grado se han satisfecho sus necesidades, con frecuencia necesitan una presión externa para iniciar el proceso de cambio. Esta presión es una ayuda cuando los planteles son capaces de mejorar por sí solos o cuando reciben el apoyo suficiente como para lograrlo. No obstante, la presión también puede ser negativa para aquellos que no son capaces de conseguirlo. Los principales factores, que en su conjunto constituyen el concepto de presión para la mejora, son los siguientes:

- Cambios sociales. Los planteles no son instituciones aisladas. La sociedad influye en ellos de muchas formas y cuando es necesario exige transformaciones en el mismo. También establece, en gran medida, los objetivos esenciales de la educación, que se modifican cuando la sociedad cambia. El ejemplo concreto es la implementación de la Reforma Integral de la Educación Media Superior, emprendida por el Colegio.
- Comunidad educativa. Por comunidad educativa entendemos no sólo a los docentes, alumnos, directivos y padres de familias sino a la colonia donde se inserta el plantel, las relaciones con los vecinos y la Delegación Política, las asociaciones, empresarios y otras instituciones del entorno.
- Evaluación externa y rendición de cuentas. La evaluación externa normalmente se ocupa del rendimiento de los estudiantes en un plantel. Cuando las escuelas son responsables de sus resultados en términos de rendimiento escolar, y cuando estos resultados se hacen públicos, los planteles normalmente se ven forzados en mayor o menor medida a llevar a cabo esfuerzos de mejora.

## **Internos**

Considerando los factores externos señalados, la actuación en la gestión escolar debe articular los siguientes factores internos:

- Conceptuales referidos a los conocimientos de los elementos esenciales de la institución en general (Decreto, Estatutos, Reglamentos, Manuales de Organización y Modelo Académico) y los específicos relacionados con el Plan y los programas de estudio, lineamientos de formación docente, de evaluación, de elaboración de materiales.
- Liderazgo de la Dirección del plantel. La dirección es un factor fundamental para gestionar los procesos de cambio y para su desarrollo y éxito; su papel se hace manifiesto en los siguientes aspectos: tener visión, es decir, capacidad para imaginar un futuro para el plantel; movilizar al profesorado y lograr su compromiso; facilitar los cambios organizativos y curriculares; evaluar y reforzar a los participantes; y gestionar los conflictos que pudieran producirse. Su especial preocupación por mejorar el rendimiento de los alumnos y por favorecer un buen clima en el plantel. Sin embargo, no es sólo importante la persona que

ocupe el puesto de director, también lo es la existencia de un pequeño equipo que sea capaz de entusiasmar a la planta docente y al resto de la comunidad escolar.

- Definición de las metas y evaluación de su logro. Es necesario tener una visión, unas metas compartidas y consensuadas acerca de lo que se quiere alcanzar. Es importante establecer una planificación consensuada y flexible para lograr los objetivos, según la secuencia comúnmente aceptada (diagnóstico, selección del área de mejora, planificación, desarrollo, evaluación e institucionalización). Una planeación de este tipo tiene como resultante una visión compartida. La existencia de una visión compartida por parte de la comunidad escolar sobre las finalidades de la educación, clarifica cuáles son los objetivos que intentan alcanzar y de qué forma, y cuáles son los valores que se promueven o se cuestionan.
- Profesores. Los profesores son centrales en los procesos educativos. Los docentes deben colaborar, estar comprometidos y participar en la gestión y en la toma de decisiones. Es importante el desarrollo profesional del profesorado y su estabilidad en el plantel para el éxito de los procesos de cambio. La idea es sencilla: un plantel cambia sólo si cambian los docentes, para lo cual es básica su formación; y para desarrollar e institucionalizar la mejora es también necesaria una cierta estabilidad del equipo de profesores porque, de otra manera, ni el trabajo en equipo ni el compromiso con el plantel ni el aprendizaje de la organización son posibles. La estabilidad del profesorado debería garantizarse cuando los planteles están mejorando. Resulta poco eficaz e incluso inútil comenzar un proceso de transformación cuando la continuidad de esos esfuerzos está en juego por la renovación de los docentes.
- La organización escolar. No es suficiente cambiar la actuación de cada docente en su aula. Una organización excesivamente rígida que no permite introducir cambios, reagrupaciones de alumnos, asignación flexible de tareas a los profesores o distribuciones alternativas dificulta enormemente todo proyecto de mejora; por lo que es necesario contar con una organización flexible

La organización escolar debería tender hacia una organización que aprende. Una organización que aprende es aquella que fomenta el aprendizaje de sus miembros, tanto individualmente como en grupo; asimismo, tiene en cuenta tanto al contexto como a los procesos internos; desarrolla procesos continuos de diseño, operación, evaluación y

mejora. Los miembros del grupo . en una organización que aprende. piensan y aprenden como un equipo, además de compartir una visión.

El proceso de aprendizaje de la organización es posible cuando se crea y se obtiene amplia información que se integra al contexto organizativo, es interpretada colectivamente y se dispone de la autoridad para desarrollar acciones consecuentes con el significado atribuido a la información. Una propuesta de mejora de la eficacia escolar incorporará entre sus fines la conversión del plantel en una organización que aprende facilitando, en la medida de lo posible, el aprendizaje continuo de todos sus miembros y equipos.

- Cultura y clima favorables. La cultura escolar tiene efectos en el rendimiento académico. Por cultura escolar se entiende el conjunto de supuestos, creencias y valores que predominan en una organización y que operan en ella ya sea de forma inconsciente o abierta<sup>27</sup>. Parece evidente que la cultura que propicia la mejora de la eficacia escolar tiene las siguientes características: compromiso de la comunidad escolar con la visión de la escuela, su proyecto educativo y sus prioridades de desarrollo; implicación activa y positiva del profesorado en el programa; trabajo colaborativo entre los profesores; y coordinación y cohesión del profesorado que participa en el programa de mejora. Es decir, el cambio escolar depende de lo que los profesores hagan y piensen.

## 2.3 La efectividad de la Gestión Escolar

En este apartado es importante recalcar cómo influye una Gestión escolar efectiva en el logro de los aprendizajes de los estudiantes y como consecuencia en el logro de Calidad Educativa. La gestión escolar efectiva se enfoca en una gestión escolar que apunta a que los estudiantes desarrollen todo su potencial, de manera que logren las competencias que los preparen para la vida.

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva. La dirección de los centros educativos funge un papel muy importante en el logro de los objetivos y en la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del

---

<sup>27</sup> Hopkins, Ainscow y West (1994:85), citado por Murillo, *op. cit.* p. 20

director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, sin embargo, el director, continua siendo el responsable de dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva.

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar, así lo afirma Pozner (2005). Para que las instituciones sean eficaces requieren de liderazgo y de gestión fértiles. En el actual mundo dinámico se requiere de liderazgo que ponga en tela de juicio el estado de las cosas, que desarrolle visiones de futuro, e inspire a los integrantes de los equipos a lograrlos; así como también se requiere, que la gestión tenga planes claros de acción, cuente con estructuras eficientes y asesore y evalúe las prácticas que se realizan.

Las funciones de los directores de los planteles son estratégicas en el funcionamiento del sistema educativo en general. Para identificar claramente la acción directiva y su influencia en la efectividad de su plantel, se hace necesario distinguir cuáles son las competencias que le permiten tener un adecuado desempeño en la gestión institucional y pedagógica. Dichas competencias se describen en el siguiente apartado.

## **2.4 Perfil del Director en Educación Media Superior**

El rol de los directivos es clave en crear las condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización escolar y su quehacer está vinculado con la mejora de los aprendizajes.

En el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior, los Directores de los planteles están llamados a ser los líderes y gestores de la transformación de la EMS en las escuelas, guiándolas en la implementación del MCC con base en competencias y los mecanismos de gestión y apoyos complementarios de la Reforma Integral.

La subsecretaría de Educación Media Superior plantea que una de las características más importantes que debe cumplir un director de plantel es contar con competencias (habilidades, conocimientos, cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social) que aborden los siguientes ejes: propiciar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; coordinar, asistir y motivar a los docentes en su trabajo y diseñar, implementar y evaluar los procesos de mejora continua.

El perfil del director del COLBACH considera las siguientes competencias y atributos<sup>28</sup> clave para el desempeño de su labor:

**1. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.**

- Reflexiona e investiga sobre la gestión escolar y sobre la enseñanza.
- Incorpora nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta y los traduce en estrategias de gestión y mejoramiento de la escuela.
- Se evalúa para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y adquisición de competencias, y cuenta con una disposición favorable para la evaluación externa y de pares.
- Aprende de las experiencias de otros directores y escuelas, y participa en la conformación y mejoramiento de su comunidad académica.
- Promueve entre los maestros de su plantel procesos de formación para el desarrollo de las competencias docentes.
- Retroalimenta a los maestros y el personal administrativo de su plantel y promueve entre ellos la autoevaluación y la coevaluación.

**2. Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela, en el marco del SNB.**

- Identifica áreas de oportunidad de la escuela y establece metas con respecto a ellas.
- Diseña e implementa estrategias creativas y factibles de mediano y largo plazo para la mejora de la escuela.
- Incorpora nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta y los traduce en estrategias de gestión y mejoramiento de la escuela.

---

<sup>28</sup> Acuerdo número 449 por el que se establecen las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior. SEP

- Integra a los maestros, personal administrativo, estudiantes y padres de familia a la toma de decisiones para la mejora de la escuela.
- Establece e implementa criterios y métodos de evaluación integral de la escuela.
- Difunde los avances en las metas planteadas y reconoce públicamente los aportes de docentes y estudiantes.
- Rediseña estrategias para la mejora de la escuela a partir del análisis de los resultados obtenidos.

### **3. Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.**

- Coordina la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con los docentes de la escuela, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico.
- Explica con claridad a su comunidad educativa el enfoque por competencias y las características y objetivos del SNB.
- Supervisa que los distintos actores de la escuela cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva, en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior.
- Describe con precisión las características del modelo académico del subsistema al que pertenece el plantel y su inserción en el SNB.
- Sugiere estrategias para que los alumnos aprendan por el enfoque en competencias y asesora a los docentes en el diseño de actividades para el aprendizaje.
- Sugiere estrategias a los docentes en la metodología de evaluación de los aprendizajes acorde al enfoque educativo por competencias.

### **4. Propicia un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.**

- Integra una comunidad escolar participativa que responda a las inquietudes de estudiantes, docentes y padres de familia.
- Organiza y supervisa estrategias para atender a las necesidades individuales de formación de los estudiantes.
- Fomenta estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo humano, como el deporte, el arte y diversas actividades complementarias entre los integrantes de la comunidad escolar.

- Practica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas y entre los estudiantes.
- Actúa en la resolución de conflictos entre docentes, estudiantes y padres de familia.
- Garantiza que la escuela reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas satisfactorias.

**5. Ejerce el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.**

- Aplica el marco normativo para el logro de los propósitos de los planes y programas de estudio de la institución.
- Lleva registros sobre los procesos de la escuela y los utiliza para la toma de decisiones.
- Gestiona la obtención de recursos financieros para el adecuado funcionamiento del plantel.
- Implementa estrategias para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.
- Integra y coordina equipos de trabajo para alcanzar las metas del plantel.
- Delega funciones en el personal a su cargo y lo faculta para el logro de los propósitos educativos del plantel.

**6. Establece vínculos entre la escuela y su entorno.**

- Representa a la institución que dirige ante la comunidad y las autoridades.
- Establece relaciones de trabajo con los sectores productivo y social para la formación integral de los estudiantes.
- Ajusta las prácticas educativas de la escuela para responder a las características económicas, sociales, culturales y ambientales de su entorno.
- Promueve la participación de los estudiantes, maestros y el personal administrativo en actividades formativas fuera de la escuela.
- Formula indicadores y prepara reportes para la comunicación con padres de familia, las autoridades, y la comunidad en general

Contar con un perfil de director resulta indispensable en la medida que genera referentes comunes para la gestión escolar en la Educación Media Superior y su mejora continua; además de que:

- Favorece la construcción de un ambiente escolar en el que se formen personas con las competencias que contempla el Marco Curricular Común (MCC).

- Fomenta la selección transparente y en igualdad de oportunidades de los Directores de los planteles.
- Es un pilar del desarrollo profesional y de la formación continua de los Directores de planteles.
- Permite evaluar el desempeño de los Directores mediante distintas estrategias e instrumentos.

La Educación Media Superior enfrenta un proceso de cambio complejo a través de la reforma educativa en este nivel. Lo que hace necesario contar con recursos humanos altamente calificados para poder alcanzar con éxito las metas planteadas.

Ello implica que sea personal idóneo, con capacidad de desarrollar competencias básicas como la abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y la capacidad de trabajar en equipo; pero, además, debe ser personal que exprese compromiso ético-político con la tarea.

Ante la importancia de contar con directores más calificados, en el Colegio de Bachilleres se han implementado nuevas estrategias de incorporación de personal a través de mecanismos más transparentes (concursos).

## **CAPÍTULO 3. EL PROCESO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE DIRECTORES DE PLANTEL**

En este capítulo se abordarán las etapas del procedimiento para la selección de candidatos a ocupar el cargo de Director de plantel en el Colegio de Bachilleres, así como los medios de selección y evaluación utilizados.

### **3.1 Antecedentes**

A partir de los diagnósticos realizados por organismos internacionales sobre la situación de la Educación Media Superior, entre los que se encuentran la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), a través de la prueba PISA, y la UNESCO, entre otros; ha sido posible comprender la situación de nuestro país en materia de logro académico, en los escenarios internacionales.

Actualmente la educación Media Superior en México a tiende a cerca de tres quintas partes de la población de 16 a 18 años, es decir, 58.6%; si bien la matrícula en este nivel educativo ha crecido notablemente, su eficiencia terminal en 2006 fue 60.1%.<sup>29</sup> Existen considerables rezagos en cobertura a pesar de los esfuerzos que se han realizado, lo cual incide de manera negativa en la equidad que debe promover el sistema educativo, existen además importantes obstáculos para garantizar la calidad de la educación que se imparte en este nivel.

Ante esta problemática en el Plan Nacional de Desarrollo Nacional se menciona que Junto con el logro de la cobertura, es necesario alcanzar niveles de calidad más altos. Por ello, uno de los objetivos fundamentales de este Plan Nacional de Desarrollo es fortalecer las capacidades de los mexicanos mediante la provisión de una educación suficiente y de calidad.

Como respuesta a la problemática educativa que presenta el nivel medio superior en nuestro país se plantean una serie de políticas que deberán implementarse para alcanzar los niveles de calidad más altos, lo que significa promover el mejoramiento educativo para dotar a los jóvenes de una formación sólida en todos los ámbitos de la vida incluidos el buen desempeño en el trabajo, la plena participación social y política y el valor de la realización personal. Por ello, en el Plan Nacional De desarrollo 2007-2012 y al Programa Sectorial de Educación 2007-2012 se

---

<sup>29</sup> Gobierno Federal. *Plan Nacional de desarrollo 2007-2012*. p.179.

plantean los objetivos y estrategias que coadyuvarán al logro de los requerimientos educativos en el Nivel Medio Superior.

La Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) ha emprendido una reforma en la educación media superior que tiene como propósitos mejorar la calidad y la pertinencia del aprendizaje desde dos frentes: la práctica docente en el aula y la gestión en el plantel.

La complejidad de las metas de esta reforma demanda un personal académico con cualidades profesionales y de gestión adecuadas para impulsar el proyecto académico de cada plantel y promover la innovación y la mejora en la enseñanza y el aprendizaje, por lo que se hace necesario renovar los procesos de designación y formación de recursos humanos.

Tradicionalmente el proceso por medio del cual se venían designando a los directores de los planteles, en el sistema federal, en los 900 planteles de los cinco subsistemas, era por un procedimiento en el cual se integraba una terna en el plantel por medio del coordinador estatal de educación media superior o el director, subdirector o enlace operativo, esa terna se le presentaba al director general o directora general correspondiente y se hacía una propuesta, y el titular de la Subsecretaría es el que tiene la facultad de realizar el nombramiento y por medio de ese procedimiento se expedía el nombramiento correspondiente. En el Colegio de bachilleres, durante 35 años, la Junta Directiva designó a los directores de plantel.

Ante las demandas de renovación del proceso de designación de directores, la SEMS, ha decidido establecer una nueva modalidad para el nombramiento de los directores de planteles de educación media superior. A partir de mayo de 2007 puso en marcha un concurso de oposición por convocatoria abierta que busca fomentar que el personal docente más apto sea el que asuma las responsabilidades de gestión educativa y mejora académica que correspondan a los directores de plantel.

El Colegio de Bachilleres, como organismo descentralizado del estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio adopta esta modalidad de acuerdo con sus políticas y normativa. Considera que los directores de plantel son actores clave en los procesos de implementación y seguimiento de la RIEMS, ya que cada uno de sus planteles constituye la unidad básica de su organización y funcionamiento. La gestión escolar en ellos debe tener un carácter dinámico que

responda al tiempo y al espacio social en el que se inscriben, por lo que es necesario contar con la participación de personal académico y administrativo con las competencias necesarias y suficientes que coadyuven al logro del proyecto académico institucional.

Sin duda, implementar esta nueva forma de selección y evaluación de directores cambia radicalmente las prácticas que se venían dando en el COLBACH. Ahora el proceso que se llevará a cabo para evaluar a los candidatos a director, tiene como objetivo garantizar la participación del personal académico con el interés, las capacidades y las cualidades necesarias para asumir la responsabilidad de organizar la gestión educativa y llevar a cabo el proyecto de innovación y mejora académica de cada uno de los planteles. Este es un proceso especialmente importante porque tiene implicaciones directas sobre la calidad de la educación media superior y también sobre los procedimientos de transparencia.

Por lo tanto se crea un documento normativo, **Procedimiento para el registro, selección y evaluación de candidatos a ocupar el cargo de director de plantel en el Colegio de Bachilleres**, para seleccionar a los candidatos a ocupar el cargo de director de plantel.

## **3.2 Selección y Evaluación**

Antes de abordar el procedimiento, es importante plantear de manera breve cómo se concibe la Selección y Evaluación como procesos.

### **3.2.1 Selección**

La selección de personal es un proceso técnico que permite elegir de un conjunto de candidatos al más idóneo, para un puesto o cargo determinado; a este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la Institución.

La serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué candidato cumple con el perfil requerido para ocupar el cargo correspondiente son: determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo, evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas, asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior y en función del puntaje, decidir a quién se le otorga el cargo.

El proceso de selección es planificado y toma en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asigna un puntaje.

### 3.2.2 Evaluación

La evaluación interna del Colegio de Bachilleres es el medio más eficaz para mejorar paulatinamente la calidad educativa referida a su funcionamiento y resultados. Para ello se concibe a la evaluación como **un proceso**<sup>30</sup> que consiste en: la recopilación de información, el análisis de la misma, su interpretación y contrastación con un referente normativo y a partir de ello, se emite un juicio de valor que conduce a la toma de decisiones; al mostrar lo que está ocurriendo y por qué; además aporta información valiosa en dos sentidos: retroalimenta a los actores a favor de una educación de *calidad* y además informa a la comunidad sobre sus resultados.

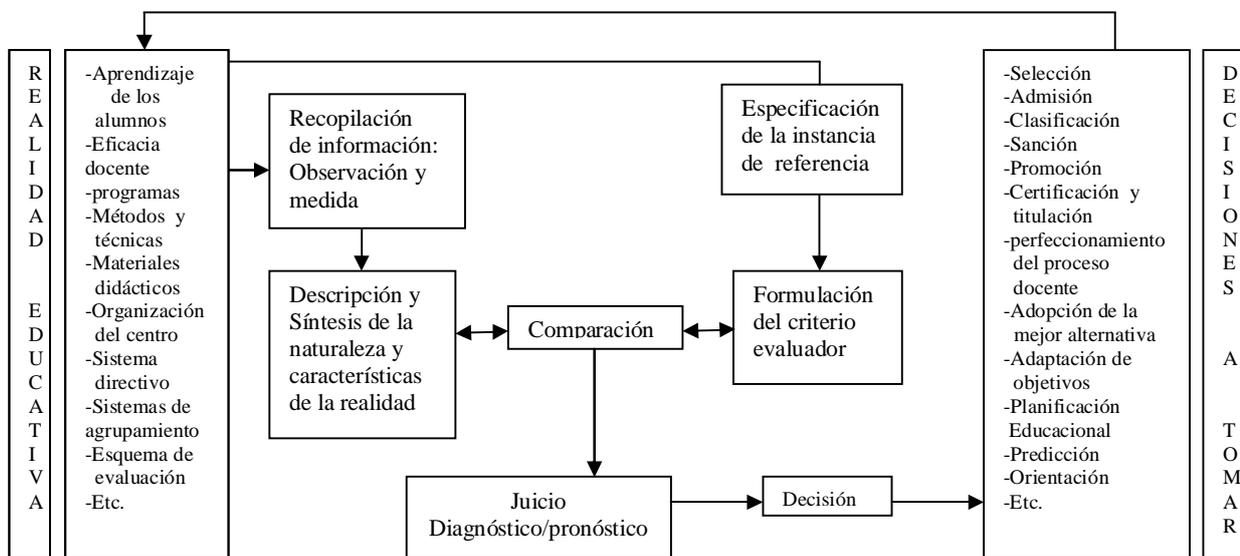
La evaluación se define como *el juicio de valor que resulta de contrastar el resultado de la medición de una realidad empírica con un referente normativo previamente definido*<sup>31</sup>

En la evaluación, como proceso sistemático, se necesitan seguir ciertos pasos para emitir un juicio que contribuya a la mejora del objeto evaluado, influyendo así a la toma de decisiones con fundamentos. Dicho proceso se ve representado en el siguiente esquema desarrollado por De la Orden.

---

<sup>30</sup> Colegio de Bachilleres.( 2008). *Reforma Curricular en el Colegio de Bachilleres: Modelo Académico*.

<sup>31</sup> SEMS.(2008).*Hacia la construcción de un sistema nacional de evaluación de la educación media superior*. SEP, p.6.



La evaluación es un proceso general que integra las siguientes acciones esenciales y consecutivas.<sup>32</sup>

1. Determinar cuáles serán las decisiones a tomar.
2. Señalar el ámbito a evaluar dentro de la realidad educativa.
3. Establecer la instancia de referencia y recoger la información (observación y medida)
4. Analizar la información y formular el criterio evaluador (o norma).
5. Comparar la información con el criterio para emitir el juicio de valor.

Es importante distinguir varios tipos de evaluación<sup>33</sup>, los cuales se mencionan a continuación:

Según los elementos a evaluar:

- Evaluación de alumnos, busca detectar el grado en el que los alumnos alcanzan los objetivos de aprendizaje.
- Evaluación de otros elementos: evaluación de docentes y otros agentes educativos; evaluación de planes y programas de estudio, de materiales, de escuelas o la del sistema educativo en conjunto.

Según el propósito que persigue:

<sup>32</sup> PIMIENTA, P.J.H. (2008). *Evaluación de los aprendizajes. Un enfoque basado en competencia*. p 22.

<sup>33</sup> SEMS. *op.cit.* p 6-8

- Selección: evaluación para escoger a los mejores candidatos para una actividad.
- Diagnóstico: evaluación para determinar el nivel al inicio de un proceso.
- Retroalimentación: evaluación formativa, que se hace a lo largo de un proceso, con el fin de dar elementos a los actores para que el proceso pueda mejorar.
- Certificación: evaluación sumativa hecha al final del proceso para decidir si cumplen los objetivos y tomar decisiones de aprobar o no, conceder un título o grado, etcétera.
- Rendición de cuentas: evaluación que ofrece elementos para verificar el grado en que los responsables de una actividad cumplen adecuadamente o no la tarea a su cargo.

Según los agentes que la realizan:

- Auto-evaluación: a cargo de los actores que llevan a cabo la actividad evaluada.
- Evaluación externa: realizada por una instancia distinta de los actores.
- Co-evaluación: realizada por los actores que realizan la actividad junto con otros actores del mismo tipo.

Según el referente utilizado para llegar al juicio de valor:

- Evaluación referida a una norma estadística: contrasta el nivel de desempeño de cada sujeto con el de los demás de una población: se dice que tal alumno se ubica dos desviaciones estándar por encima de la media del grupo, o el percentil 95.
- Evaluación referida a un criterio o un dominio: compara los resultados de cada sujeto con un parámetro de desempeño previamente establecido, por ejemplo en referencia a contenidos u objetivos curriculares o programáticos.

Según la escala que se realice:

- Evaluación en pequeña escala o micro: la que comprende un número reducido de sujetos u objetos de evaluación, como la que llevan a cabo los maestros en el aula, para valorar el avance de sus alumnos, con propósitos formativos o sumativos.
- Evaluación en gran escala o macro: la que abarca grandes números de casos, por lo que implica la utilización de procedimientos estandarizados, para asegurar la comparabilidad de los resultados.

Seleccionar a los aspirantes idóneos para ocupar el puesto de director de plantel implica un proceso de evaluación que permite determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas establecidas para el puesto requerido.

Las competencias son la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.<sup>34</sup>

Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.<sup>35</sup>

Competencias: es el conjunto de esquemas integrados de saberes y/o atributos estratégicamente utilizados que posee un individuo; para el logro de desempeños relevantes en la realización exitosa de tareas o problemas, en situaciones comunes o complejas de la vida diaria; de manera racional, informada, estratégica y con una profunda conciencia humanista. La competencia es una manifestación de la inteligencia.<sup>36</sup>

Para evaluar competencias se requiere de ciertos métodos e instrumentos mediante los cuales se recaba la información que permita realizar la evaluación.

Se denomina técnica al método para la evaluación de los aprendizajes, entre los métodos de evaluación, con el enfoque de competencias, que más frecuente se practican, se encuentran:

- Observación del rendimiento: Se define como la acción de mirar, oír, intentando prestar atención selectiva hacia determinados aspectos importantes y relevantes de una situación, o de la conducta de un sujeto o grupo. Se realiza mediante listas de cotejo, generadas con base en la norma y confrontadas con la práctica.

---

<sup>34</sup> CONOCER. (1997). *La normalización y certificación de Competencia Profesional: Medio para incrementar la productividad de las empresas*. México

<sup>35</sup> INEM. (1995). *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid.

<sup>36</sup> Colegio de Bachilleres.(2008). Modelo Académico.

- Entrevista: es un proceso en el que intervienen dos o más personas, a través de un medio generalmente oral, en el que se distinguen roles asimétricos: entrevistador-entrevistado.
- Encuesta: la encuesta se considera también una metodología científica, pero con diferentes objetivos y bases; nos puede revelar tanto descripciones como la relación entre diferentes variables explicativas acerca de un fenómeno.
- Tests: método sistemático mediante el cual ponemos a prueba a los sujetos, para que revelen o den testimonio de sus competencias, actitudes, características de personalidad, etcétera. De manera que se pone a prueba a los sujetos utilizando diversos recursos: tests de personalidad, inventarios de intereses, pruebas de adaptación, escalas de aptitudes y autoconcepto, tests de estilos cognitivos, tests de rendimiento, tests de aptitudes y exámenes diversos.
- Portafolios: es un recurso didáctico que se apoya en la recopilación y almacenamiento de información sobre los logros o adquisiciones realizados por una persona durante un período de tiempo. Una evaluación basada en competencias, requiere que aquellos que están siendo evaluados, demuestren, construyan, desarrollen un producto o solución a partir de unas condiciones y estándares definidos, en un momento determinado. En este sentido, la utilización de los portafolios, implica que los alumnos, profesionales o personas que buscan empleo se vean obligados a estructurar las tareas por las que van a ser evaluados.
- Proyecto: a través de un proyecto se pretende realizar un producto, permite que sustentante demuestre sus conocimientos sobre temas específicos, se puede evaluar la habilidad para asumir responsabilidades, tomar decisiones, etc.

Los métodos se articulan con los recursos, procedimientos o instrumentos para la evaluación de los aprendizajes. Los recursos (procedimientos, instrumentos) se hacen presentes a través de los métodos (vías, caminos, técnicas); es decir, son los medios de los métodos. Los instrumentos para recabar la información son: guías de observación no estructuradas y estructuradas, guía de entrevista no estructurada y estructurada, cuestionarios o escalas, exámenes, matriz de valoración, etc.

### 3.3 Fundamentos del procedimiento

El procedimiento para el registro, selección y evaluación de candidatos a ocupar el puesto de director de plantel está sustentado en una normatividad, se emitió un Manual de procedimientos<sup>37</sup> que regula y norma cada uno de los pasos que expondré a continuación, es un manual que ha sido certificado por el órgano interno de la Función Pública y es un procedimiento formalmente establecido y que cuenta con este marco formal para su operación.

El procedimiento para el registro, selección y evaluación de candidatos a ocupar el cargo de director de plantel en el Colegio de Bachilleres, el cual fue elaborado considerando como marco jurídico: la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; el Decreto de Creación del Colegio de Bachilleres, modificado el 25 de enero de 2006, el Estatuto Orgánico del Colegio de bachilleres<sup>38</sup> y el Reglamento del Personal Académico del Colegio de Bachilleres.

El procedimiento se fundamenta en los postulados del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el Programa Sectorial de Educación del mismo periodo y el Acuerdo 449, publicado el 2 de diciembre de 2008 en el Diario Oficial de la Federación, por el que se establecen las competencias que definen el perfil del director en los planteles que imparten educación de tipo medio superior, las cuales son:

- Organizar su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional e impulsar la del personal a su cargo.
- Diseñar, coordinar y evaluar la implementación de estrategias para la mejora de la escuela, en el marco del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).
- Apoyar a docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.

---

<sup>37</sup> Colegio de Bachilleres (2007). Procedimiento para el registro, selección y evaluación de candidatos a ocupar el cargo de director de plantel en el colegio de bachilleres en

[http://www.cbachilleres.edu.mx/cb/transparencia/marco\\_juridico/pdf/interno/personal%20academico/procediminetbdirectores.pdf](http://www.cbachilleres.edu.mx/cb/transparencia/marco_juridico/pdf/interno/personal%20academico/procediminetbdirectores.pdf)

<sup>38</sup> Artículo 41. Los Directores de Plantel serán seleccionados mediante concurso de evaluación de méritos y deberán reunir los requisitos que establece el "Procedimiento para el Registro, Selección y Evaluación de Candidatos a Ocupar el Cargo de Director de Plantel del Colegio de Bachilleres", durarán en su cargo 4 años, permanecerán en éste dependiendo de los resultados de la evaluación anual de su desempeño y tendrán las siguientes atribuciones (...)

- Propiciar un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.
- Ejercer el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.
- Establecer vínculos entre la escuela y su entorno.

Asimismo, se tomó en consideración el procedimiento para la selección de directores en los planteles adscritos a la Subsecretaría de Educación Media Superior.

### **3.4. Descripción del procedimiento**

El procedimiento para el registro, selección y evaluación de candidatos a ocupar el puesto de director de plantel<sup>39</sup> está constituido por los apartados de propósito, alcance, políticas de operación, descripción de las etapas, flujograma, así como por los siguientes anexos: convocatoria, comprobante de registro de aspirantes, constancia de antigüedad, escrito bajo protesta de decir verdad, lineamientos para la presentación del currículum vitae, contenido y bibliografía del examen general de conocimientos, lineamientos para la integración del portafolios de evidencias, lineamientos para la elaboración del proyecto de desarrollo académico y administrativo, reglas de funcionamiento del Comité de Selección y Evaluación y reglas de funcionamiento del Comité Técnico.

#### **1. PROPÓSITO**

El propósito del documento es contar con un instrumento normativo que regule el registro, selección y evaluación de aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel del Colegio de Bachilleres México (COLBACH), a través de un procedimiento transparente y equitativo que permita proponer a la Junta Directiva candidatos con competencias académicas y de gestión escolar, así como con experiencia laboral y profesional.

#### **2. ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable al personal con funciones académicas y al personal directivo de los 20 planteles y oficinas generales que integran el Colegio de Bachilleres. Su aplicación es

---

<sup>39</sup> Colegio de Bachilleres. (2010). Procedimiento para el registro, selección y evaluación de candidatos a ocupar el puesto de director de plantel. En [http://www.cbachilleres.edu.mx/cb/transparencia/marco\\_juridico/pdf/interno/personal%20academico/procediminetodirectores.pdf](http://www.cbachilleres.edu.mx/cb/transparencia/marco_juridico/pdf/interno/personal%20academico/procediminetodirectores.pdf)

responsabilidad de la Dirección General, a través de la Secretaría General, con el apoyo de un Comité de Selección y Evaluación y un Comité Técnico.

El Comité de Selección y Evaluación está conformado por el Director General del COLBACH, el Secretario General, los Coordinadores Sectoriales, dos representantes de la Subsecretaría de Educación Media Superior y el Director de Evaluación, Asuntos del Profesorado y Orientación Educativa.

El Comité Técnico se integra por el Director de Evaluación, Asuntos del Profesorado y Orientación Educativa, así como por la Subdirectora de Evaluación y el Jefe del Departamento de Evaluación Académica.

Las reglas de funcionamiento tanto del Comité de Selección y Evaluación como del Comité Técnico se presentan en los anexos 1 y 2, respectivamente.

### **3. POLÍTICAS DE OPERACIÓN**

La invitación a participar en el proceso de registro de aspirantes se lleva a cabo a través de convocatoria pública, dirigida al personal con funciones académicas y al personal directivo, tanto de planteles como de oficinas generales del COLBACH.

La convocatoria se publica en:

- Los veinte planteles del COLBACH
- Las oficinas generales del COLBACH
- La página web del COLBACH
- Uno de los periódicos de mayor circulación en la zona metropolitana de la Ciudad de México

En la convocatoria se señalan los requisitos para participar, las etapas del proceso, así como el lugar y plazo para el registro y la entrega de la documentación solicitada.

Participan todos los interesados que entregan, en tiempo y forma, el comprobante de registro, además de la documentación que acredite el cumplimiento de los siguientes requisitos.

## **Generales:**

- Ser ciudadano mexicano por nacimiento en pleno ejercicio de sus derechos.
- Tener entre treinta y setenta años de edad.
- Ser de reconocida solvencia moral.
- No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto.
- No haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso.
- No tener participación o intereses particulares o familiares en empresas relacionadas con las operaciones del Colegio de bachilleres.
- No haber sido acreedor a sanciones administrativas que hayan implicado la separación temporal del servicio público, conforme lo establece la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- No haber sido destituido de algún cargo directivo, en caso de haberlo ocupado con anterioridad, en cualquiera de los planteles dependientes del Sistema Educativo Nacional.

## **Académico Laborales:**

- Contar con título profesional de licenciatura.
- Ser personal con funciones académicas o directivas adscrito a los planteles o a las oficinas generales del COLBACH, con un mínimo de cinco años de labores ininterrumpidas en el Colegio al momento de llenar la hoja de registro.
- Contar con un mínimo de cinco años de experiencia docente en el nivel medio superior o superior, o bien, en el desarrollo de proyectos de gestión.

El proceso de registro, selección y evaluación se lleva a cabo conforme a las siguientes etapas.

### **Primera: Registro de aspirantes y recepción de documentos**

Los interesados en participar en el proceso llenan la hoja de registro disponible en la página web del COLBACH, imprimen el comprobante de registro y entregan, en la Secretaría General, copias de los siguientes documentos:

- Comprobante de registro.

- Constancia actualizada que acredite ser personal con funciones académicas o directivas del COLBACH, con un mínimo de cinco años de labores ininterrumpidas, expedida por el área de personal de planteles o por la Subdirección de Administración de Personal de oficinas generales.
- Escrito bajo protesta de decir verdad de ser de reconocida solvencia moral, no pertenecer al estado eclesiástico ni ser ministro de culto, no haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso, no tener participación o intereses particulares o familiares en empresas relacionadas con las operaciones del Colegio de Bachilleres, no haber sido acreedor a sanciones administrativas que hayan implicado la separación temporal del servicio público conforme lo establece la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, no haber sido destituido de algún cargo directivo en cualquiera de los planteles dependientes del Sistema Educativo Nacional y de que la documentación presentada es auténtica.
- Currículum vitae actualizado, incluyendo . sin excepción. copias de los siguientes documentos: acta de nacimiento, identificación oficial (credencial de elector, pasaporte o cartilla militar), comprobante de domicilio, título de licenciatura, cédula profesional y constancias que acrediten experiencia docente o en el desarrollo de proyectos de gestión.

El Comité Técnico solicita a los interesados la presentación de documentos originales para su cotejo; en estos casos, deberán acudir en un plazo no mayor de 48 horas, contadas a partir de la fecha en que reciban el aviso.

El Comité Técnico recibe y revisa la documentación requerida e informa los resultados al Comité de Selección y Evaluación. Asimismo comunica los resultados a los interesados, en un plazo no mayor de diez días hábiles después de la fecha límite para entregar documentos; a quienes cumplen con los requisitos se les indica la fecha para presentar los exámenes y entregar el portafolios de evidencias.

### **Segunda: Aplicación y calificación de pruebas**

La evaluación a los interesados que cumplan con los requisitos de la primera etapa comprende la presentación de las siguientes pruebas:

- Prueba de personalidad
- Prueba de habilidades directivas
- Examen de conocimientos del COLBACH
- Portafolios de evidencias

El Comité Técnico informa a los interesados, en un plazo no mayor de diez días hábiles, los resultados obtenidos en las pruebas antes mencionadas y, en su caso, la fecha en que deberán entregar la propuesta de:

- Proyecto de desarrollo académico y administrativo para el plantel de interés.

El Comité Técnico informa a los participantes los resultados obtenidos en el proyecto, en un plazo no mayor de diez días hábiles posteriores a la entrega de éste y, en su caso, la fecha en que se realizará su entrevista ante el Comité de Selección y Evaluación.

La formulación, aplicación y calificación de las diferentes pruebas referidas en esta etapa se encuentran a cargo del Comité Técnico, mismo que comunica los resultados tanto a los interesados como al Comité de Selección y Evaluación.

### **Tercera: Entrevista de aspirantes ante el Comité de Selección y Evaluación**

El Comité de Selección y Evaluación realiza la entrevista a los aspirantes que hayan cumplido con los criterios establecidos en la etapa anterior. La entrevista está diseñada con preguntas estructuradas en torno al proyecto académico y administrativo presentado por el aspirante.

El Comité Técnico comunica a los participantes, en un plazo no mayor de cinco días hábiles, los resultados de esta etapa.

### **Cuarta: Proceso de auscultación ante la comunidad del COLBACH**

El Comité de Selección y Evaluación, a través del Comité Técnico, procede a realizar una auscultación entre la comunidad del COLBACH, la cual tiene como finalidad recabar tanto opiniones sobre los aspirantes que cumplieron con los requisitos de las etapas previas, como comentarios del procedimiento desarrollado.

La auscultación se realiza mediante:

- Dirección de correo electrónico, para recibir opiniones por Internet.
- Buzones en planteles y oficinas generales, para recibir opiniones por escrito.
- Entrevistas a los miembros de la comunidad del COLBACH

Las opiniones recibidas son confidenciales y sólo se toman en cuenta aquellas que son emitidas por personal plenamente identificado como miembro de la comunidad del COLBACH.

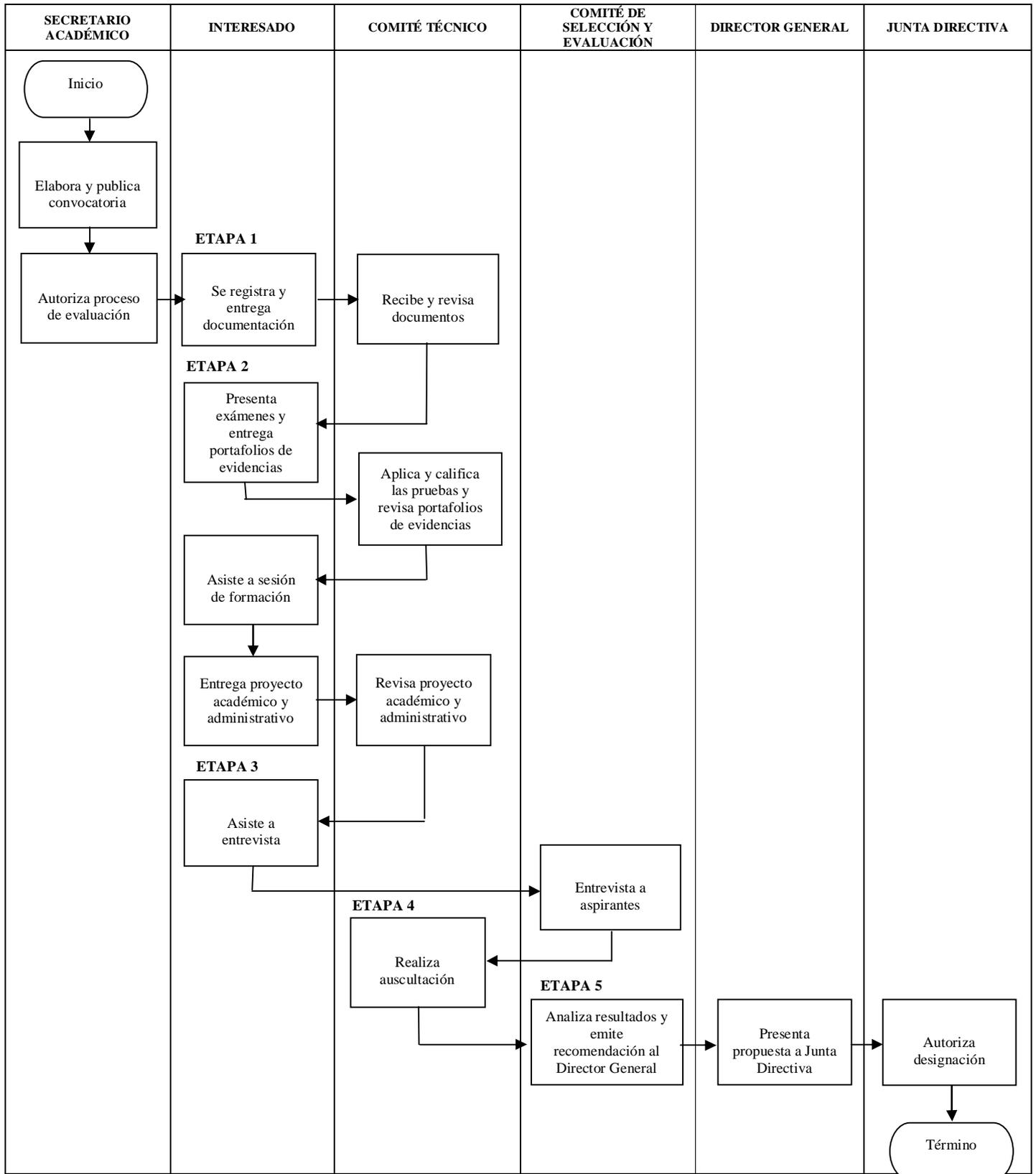
#### **Quinta: Evaluación de resultados y propuesta de candidatos al Director General y a la Junta Directiva**

El Comité Técnico remite al Comité de Selección y Evaluación los resultados globales de la evaluación y la auscultación a más tardar seis días hábiles después de concluir el proceso.

El Comité de Selección y Evaluación, con base en la valoración integral de los resultados, selecciona al candidato que propone al Director General, quien a su vez lo presenta a la Junta Directiva para su nombramiento por un periodo de cuatro años, sujeto a la evaluación anual de su desempeño.

El proceso de registro, selección y evaluación de candidatos a ocupar el cargo de director de plantel se desarrolla con estricto apego a los principios de igualdad de oportunidades, reconocimiento al mérito, confidencialidad, objetividad y transparencia, establecidos en el procedimiento.

## FLUJOGRAMA



## ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
0. Publicación de convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora la convocatoria para el registro de aspirantes.</li> <li>• Realiza las gestiones para publicar la convocatoria en la página web, los planteles y oficinas generales, así como en uno de los periódicos de mayor circulación en la ciudad de México.</li> </ul>	<p>Secretario General</p> <p>Director de Evaluación, Asuntos del Profesorado y Orientación Educativa</p>
1. Registro de aspirantes y recepción de documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llena la hoja de registro y recaba la documentación solicitada.</li> <li>• Entrega en la Secretaría General el comprobante de registro y los documentos solicitados.</li> <li>• Entrega a los participantes el acuse de recibo correspondiente y revisa los documentos.</li> <li>• Determina quiénes cumplen con los requisitos.</li> <li>• Informa a los interesados el resultado de la revisión de documentos.</li> <li>• Informa a los interesados que cumplieron con los requisitos el lugar, fecha y hora en que presentarán los exámenes y el portafolios de evidencias.</li> </ul>	<p>Interesado</p> <p>Interesado</p> <p>Comité Técnico</p> <p>Comité Técnico Comité Técnico</p> <p>Comité Técnico</p>
2. Aplicación y calificación de pruebas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina la elaboración, aplicación y calificación de las pruebas que se aplicarán a los interesados.</li> <li>• Recibe y revisa el portafolios de evidencias.</li> <li>• Informa a los interesados los resultados obtenidos en las pruebas y, en su caso, la fecha y hora de la sesión formativa para la elaboración del proyecto de desarrollo académico y administrativo.</li> <li>• Coordina la impartición de la sesión formativa para la elaboración del proyecto de desarrollo académico y administrativo.</li> <li>• Recibe, revisa y califica el proyecto académico y administrativo.</li> <li>• Informa a los interesados que cumplieron con requisitos en esta etapa, el lugar, la fecha y la hora en que se realizará la entrevista ante el Comité de Selección y Evaluación.</li> </ul>	<p>Comité Técnico</p> <p>Comité Técnico Comité Técnico</p> <p>Comité Técnico</p> <p>Comité Técnico</p> <p>Comité Técnico</p>
3. Entrevista de aspirantes ante el CSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a los interesados que cumplieron con los requisitos en las etapas anteriores.</li> <li>• Informa a los interesados los resultados obtenidos.</li> <li>• Solicita al Comité Técnico la realización del proceso de auscultación entre la comunidad del COLBACH.</li> </ul>	<p>Comité de Selección y Evaluación</p> <p>Comité Técnico</p> <p>Comité de Selección y Evaluación</p>

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
4. Proceso de auscultación ante la comunidad del COLBACH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora y publica la convocatoria para el proceso de auscultación.</li> <li>• Solicita la habilitación de una cuenta de correo electrónico y la instalación de buzones en planteles y oficinas generales para recibir las opiniones de los integrantes de la comunidad.</li> <li>• Entrevista a los miembros de la comunidad del COLBACH que lo soliciten.</li> <li>• Revisa y organiza las opiniones recibidas tanto por correo electrónico como por buzones.</li> <li>• Integra los resultados de la auscultación y los remite al Comité de Selección y Evaluación.</li> </ul>	<p>Comité Técnico</p> <p>Comité Técnico</p> <p>Comité Técnico</p> <p>Comité Técnico</p> <p>Comité Técnico</p>
5. Evaluación de resultados y propuesta de candidatos al Director General y a la Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa los resultados de los aspirantes tanto en la evaluación como en la auscultación.</li> <li>• Elabora recomendaciones sobre los candidatos para ocupar el cargo en los diferentes planteles y las presenta al Director General.</li> <li>• Propone los candidatos a la Junta Directiva.</li> <li>• Autoriza la designación de director(es) de plantel.</li> </ul>	<p>Comité de Selección y Evaluación</p> <p>Comité de Selección y Evaluación</p> <p>Director General Junta Directiva</p>

### 3.5 Medios de Selección y Evaluación

Los instrumentos que forman parte del Procedimiento para Selección y Evaluación de Candidatos a ocupar el cargo de Director de Plantel en el Colegio de Bachilleres son, en su mayoría, pruebas objetivas de opción múltiple, estandarizadas, es decir, con reglas fijas en el diseño, elaboración y calificación.

Los medios utilizados en la evaluación de candidatos son: Currículum Vitae, pruebas psicométricas, portafolio de evidencias, proyecto académico y entrevista.

#### 3.5.1 Currículum Vitae

El *currículum Vitae* es el historial de la vida, el historial profesional del candidato y el primer contacto importante que se establece con el aspirante.

El *Currículum* que se solicita a los aspirantes considera los siguientes apartados:

**I. DATOS PERSONALES:** está constituido por el nombre, nacionalidad, fecha de nacimiento, domicilio, teléfono y correo electrónico.

**II. FORMACIÓN ACADÉMICA:** comprende estudios de licenciatura, diplomados o especialidades en el campo profesional, el campo educativo o áreas administrativas, estudios de maestría y estudios de doctorado.

**III. SUPERACIÓN ACADÉMICA:** son los cursos, talleres y seminarios (se Incluyen solamente aquellos que fueron objeto de acreditación (no participación) y congresos, coloquios o simposia (como ponente o como asistente).

**IV. EXPERIENCIA LABORAL:** A) Experiencia docente (nivel educativo, institución, asignaturas, materias o cursos impartidos y periodo) experiencia como instructor de cursos de capacitación. B) Experiencia administrativa: en Colegio de Bachilleres (puesto, plantel o área de adscripción, periodo y funciones) y en otras Instituciones.

**V. COLABORACIÓN EN PROGRAMAS INSTITUCIONALES (Dentro y fuera del Colegio):** aportaciones académicas y participación en comisiones dictaminadoras.

**VI. PUBLICACIONES:** Libros (autor o compilador) artículo en publicación especializada y artículo en publicaciones en general.

Con el *Currículum* se evalúa a los candidatos mediante la comparación del contenido de este con las exigencias de formación académica, superación académica, experiencia laboral y colaboración en programas institucionales. De ésta manera se posibilita la identificación de los candidatos mejor calificados y se descarta a los que no reúnen los requisitos indispensables para el puesto. El propósito de esta evaluación, es asignar puntaje a los documentos presentados, e ir eliminando a los aspirantes no calificados (edad, estudios, experiencia). El proceso incluye la recepción, evaluación y clasificación de los currículum emitidos por los interesados.

El *Currículum Vitae* fungió como un primer filtro, es decir, los candidatos que no cumplieran con algún requisito no podía continuar en el concurso de selección. Los profesores que cumplieron los requisitos pasaron a la etapa siguiente.

### **3.5.2 Pruebas psicométricas**

Una prueba es fundamentalmente una regla, un instrumento de medición. Es el medio por el cual se recoge información estructurada acerca de lo que se quiere evaluar. Toda prueba debe cumplir con los criterios de objetividad, validez y confiabilidad. Lo que mide (o debe medir), es la cantidad de conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, etc., que un individuo posee. Una prueba es, al mismo tiempo, un registro y un instrumento de medición.

Para evaluar personalidad y habilidades directivas se eligieron la prueba de personalidad Inventario Multifásico de la Personalidad MMPI-2 y la prueba de habilidades directivas (LIFO); para evaluar conocimientos se elaboró una prueba objetiva de opción múltiple.

### **3.5.3 Prueba de personalidad**

La prueba de personalidad MINNESOTA MMPI-2 fue creada por Hathaway y McKineley, es un instrumento estandarizado para evaluar personalidad que está conformado por 567 preguntas de respuesta alterna (Falso-Verdadero). Es considerada una prueba de amplio espectro diseñada para evaluar un número importante de tipos de personalidad y de trastornos emocionales.

Su calificación es automatizada, requiere tiempo breve para la calificación y emisión de reportes, arroja información homogénea y consistente de los individuos evaluados y facilita la comparación tanto entre individuos como entre grupos.

El MMPI-2 es una medida de personalidad de auto reporte por lo que su validez y utilidad dependen de la cooperación del individuo al contestar.

El reporte Psicológico que emite la prueba contiene el diagnóstico y pronóstico individualizado de la exploración sistemática de indicadores probados del MMPI-2. El reporte consta de dos apartados: Dimensiones y Dictamen. Las Dimensiones son los factores psicológicos considerados críticos, como son: Habilidad Social, Motivación orientada al logro e Integración de la personalidad. El Dictamen está compuesto por cinco posibles dictámenes: Afinidad en principio con el perfil institucional, Afinidad parcial con el perfil institucional, Alejamiento del perfil institucional, Incompatibilidad con el perfil institucional y Prueba invalidada. A continuación se describen cada uno de los dictámenes.

- É **Afinidad en principio con el perfil institucional**, dictamen en el que se indican las características del examinado (de responsabilidad, racionalidad, energía, etcétera) que permiten considerarlo como una persona que, en principio, puede desempeñarse eficientemente en el contexto de la institución a la que desea incorporarse o en la que ya se encuentra, de acuerdo con los tres factores psicológicos considerados críticos.
- É **Afinidad parcial con el perfil institucional**, implica que, aunque el examinado cuenta con los atributos psicológicos necesarios para desempeñarse adecuadamente en el contexto de la institución, presenta algunos rasgos (como cierto nivel de dependencia, pasividad o dificultad para establecer nuevas relaciones) que pueden, dadas ciertas circunstancias, llegar a constituirse en obstáculos de consideración
- É **Alejamiento del perfil institucional**, debe leerse como la presencia en el examinado de rasgos que pueden oponerse a la consecución de metas al compromiso con la excelencia (como la falta de aspiraciones, dificultad para tomar decisiones, falta de energía para actuar, pasividad, dependencia, etc.) que va a requerir mayor supervisión y apoyos institucionales.
- É **Incompatibilidad con el perfil institucional**, implica la presencia de patrones de deterioro funcional significativo, que pueden representar un alto riesgo tanto para la persona como para su entorno. Supone el sufrimiento de la persona y una fuerte dificultad en sus interacciones personales que conducen, muy frecuentemente, a

situaciones de conflicto. Por ello se sugiere que este tipo de dictamen se lea como un indicador que reclama la canalización del examinado con un profesional de la salud mental.

É **Prueba invalidada**, aquellos casos que por no comprender el sentido de las preguntas, o por querer dar una buena imagen contestan de manera inconsistente, situación ante la cual es preferible no proporcionar información que resulta poco veraz.

La prueba de personalidad MMPI-2 utiliza las escalas siguientes para calificación: clínica, suplementaria, contenido y adicionales.

### **CLÍNICA**

Paranoia: mide delirios de referencia, influencia, grandeza o persecución, junto a celos morbosos.

Esquizofrenia: distorsiones o peculiaridades de la percepción, sensaciones de persecución, sentimientos de enajenación, dificultades de concentración y escaso control de impulsos

Hipomanía: evalúa ideas de grandeza, excitación, elevada actividad, relaciones familiares y conyugales y síntomas físicos

Hipocondría: valorar el grado de preocupación por las funciones corporales

Psicastenia: referida en su contenido a ansiedad, baja autoestima, dudas acerca de la propia capacidad, sensibilidad elevada y dificultad para tomar decisiones.

Depresión: hace referencia a apatía, pérdida de interés, negación de experiencias agradables y escasa capacidad de trabajo

Histeria: construida para diferenciar tendencias a utilizar síntomas físicos para resolver o evitar los propios conflictos.

Desviación psicopática: se refiere a inadaptación familiar y escolar, conflictos con la autoridad, negación de las convenciones sociales y pobreza en el juicio de valores.

### **SUPLEMENTARIAS**

Desorden de estrés postraumático de Schlenger: valora la presencia o ausencia de este desorden.

Responsabilidad social: valora la aceptación de las consecuencias de la propia conducta, sentido de responsabilidad dentro de un grupo, integridad.

## **CONTENIDO**

Personalidad tipo A: mide que tan difícil es la persona de sobrellevar, irritables, fastidiosos, impacientes, orientados al trabajo.

Enojo: evalúa el control del enojo, control de impulsos, agresión a personas o destrucción de objetos.

Preocupación por la salud: evalúa la preocupación por la salud y el grado de enfermedad percibido.

Pensamiento delirante: evalúa la presencia de procesos de pensamiento psicótico. Alucinaciones, pensamientos extraños.

Cinismo: actitud hacia los que lo rodean, desconfianza, egoísmo.

Prácticas antisociales: evalúa dificultades con la ley, diversión a través de actividades criminales o de eludir la ley.

Ansiedad: valora tensión y problemas somáticos (dificultad para respirar y taquicardia), tendencia a preocuparse en exceso, insomnio, falta de concentración.

## **ADICIONALES**

Inconsistencia en las respuestas variables y verdaderas: proporcionan un índice de la tendencia de un sujeto a responder de manera inconsistente, contradictoria o de manera indiscriminada

La calificación e interpretación de los resultados del MMPI-2 está a cargo de un despacho de psicólogos especialistas en esta rama.

### **3.5.2.2 Prueba de habilidades directivas**

La Prueba de habilidades directivas (LIFO), es un instrumento estandarizado conformado por una serie de oraciones que se complementan con cuatro opciones, cada una de las cuales debe numerarse del 1 al 4 de acuerdo con las preferencias o afinidades del sustentante, siendo el 4 el más afín y el 1 el menos afín.

Es un instrumento de evaluación de liderazgo organizacional y estilo gerencial que acentúa el valor de aprender a trabajar con las diferencias individuales, de apreciar la contribución que cada estilo puede hacer al equipo de trabajo y de planificar la manera como utilizar estos estilos

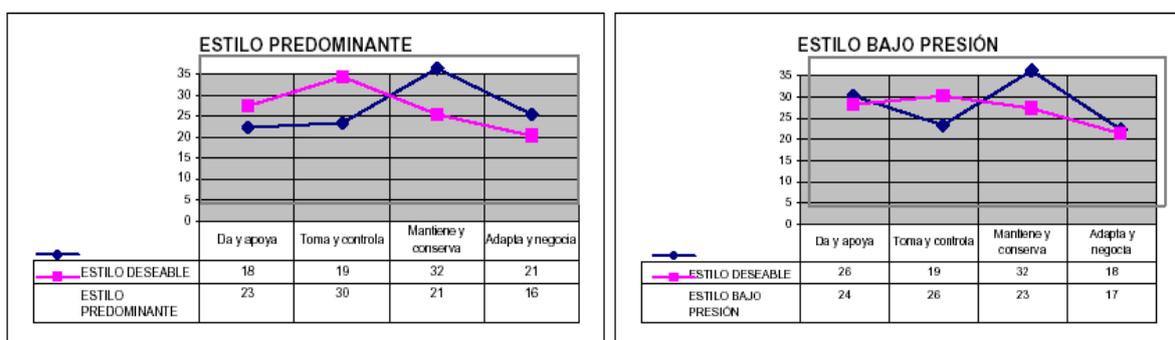
productivamente. La prueba identifica fortalezas y talentos del evaluado aplicados a sus tareas gerenciales, además proporciona el estilo de trabajo y de liderazgo de la persona, así como el uso de las estrategias para una óptima administración, la capacidad para el trabajo en equipo o proyectos, para solucionar problemas en grupo y para la planeación y asignación de trabajo.

El cuestionario agrupa la conducta en cuatro estilos gerenciales que son categorías que constituyen una abreviatura conductual con propósitos descriptivos. Aún cuando una persona puede usar todos los estilos, generalmente se tiende a enfatizar un estilo sobre los demás. Estas categorías proveen una caracterización abreviada de conductas básicas para describir los estilos gerenciales típicos. Los Estilos que la prueba arroja se describen a continuación:

- Da y Apoya: Orientado a identificar las necesidades de los demás, gusto por desarrollar y apoyar gente.
- Toma y Controla: Gusto por aprovechar oportunidades, sentido de competencia, con iniciativa.
- Mantiene y Conserva: Tendencia a prever la pérdida, orientación al análisis, sistemas, organización.
- Adapta y Negocia: Habilidad para trabajar con gente, sentido de adaptación, sensibilidad a sentimientos de otros.

Una ventaja de este instrumento es que permite predecir el comportamiento de un individuo pero no lo juzga, o critica, únicamente lo describe para los fines que a la institución convengan y con base en un perfil deseable previamente definido por la propia institución.

El reporte psicológico de estilo gerencial se encuentra conformado por una descripción del estilo gerencial deseable para la institución y de dos gráficas que representan el estilo predominante en el individuo y el estilo que muestra bajo presión en función de las cuatro categorías de estilos gerenciales descritos anteriormente.



### 3.5.2.3 Examen de conocimientos

El examen mide la cantidad de conocimientos que el candidato posee sobre aspectos generales y específicos relacionados con la institución.

El examen de conocimientos tiene las siguientes características:

- Obedece a una evaluación de tipo criterial, es decir, diseñado con referencia a un estándar preestablecido de rendimiento.
- Sustantivo, es decir, que mide los conocimientos esenciales derivados del perfil deseado para el puesto de director de plantel.
- Válido, pertinente y confiable, lo que significa que su contenido, estructura y composición se determinaron con base en un perfil definido con precisión y validado por expertos independientes.
- Objetivo, es decir, tiene criterios de calificación unívocos y precisos.
- Estandarizado, en tanto que cuenta con reglas fijas de diseño, elaboración, aplicación y calificación.
- De opción múltiple, en tanto que cada pregunta se acompañe de cuatro opciones de respuesta, entre las cuales sólo una es la correcta.

El instrumento está integrado por 6 áreas (Tipo de Institución y finalidades, Plan de estudios y estructura académica vigentes, Hacia la reforma integral de la educación media superior, El personal académico, Normatividad institucional y Planeación estratégica), las cuales fueron determinadas a partir del perfil deseable del personal directivo de plantel. Dichas áreas se describen a continuación:

ÁREA 1: TIPO DE INSTITUCIÓN Y FINALIDADES, mide la capacidad del evaluado para describir el tipo de organismo público que es el COLBACH, las finalidades que le dieron origen, las características del proyecto educativo de la institución; así como identificar los principales organismos con los que se relaciona el Colegio para alcanzar sus fines. Esta área está integrada por trece componentes.

ÁREA 2: ESTRUCTURA ACADÉMICA Y SERVICIOS DE APOYO, evalúa los conocimientos que tiene el sustentante para describir las finalidades y estructura de las áreas que conforman el plan de estudios del Colegio, así como las áreas de apoyo y los servicios académicos que

ofrece la institución para optimizar el cumplimiento y operación de éste. El área cuenta con diecinueve componentes.

ÁREA 3: HACIA LA REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR, determina el nivel de conocimiento que se tiene respecto a los principios básicos de la reforma, los fundamentos teóricos del modelo educativo del COLBACH, las opciones educativas de las distintas modalidades y las competencias que conforman tanto el perfil del alumno como el del docente. Está conformada por catorce componentes.

ÁREA 4: EL PERSONAL ACADÉMICO, valora el grado en que el evaluado conoce, del personal académico: funciones y características, lineamientos para llevar a cabo selección y promoción, principios que favorecen el trabajo colegiado, lineamientos y características del programa de formación que impulsa el Colegio. Cuenta trece componentes.

ÁREA 5: NORMATIVIDAD INSTITUCIONAL, evalúa la aplicación que hace el evaluado de los lineamientos que regulan el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes; los lineamientos que regulan las relaciones laborales con el personal académico y personal administrativo y, los lineamientos que regulan la asignación de grupos y horas vacantes. Integrada por veinte componentes.

ÁREA 6: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, mide la capacidad del sustentante para identificar los elementos de un plan de acción, así como las técnicas de análisis FODA o DAFO y las estrategias de seguimiento y evaluación que permitan mejorar las áreas de oportunidad para optimizar el funcionamiento del plantel. Esta área se conforma de quince componentes.

Para la preparación de este examen se proporciona la siguiente información al evaluado: número y nombre de los seis áreas que integran el examen, una breve descripción del contenido de cada área, el tipo de reactivos que se incluyen en el examen, y bibliografía mínima que debe consultar para abarcar el contenido de cada una de las seis áreas.

El instrumento, se califica en función del número de respuestas correctas que obtenga el evaluado, no hay amonestación para las preguntas que se haya omitido contestar. Para cada evaluado se obtiene una calificación global y las calificaciones parciales para cada una de las seis áreas que integran el examen.

El examen de conocimientos se procesa en un programa especial de computación para realizar un análisis de los reactivos aplicados y determinar tanto el índice de dificultad como el de discriminación<sup>40</sup>. Con base en los resultados obtenidos del procesamiento se eliminaron reactivos. El puntaje asignado a cada uno de los evaluados se realiza con base en los reactivos finales.

Con los resultados obtenidos en este examen, se elabora el reporte individual de *Resultados en el Examen General de Conocimientos* (Anexo 3) en el que se registra por y para cada una de las áreas del examen el porcentaje de aciertos alcanzado.

### 3.5.3 Portafolios

Es un sistema alternativo de evaluación que comprende la compilación sistemática de documentos o producciones que desarrolla el estudiante o sustentante durante un período determinado, y que demuestra evidencias<sup>41</sup> y vivencias de aprendizaje que facilitan la apreciación de su progreso y apropiación de determinados conocimientos. Permiten juzgar las capacidades y habilidades del evaluado.

Los portafolios son una forma de evaluación integrada dentro del modelo de evaluación basada en competencias y vinculada a la evaluación de logros educativos. Una evaluación basada en competencias, requiere que aquellos que están siendo evaluados, demuestren, construyan, desarrollen un producto o solución a partir de unas condiciones y estándares definidos, en un momento determinado. En este sentido, la utilización de los portafolios, implica que los candidatos estructuren las tareas por las que van a ser evaluados, aplicar sus conocimientos previos y elaborar sus respuestas.

---

<sup>40</sup> El índice de dificultad se aprecia cuando los reactivos tiene una dificultad relativa de acuerdo con el grupo y nivel en que se apliquen. Un reactivo con baja frecuencia de acierto tiene una dificultad mayor que otro con frecuencia alta.

El índice de discriminación permite determinar si el reactivo lo aciertan más frecuentemente los estudiantes de alto rendimiento, comparados con los alumnos de bajo rendimiento. El poder de discriminación es la capacidad del reactivo para diferenciar a los sustentantes que “saben” de los que “no saben”.

<sup>41</sup> Una evidencia es un conjunto de elementos tangibles que nos permiten demostrar que se ha logrado cubrir de manera satisfactoria un requerimiento o un criterio específico de desempeño, una competencia o bien el resultado de un aprendizaje.

Se requiere que el candidato integre un portafolios con un total de **tres evidencias**, las cuales deben responder a los siguientes criterios:

- A) Cada evidencia debe corresponder a una de las competencias señaladas en el Acuerdo 449 de la SEP, por el que se establecen las competencias que definen el perfil del director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior.
- B) Las evidencias deben ser seleccionadas de entre las que se enuncian en la tabla, las cuales están referidas a uno de los atributos de cada competencia.
- C) Una de las tres evidencias debe corresponder necesariamente a la competencia 1 ó 3.
- D) Cada evidencia debe tener una extensión máxima de tres cuartillas.
- E) Las evidencias pueden estar referidas a acciones ya realizadas o propuestas a desarrollar.
- F) Las evidencias se deben entregar engargoladas o empastadas, incluyendo carátula con datos de identificación del aspirante y tabla de contenido en la que se enlisten las evidencias presentadas, así como la competencia y el atributo a los que corresponden.

<b>Competencias</b>	<b>Atributos por competencia</b>	<b>Evidencias</b>
<b>1.</b> Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.	Reflexiona e investiga sobre la gestión escolar y sobre la enseñanza.	Ensayo sobre enseñanza, educación o gestión escolar.
<b>2.</b> Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela, en el marco del Sistema Nacional de Bachillerato.	Diseña e implementa estrategias creativas y factibles de mediano y largo plazo para la mejora de la escuela.	Estrategia para la mejora de un aspecto específico del plantel: problema, objetivo, actividades y resultados (logrados o esperados).
<b>3.</b> Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.	Sugiere estrategias para que los alumnos aprendan por el enfoque en competencias y asesora a los docentes en el diseño de actividades para el aprendizaje.	Estrategia didáctica para un tema, con el enfoque por competencias: competencia a desarrollar, tema o núcleo temático, actividades, recursos didácticos y forma de evaluación.
<b>4.</b> Propicia un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.	Fomenta estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo humano, como el deporte, el arte y diversas actividades complementarias entre los integrantes de la comunidad escolar.	Estrategia para fomentar entre los estudiantes estilos de vida saludables: objetivo, actividades, recursos y resultados (logrados o esperados).
<b>5.</b> Ejerce el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.	Implementa estrategias para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.	Estrategia para la optimización de los recursos humanos y/o materiales: objetivo, actividades, recursos y resultados (logrados o esperados).
<b>6.</b> Establece vínculos entre la escuela y su entorno	Establece relaciones de trabajo con los sectores productivo y social para la formación integral de los estudiantes.	Estrategia de vinculación con los sectores productivo y/o social: objetivo, actividades, recursos y resultados (logrados o esperados).

El portafolios se revisa con el establecimiento de criterios de evaluación relacionados directamente con los propósitos para los que fue generado el producto o proceso. Para lo cual se utilizan matrices de valoración o rúbricas.

La rúbrica o matriz de valoración es una guía de calificación usada para evaluar desempeños complejos y/o subjetivos. Organiza e interpreta datos de los desempeños en un área específica de desempeño o conducta.

La utilización de rúbricas en la evaluación permite especificar claramente que se espera y cuáles son los criterios de calificación de un producto, además es posible explorar el nivel de dominio que demuestra el evaluado e Integra un rango de criterios o dimensiones que cualifican de modo progresivo el tránsito de un desempeño incipiente a un experto.

Se elaboraron tres rúbricas para evaluar las siguientes evidencias:

- Ensayo sobre enseñanza, educación o gestión escolar
- Estrategia didáctica para un tema, con el enfoque de competencias
- Estrategia para la mejora de un aspecto específico del plantel

### 3.5.4 Proyecto

El proyecto académico y administrativo es un trabajo se les pide a los candidatos y que funge como medio para evaluar su desempeño.

Para elaborar el proyecto, los aspirantes reciben una sesión formativa en la que se les indican los lineamientos para su elaboración. El cual deberá estar integrado por **carátula, índice, introducción**, así como los apartados de **diagnóstico y subproyectos**.

**INTRODUCCIÓN:** en la introducción se les pide que presenten una caracterización general del plantel con base en la siguiente información: fecha de creación; capacidad instalada; número de alumnos y docentes; ubicación y características del entorno.

**I. DIAGNÓSTICO:** en este apartado debe dar cuenta de la situación actual del plantel en los ámbitos académico, administrativo y de vinculación con el entorno.<sup>42</sup>

- en el ámbito académico se pide que plasme los resultados de los dos últimos ciclos escolares anuales: aprobación, promoción, deserción y eficiencia terminal. Así como de los servicios de apoyo académico: biblioteca, laboratorios y salas de cómputo.

---

<sup>42</sup> Para obtener la información sobre la situación del plantel, se pide a los aspirantes que consulten la página del Sistema de Gestión Escolar de la Educación Media Superior (SIGEEMS).

- en el ámbito administrativo plantea la situación actual del plantel en cuanto a infraestructura, condiciones de seguridad y limpieza, servicios administrativos para estudiantes y servicios administrativos para trabajadores.
- en el ámbito de vinculación con el entorno se pide un diagnóstico de la vinculación con padres de familia, vinculación con el sector productivo y vinculación con las autoridades delegacionales o municipales.

**II. SUBPROYECTOS:** se pide a los candidatos que incluyan un subproyecto para cada uno de los siguientes ámbitos: académico, administrativo y de vinculación con el entorno.

Cada subproyecto debe incluir los siguientes elementos: nombre, problemática o necesidad que atiende, objetivo, meta(s), indicadores de evaluación, acciones o actividades y productos.

La evaluación del Proyecto Académico se realiza por medio de una guía de calificación para evaluar desempeños complejos conocida como rúbrica.

### 3.5.5 Entrevista

La entrevista de selección se define como una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad del candidato para ocupar el puesto de director.

Los objetivos que persigue la entrevista son: conocer al candidato, probar sus actitudes personales y evaluar competencias para el desarrollo eficaz de su labor.

La entrevista que se realiza a los candidatos tiene las siguientes características:

- Es cerrada, ya que se requiere información objetiva para la evaluación.
- Las preguntas que se realizan al entrevistado son específicas y precisas y están relacionadas con el Proyecto académico y administrativo que elaboran.
- Es colectiva, es decir, el entrevistado con los tres integrantes del Comité Técnico de Evaluación.

Asignación de puntaje:

- Se califica al entrevistado a partir del resultado de la información obtenida por cada integrante del CTE, el cual registra en la *Cédula de Evaluación de Entrevista*, el puntaje otorgado a cada respuesta considerando congruencia, pertinencia, claridad y suficiencia (en una escala de 0, 2 y 4 puntos).
- Para evaluar aspectos de proyección personal, se diseñó una Ficha de Observación tipo escala Lickert (con una puntuación de 0, 2, 3 y 4 puntos. La suma de ambas calificaciones es el puntaje final que se le otorga al candidato.

Se elaboró un formato para concentrar Resultado de Evaluación de Entrevista. El puntaje total que cada miembro del Comité asignó al candidato a director de plantel, registrando el puntaje absoluto y el relativo obtenido por el entrevistado.

### **3.6 Criterios para la asignación de puntajes**

A continuación se presentan los criterios para la asignación de puntajes para cada uno de los medios empleados en la evaluación.

- En la prueba de personalidad quedaron seleccionados los aspirantes que obtuvieron los siguientes dictámenes: afinidad al puesto y afinidad al puesto con apoyo.
- En la prueba de habilidades directivas los seleccionados fueron los que obtuvieron los siguientes dictámenes: acercamiento total, acercamiento parcial y alejamiento parcial con respecto al estilo gerencial deseable.
- En el examen de conocimientos y a partir de diversas fórmulas y métodos estadísticos, se fijó el punto de corte, lo que significó que los aspirantes que obtuvieron un puntaje menor a ese valor, no fueron seleccionados para continuar en el proceso.
- En el proyecto, el punto de corte fue 69.0.

Aun cuando tienen asignado una calificación y un puntaje, la prueba de habilidades directivas (LIFO) y el portafolios de evidencias no fueron pruebas que determinaran la continuación en el proceso.

### Criterios para la asignación de Puntajes

Producto o Prueba	CATEGORIAS	Puntaje asignado
Prueba de personalidad (Inventario multifásico de la personalidad)	• Acercamiento total al perfil del puesto	100
	• Acercamiento parcial al perfil del puesto	75
	• Alejamiento parcial al perfil del puesto	50
	• Alejamiento total al perfil del puesto	25
Prueba de habilidades directivas (LIFO)	• Acercamiento total al estilo gerencial deseable	100
	• Acercamiento parcial al estilo gerencial deseable	75
	• Alejamiento parcial del estilo gerencial deseable	50
	• Alejamiento total del estilo gerencial deseable	25
Currículum vitae	• Arriba de la media más una desviación estándar	200
	• Entre una desviación estándar abajo de la media y una desviación estándar arriba de la media	150
	• Abajo de la media menos una desviación estándar	100
Examen de conocimientos del CB	• Arriba de la media más una desviación estándar	200
	• Entre una desviación estándar abajo de la media y una desviación estándar arriba de la media	150
	• Abajo de la media menos una desviación estándar	100
Portafolios de evidencias	• Arriba de la media más una desviación estándar	200
	• Entre una desviación estándar abajo de la media y una desviación estándar arriba de la media	150
	• Abajo de la media menos una desviación estándar	100
Proyecto de desarrollo académico y administrativo	• Arriba de la media más una desviación estándar	300
	• Entre una desviación estándar abajo de la media y una desviación estándar arriba de la media	200
	• Abajo de la media menos una desviación estándar	100
Entrevista	• Arriba de la media más una desviación estándar	100
	• Entre una desviación estándar abajo de la media y una desviación estándar arriba de la media	75
	• Abajo de la media menos una desviación estándar	50
	TOTAL	1200

Los resultados de de cada prueba son concentrados en un *Reporte Final de Resultados* (Anexo 4), para ser entregados al Comité de Selección y Evaluación.

En la última etapa del proceso de Selección y Evaluación de candidatos a ocupar el cargo de director de plantel, el Comité Técnico, entrega los resultados de la evaluación y auscultación al Comité de Selección y Evaluación.

El Comité de Selección y Evaluación selecciona al candidato con base en la valoración integral de los resultados, posteriormente hace la propuesta al Director General<sup>43</sup>, quien a su vez lo presenta a la Junta Directiva<sup>44</sup> para su nombramiento.

<sup>43</sup> El Estatuto Orgánico del Colegio de Bachilleres establece en su Artículo 16, fracción XVI. El Director General tendrá, además de las facultades señaladas en el los artículos 22 y 59 de la Ley Federal, la facultad de proponer a la Junta Directiva el

La propuesta de candidatos que haga el Comité de Selección y Evaluación será inapelable.

El nombramiento para ejercer el cargo de director de plantel será por un período de cuatro años, conforme en lo establecido en el Artículo 21 del Decreto de creación del Colegio de Bachilleres, y estará sujeto a un proceso anual de evaluación de su desempeño.

Finalmente, se realiza la toma de protesta de los directores que obtuvieron los mejores resultados.

---

nombramiento de los directores de plantel, que surjan del proceso de selección y evaluación de méritos determinado para el caso.

<sup>44</sup> El Estatuto Orgánico del Colegio de Bachilleres establece en su Artículo 14, fracción VII. La Junta Directiva tiene la facultad de nombrar a los directivos de Oficinas Generales, a los Coordinadores Sectoriales y a los Directivos de Plantel que proponga el Director General.

## **CAPITULO 4. ACTIVIDAD PROFESIONAL DIRIGIDA A LA CONSTRUCCIÓN Y OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE DIRECTORES DE PLANTEL.**

Este capítulo está integrado por la descripción de las actividades que contemplan el trabajo realizado de forma individual dentro del proyecto: selección de directores de plantel. Para mejor ubicación de las actividades, el capítulo se encuentra dividido en dos etapas: La primera se refiere a la construcción del procedimiento y al diseño y elaboración de medios de evaluación; y la segunda a la operación del mismo.

### **4.1 Etapa: Construcción del Procedimiento**

La selección de directores de plantel por concurso de oposición es relativamente nueva en nuestra práctica Institucional, por lo tanto, no se contaba con antecedentes para llevar a cabo la construcción del procedimiento, ya que anteriormente se utilizaban criterios diferentes para la seleccionar a los Directores.

El Departamento de Evaluación Académica (DEA) fue designado para llevar a cabo la selección de directores de plantel por ser una de las figuras académicas principales en la institución. Para poner en marcha dicha actividad, se determinó, la necesidad de contar con un documento normativo que regulara el registro, selección y evaluación de aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel del Colegio de Bachilleres. Por lo que el DEA, se dio a la tarea de investigar los criterios y documentos necesarios para la construcción del procedimiento; así como los lineamientos para el diseño de los instrumentos de evaluación.

En la estrategia de planeación se estableció que se trabajaría, primeramente en la construcción del documento normativo y posteriormente, en el diseño de los instrumentos para recabar las evidencias de desempeño de los candidatos.

Las actividades fueron distribuidas entre las personas que integran el DEA y así presentar una propuesta a los directivos de la institución para ser revisada, enriquecida y ajustada.

La dinámica de trabajo en el DEA fue la siguiente:

- Las actividades asignadas se desarrollaron de manera individual o grupal dependiendo de la complejidad o necesidades de estas.
- Se presentó la propuesta a la Jefa de Departamento, la cual, hizo observaciones y/o retroalimentó.
- Se ajustó la propuesta
- Finalmente, la Jefa de Departamento, presentó la versión preliminar a los directivos (director y subdirector) para ser modificada o en su caso aprobada.

Las actividades desarrolladas en esta etapa y la aportación para la construcción del procedimiento se mencionan a continuación:

- Revisión del Manual de procedimientos para el registro de aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel+emitido por la SEMS, el cual, fue uno de los referentes principales para definir los criterios que formarían parte de la estructura del procedimiento.
- Revisión del Marco jurídico para su elaboración.
- Diseño de la Convocatoria, tomando como referente la Convocatoria SEMS de la SEP.
- Revisión del documento preliminar.

#### **4.1.1 Diseño y elaboración de medios de evaluación**

En este apartado se describen las actividades realizadas en la elaboración de reactivos del área uno (Tipo de Institución y finalidades) y el diseño de la rúbrica para evaluar la estrategia didáctica para un tema, con el enfoque de competencias+, evidencia que forma parte del portafolios solicitado a los candidatos.

Una de las tareas principales en el proceso de selección de directores es obtener información del desempeño de los candidatos; y es la evaluación la que nos permite emitir juicios para determinar de qué manera se presentan dichos desempeños.

Para hacer posible la emisión de un juicio y, por tanto una evaluación, es indispensable realizar una comparación. Esto es, cuando se evalúa, generalmente se obtiene información de acciones que se realizaron a partir de ciertos fines u objetivos, ya que sin ello no se sabrá hacia dónde se

dirige cualquier acción. De esta manera, la información obtenida a través de la medición tendrá que compararse con respecto al parámetro que marcan los fines establecidos, lo cual permitirá saber qué tanto y qué tan bien o mal se lograron esos fines.

La medición es una parte básica de la evaluación, ya que sin ella no sería posible hacer una valoración; sin embargo, la medición y la evaluación no son lo mismo: medir algo (entendiendo la medición como la asignación de números a propiedades o fenómenos) sin la emisión de un juicio, no es evaluación, como tampoco lo es la emisión de un juicio sin la información obtenida desde la medición.

La evaluación parte de la obtención de datos para llegar a la valoración; elaborar los medios para obtenerla resulta importante, siempre y cuando se tenga claro qué se quiere evaluar.

La determinación y elaboración de los medios para evaluar dependerán, en gran medida, de la respuesta que se da a la pregunta hecha anteriormente. Uno de los medios para evaluar son los exámenes escritos para desarrollarlos se requiere de reactivos.

#### **4.1.1.1 Elaboración de Reactivos**

Una prueba es fundamentalmente un instrumento de medición. Lo que mide (o debe medir), es la cantidad de conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, etc., que un individuo posee. Una prueba es, al mismo tiempo, un registro y un instrumento de medición.

Las tres etapas para efectuar una prueba son: Diseño, elaboración y validación.

**Diseño:** está orientada a la planeación del instrumento, implica definir lo que se va a medir, señalar el propósito de la medición, las decisiones que se tomarán con los resultados que se obtengan y determinar las especificaciones técnicas de la o las pruebas a elaborar.

**Elaboración:** se centra propiamente en la construcción de la prueba con base en las especificaciones establecidas en el diseño.

**Validación:** Consiste en analizar los resultados de aplicaciones preliminares de la prueba para confirmar estadísticamente su validez y su confiabilidad así como establecer las condiciones definitivas para el manejo y administración del instrumento.

Para el desarrollo de cada una de las etapas y con la finalidad de diseñar y elaborar instrumentos de evaluación válidos y confiables, es necesario el apoyo de órganos de análisis y consulta especializada, de carácter colegiado, a los que se denominan Consejos Técnicos (CT). Cada Consejo Técnico se integra con especialistas en el campo de los contenidos del instrumento de evaluación y expertos en el diseño de este tipo de instrumentos. Sus funciones se enfocan específicamente en definir y aprobar los aspectos fundamentales del diseño y elaboración del instrumento de evaluación, tales como:

- É Sus propósitos y alcances
- É El Perfil Referencial de Validez (objeto de medida)
- É Su estructura (áreas y organización) y composición (pesos y taxonomía)
- É El estándar de desempeño o punto de corte (número de aciertos necesarios para alcanzar el estándar de desempeño)
- É La dificultad del instrumento en su conjunto y de cada uno de sus componentes
- É El contenido y estructura de los materiales de apoyo (guía de examen, hoja de registro y hoja de respuestas)

Para su funcionamiento, el Consejo Técnico se apoya en dos comités académicos independientes, integrados por especialistas que representen las distintas áreas de formación.

- Un Comité de elaboración de reactivos, encargado de elaborar los reactivos con base en el Perfil Referencial de Validez del examen.
- Un Comité de Validación, el cual valida la pertinencia y corrección de los reactivos

### **Diseño de la prueba**

Cuando ya se ha conformado el Consejo Técnico, se inicia el proceso de diseño de la prueba con la determinación del perfil referencial<sup>45</sup>. A partir del perfil directivo<sup>46</sup>, el Consejo Técnico,

---

<sup>45</sup> Documento en el cual se describe conceptual y operativamente lo que se quiere medir, con base en referentes que delimitan el universo donde se llevará a cabo la evaluación y que sustentan la construcción de la prueba; es decir, es el documento en donde se señala de manera clara y precisa aquello que se pretende medir.

determinó las seis áreas de conocimiento<sup>47</sup> (con lo que cada una evalúa) que conforman el Perfil Referencial de Validez.

A continuación se presenta, de manera sintética, el proceso de obtención del perfil referencial:

1. Se define el propósito de la prueba: Qué, Cómo, Para qué, Para quién
2. Identificar el objeto de medida de la prueba
3. Identificar las competencias y atributos a evaluar Establecer las tareas del objeto de medida (lo que se quiere evaluar). Se debe llevar a cabo un Análisis Funcional donde se especifique: Problemas típicos de lo que el evaluado debe saber, saber-hacer y saber ser, tareas que debe resolver el evaluado, identificar los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a esas tareas
4. Definición operacional del perfil referencial, consiste en la descripción, de cada uno de los elementos de carácter cognitivo establecidos en la definición teórica del perfil. Estas descripciones constituirán la parte fundamental de los componentes del perfil.
  - **Acción**, describe lo que será capaz de saber, hacer y saber ser a través de una conducta (desempeño o actividad que puede ser observada): identificar, realizar, describir, presentar, diseñar, seleccionar, analizar, argumentar, etc.)
  - **condición**, situación o contexto en la cual el evaluado requerirá demostrar su desempeño: herramientas, restricciones, cómo será representada la información.
5. Asignar nivel taxonómico y tipo de conocimiento<sup>48</sup> a los componentes de la definición operacional: identificar niveles o categorías de cada componente para diferenciar su grado de complejidad. Identificar %tipo del nivel de conocimiento+ de cada componente para delimitar aún más su alcance.

---

<sup>46</sup> Se determinaron seis elementos que conforman el perfil deseable del personal directivo de plantel (directores). A) Conocer las características que distinguen al CB dentro del conjunto de instituciones de educación media superior. B) Conocer la estructura académica con la que opera el CB para lograr sus finalidades educativas. C) Conocer las concepciones de enseñanza, aprendizaje y evaluación que plantea el modelo educativo del CB. D) Manejar los lineamientos que regulan los procesos de ingreso, promoción, trabajo colegiado y formación del personal académico. E) Manejar la normatividad que regula los derechos y obligaciones de los estudiantes y trabajadores de la Institución. F)

Conocer los principios básicos de planeación estratégica, así como la técnica de análisis FODA o DAFO.

<sup>47</sup> Área1: Tipo de Institución y finalidades, área 2: Estructura académica y servicios de apoyo, área 3: Hacia la reforma integral de la educación media superior, área 4: El personal académico, área 5: Normatividad Institucional, área 6: Planeación Estratégica.

<sup>48</sup> El nivel taxonómico se refiere al tipo de operación cognoscitiva que realizará el sustentante cuando se enfrente al reactivo que mida dicho componente, en ese sentido se convierte en un auxiliar para el redactor de reactivos. Para asignar el nivel cognitivo se utiliza la taxonomía de Bloom de manera que permitan la diferenciación de una operación cognitiva de otra.

6. Se asignan los niveles de relevancia y de suficiencia<sup>49</sup> para la determinación de la estructura y longitud de la prueba. Con la determinación del nivel de suficiencia se concluye con la primera versión del perfil referencial, la cual deberá ser validada por un panel de expertos. A continuación se muestra un ejemplo de perfil referencial.

Competencias del perfil del evaluado	Tarea o Problema (verbo + contenido integrador)	Conocimiento Asociado	Acción (verbo + conocimiento asociado)	Condición (situación o contexto, herramientas, restricciones de cómo se presentará la información)	Componente definido operacionalmente (Acción + Condición)	Nivel Taxonómico	Tipo de Conocimiento	Nivel de relevancia	Nivel de suficiencia
Conocer las características que distinguen al COLBACH dentro del conjunto de instituciones de educación media superior	Identificar las finalidades que dieron origen al COLBACH y sus características como organismo público	Finalidad con la que se crea el COLBACH	Identificar	Entre varias finalidades	Identificar, entre varias finalidades, aquella con la que se creó el COLBACH	Conocimiento	Conceptos	3	3

7. Validación del perfil referencial, implica el desarrollo de aquellas acciones que garanticen que los componentes de éste son pertinentes y claros; que están ubicados en las áreas correspondientes, que han sido desagregados correctamente y que no hace falta alguno o que sobra alguno que no sea necesario. En ese sentido, la validación ofrece elementos para asegurar la validez de contenido de la prueba y es realizada por un grupo de expertos.

<sup>49</sup> El nivel de relevancia se refiere a la importancia relativa que tiene cada uno de los componentes con respecto a su unidad temática o campo disciplinar, se determina a partir de un procedimiento que implica responder a la siguiente pregunta ¿Qué tan relevante considera el componente enunciado, con relación al área de la que forma parte?

Si la respuesta es “*muy relevante*” se anota el número 4

Si es “*relevante*” se anota el número 3

Si es “*poco relevante*” se anota el número 2

Si es “*nada relevante*” se anota el número 1 El nivel de suficiencia se refiere a la exigencia preliminar con la que se juzgará si un sustentante tiene o no el conocimiento y la habilidad evaluada. Para su determinación se debe responder a la siguiente pregunta ¿Cuál es la puntuación que debería obtener el alumno para considerar que domina suficientemente el componente enunciado, suponiendo que hay cinco preguntas para medirla? La respuesta puede variar de 1 a 5.

8. Una vez concluida la validación del perfil referencial por parte del panel de expertos, los resultados de esta tarea se presentan al Consejo Técnico, quien se encargará de juzgar la pertinencia de las propuestas y realizar los ajustes que considere necesarios.
9. la etapa de determinación del perfil referencial como parte del proceso de diseño de la prueba culmina con los ajustes al perfil y con la firma del documento por parte de los integrantes del Consejo Técnico.

Es importante mencionar que las actividades aquí descritas se presentan en un orden lógico, lo que significa que puedan realizarse, a veces, de manera paralela o bien en un orden distinto al mostrado; sin embargo, habrá algunas que necesariamente deberán realizarse antes que otras.

### **Construcción de la prueba**

La segunda etapa consiste en la elaboración de reactivos para integrar la prueba, definido como el proceso mediante el cual un especialista elabora preguntas basadas en el contenido de diversas fuentes de información, siendo la **tabla de especificaciones**<sup>50</sup>, el referente que se debe seguir para la elaboración de éstos, ya que la tabla procede directamente del perfil referencial.

Para elaborar los reactivos, se toman en cuenta tres aspectos como son: la tabla de especificaciones, los niveles taxonómicos que vienen en la tabla y una serie de lineamientos para conformar reactivos de buena calidad.

Primeramente, en una sesión de trabajo, se da a conocer la tabla de especificaciones y se establecen los lineamientos para elaboración de reactivos.

#### **❖ Tabla de especificaciones**

La tabla de especificaciones presenta la organización lógica de los componentes definidos operacionalmente y el nivel cognoscitivo con que deberán ser medidos en la prueba; además, indica el peso específico que se dará a cada uno de ellos a partir del señalamiento del número de reactivos que deberán elaborarse. Sirve como plano de referencia para el evaluador, ya que especifica la naturaleza de cada pregunta a integrar en la prueba.

---

<sup>50</sup> Documento técnico que sustenta la elaboración del instrumento y consiste en presentar los contenidos estructurados que se evaluarán, la cantidad de reactivos que corresponde a cada uno, el nivel taxonómico y la bibliografía en que se sustentará.

La tabla de especificaciones está conformada por:

- Número de componente: Indica el número consecutivo del componente
- Componente: es la acción y condición específica que se espera que el sustentante realice en la prueba.
- Nivel de relevancia: indica el nivel de importancia para alcanzar la competencia.
- Nivel de dominio: es el nivel de exigencia preliminar con la que se juzgará si un sustentante tiene o no los conocimientos, habilidades y actitudes.
- Número de reactivos: es el número de reactivos que evalúan al componente
- Nivel taxonómico: el tipo de operación cognoscitiva que realizará el sustentante cuando se enfrenta al reactivo.
- Bibliografía: indica las fuentes bibliográficas, hemerográficas y electrónicas que sugieren para la elaboración de los reactivos, referentes al contenido.

A continuación se muestra la estructura de la tabla de especificaciones.

Número	Componente	Nivel de relevancia	Nivel de dominio	R <sup>*V</sup>	Promedio Nivel Dominio	No. de reactivos	Nivel Taxonómico	Tipo de Conocimiento	Bibliografía
1	Identificar, entre varias finalidades, aquella con la que se creó el COLBACH	3	3				Conocimiento	Conceptos	

#### ❖ Lineamientos para la elaboración de los reactivos

Es importante tomar en cuenta los lineamientos establecidos para la elaboración de los reactivos con la finalidad de conocer los elementos conceptuales y técnicos necesarios en la construcción de reactivos de opción múltiple.

Un reactivo o pregunta se define como la formulación de una proposición o problema para que sea contestado por una persona, con el fin de conocer los resultados de su aprendizaje.

Un reactivo de opción múltiple es un cuestionamiento conformado por una base (pregunta, afirmación o enunciado que describe un problema o situación a resolver) y cuatro opciones (posibles respuestas entre las cuales sólo una es correcta).

Se elaboran reactivos, preferentemente, de opción múltiple con cuatro opciones, considerados los más adecuados por tener las siguientes características:

- Pueden ser aplicados a grandes cantidades de sustentantes a la vez.
- Son calificados de manera expedita a través de medios informáticos.
- Son validados de manera teórica y empírica.
- Se construyen con base en la Tabla de Especificaciones
- Empíricamente han demostrado que la información que ofrecen permite medir el producto del aprendizaje de los participantes en el proceso.
- Permiten diferenciar (discriminar) al sustentante que sabe del que no sabe.

Los lineamientos para la elaboración de reactivos consideran las características que deben cumplir estos en cuanto a:

- Contenido
- Base del reactivo
- Opciones de respuesta
- Respuesta correcta
- Distractores
- Tipos de reactivos: reactivo independiente y multireactivo
- Formatos de reactivos: cuestionamiento directo, jerarquización u ordenamiento, completamiento de oraciones, relación de columnas, elección de elementos y caso.

Una vez que se conoce la tabla y se tiene claridad de los elementos técnicos utilizados en el diseño de reactivos de opción múltiple, se inicia con la elaboración.

- Antes de realizar la actividad fue necesario el estudio de algunos documentos, con la finalidad de tener un conocimiento más amplio del tipo de organismo público que es el COLBACH, las finalidades que le dieron origen, las características del proyecto educativo de la institución; así como identificar los principales organismos con los que se relaciona el COLBACH para alcanzar sus fines.

- Una vez terminada la revisión de los documentos, se inicia con la redacción de los reactivos tomando en cuenta los lineamientos técnicos para su elaboración.
- Los reactivos que integran el área uno son de pregunta directa, relación de columnas y completamiento de oraciones.
- El nivel cognitivo de los reactivos corresponde al de conocimiento y comprensión.
- Los reactivos fueron revisados y validados por otro comité, el cual realizó ajustes a los reactivos.

Otra de las actividades realizadas en la construcción de la prueba, fue la revisión técnica de los reactivos de las diferentes áreas.

#### **4.1.1.2 Elaboración de Rúbricas**

El comité elaborador estuvo conformado por dos especialistas, en el área de trabajo, disciplina, tema o actividad a evaluar y el experto en el diseño de estas.

La rúbrica fue elaborada en tres sesiones de trabajo de cinco horas cada una, en la primera sesión se realizó la presentación de los lineamientos a seguir para su construcción y se les mostró el formato para el llenado de cada aspecto que conforma la rúbrica.

#### **Proceso para la construcción de rúbricas**

1. Determinar las categorías y dimensiones<sup>51</sup> que componen el desempeño o al producto a evaluar, las dimensiones las establecen especialistas que indican las dimensiones pertinentes en trabajos de esa naturaleza que indican los elementos del desempeño que se deben enfatizar.
2. Analizar ejemplos de trabajos y desempeños para corroborar que todas las dimensiones se encuentran representadas.

En este punto, los especialistas reflexionarán acerca de:

- ¿Cuáles son los atributos de la calidad en el desempeño en la tarea que se busca evaluar?

---

<sup>51</sup> Es la separación de la competencia en pequeñas unidades de análisis, donde cada una constituye una dimensión sujeta a un proceso de evaluación.

- ¿Qué características o cualidades aseguran que los sustentantes tengan una excelente calificación en la tarea?
- ¿Qué espero observar cuando la tarea se ha desarrollado excelentemente, aceptablemente o pobremente?

### 3. Refinar y Consolidar la lista de dimensiones

Aunque no existe un número de dimensiones ~~ya~~ adecuado, se procura que no se tenga una lista demasiado extensa. En este caso se solicita a los especialistas que definan un máximo de 15 dimensiones. Es muy importante que las dimensiones incluidas, estén efectivamente relacionadas con el desempeño a evaluar.

### 4. Desarrollar descripciones de cada una de las dimensiones

Se escribe una definición operacional de cada una de las dimensiones donde se especifica de manera clara y precisa la acción y las condiciones en las que se debe exhibir el desempeño.

### 5. Se desarrolla un continuo que describe los desempeños en cada dimensión

- Se define el criterio para el nivel más alto de desempeño, señalar qué lo caracteriza, sirve como anclaje para los siguientes niveles.
- Posteriormente se define el criterio para el nivel más bajo de desempeño, el cual, representará al punto más bajo en la escala.
- Finalmente se define el criterio para un nivel intermedio de desempeño.

El número de puntos en la escala es indistinto, sin embargo, se debe considerar lo siguiente:

- Cada punto deberá estar definido con exactitud y precisión (esto se dificulta en las escalas muy amplias).
- Las escalas amplias dificultan la concordancia entre los jueces.
- Escalas demasiado pequeñas dificultan la ubicación de pequeñas diferencias entre los sustentantes.
- Es recomendable que se usen escalas con el mismo número de puntos a lo largo del continuo. Esto permite la equivalencia entre ellas en la calificación global.

6. Ponderación de la rúbrica.

- Para asignar el puntaje, los especialistas asignan una calificación máxima de 100 puntos.
- la calificación se otorga al dar más peso a unas dimensiones en comparación con otras según su importancia.

**Formato para la elaboración de la matriz de valoración o rúbrica.**

En la parte superior de la rúbrica se define el nombre de la evidencia que se evalúa, así como la competencia y el atributo que le corresponde.

MATRIZ DE VALORACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE EVIDENCIAS						
EVIDENCIA: Estrategia didáctica para un tema, con el enfoque de competencias: competencia a desarrollar, tema o núcleo temático, actividades recursos didácticos y forma de evaluación.						
COMPETENCIA: Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.						
ATRIBUTO: Sugiere estrategias para que los alumnos aprendan por el enfoque en competencias y asesora a los docentes en el diseño de actividades para el aprendizaje.						
CATEGORÍA	DIMENSIONES DE EVALUACIÓN	NIVELES				TOTAL
		EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	INSUFICIENTE	
		Puntaje: _____	Puntaje: _____	Puntaje: _____	Puntaje: _____	
		Puntaje: _____	Puntaje: _____	Puntaje: _____	Puntaje: _____	
		Puntaje: _____	Puntaje: _____	Puntaje: _____	Puntaje: _____	
						<b>TOTAL</b>
DEFINICION DE CATEGORÍAS						
ELABORADORES						
NOMBRE				FIRMA		
						Fecha: _____

En la rúbrica se expresan dos dimensiones en intersección; las dos primeras columnas de la izquierda enlistan los criterios o indicadores de calidad, estos dependerán del proceso o producto a observar; mientras que la fila superior presenta los niveles progresivos de dominio que van del

experto al novato; estableciendo: escalas, parámetros, rangos de medición o niveles de calidad del desempeño a los cuales se les asignan valores cualitativos (aunque es posible también asignar puntuaciones numéricas). Así en los cruces de estas dos dimensiones se integran atributos que expresan claramente un conjunto de criterios cualitativos reales y fijos, organizados en niveles progresivos de dominio.

En la parte que corresponde a la Definición de Categorías, se describe cada categoría tomando en cuenta dos criterios: la acción y las condiciones en las que se debe exhibir el desempeño.

### **Diseño de la Rúbrica:**

- Una vez que los especialistas conocen el proceso de elaboración de la rúbrica y el formato para su llenado, revisan ejemplos de rúbricas estandarizadas, con la finalidad de observar cómo está conformada, su diseño y la descripción de cada uno de los niveles de desempeño.
- De manera individual responden a la siguiente pregunta: ¿Qué elementos conforman una estrategia didáctica?
- En equipo comentan su respuesta e inician con el establecimiento de las categorías y dimensiones.
- Se determinaron las dimensiones pertinentes (nueve dimensiones) enfatizando los elementos del desempeño a evaluar. En esta etapa se verifica que las dimensiones se relacionen con el tema a evaluar.

### **Dimensiones:**

1. Redacción
2. Ortografía
3. Fuentes de información que sustentan la estrategia
4. Congruencia con el aprendizaje planteado
5. Evaluación continua
6. Centrada en el aprendizaje
7. Centrada en la resolución de una problemática situada
8. Especifica el producto de aprendizaje a obtener
9. Plantea los apoyos didácticos tanto para la enseñanza como para el aprendizaje

- Se revisaron ejemplos de estrategias elaboradas por profesores del COLBACH con la finalidad de identificar los elementos que se presentan en los mejores trabajos. Reflexionaron en las preguntas guía.
- Se precisaron las dimensiones. En esta parte, se revisa que cada una de las definiciones de las dimensiones especifique de manera clara y precisa la acción y las condiciones en las que se debe exhibir el desempeño.
- Posterior al establecimiento de dimensiones, se desarrolla el continuo que describe los desempeños en cada dimensión, llamados también Niveles de desempeño.
- Se definieron los descriptores para ubicar a cada nivel.
  - Para el nivel de desempeño más alto (excelente en todo lo esperado) se definió como **“Excelente trabajo”**.
  - Para el mínimo nivel de error (altamente recomendable) se definió como **“Ubicado en la finalidad”**.
  - Para el nivel de desempeño por debajo de lo esperado se definió como **“Cerca del nivel”**.
  - Para el nivel más bajo (no satisface prácticamente nada de los requerimientos de desempeño) se definió como **“Debajo del Nivel”**.

En esta etapa, se revisó que cada nivel estuviera expresado con claridad de tal manera que se observe qué tiene que hacer un sustentante para ubicarse en un determinado punto del continuo y que el desempeño esperado por el mismo sea observable y libre de subjetividad.

- Ponderación de la rúbrica.

El puntaje asignado a cada nivel se realizó utilizando la metodología Teacher Visión (2003)<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Teacher Vision. (2003) . How to Weigh Rubrics. Part Four in a Five-part Series en: <http://www.teachervision.fen.com/teaching-methods-and-management/rubrics/4525.html>

A continuación se muestra una parte de la rúbrica elaborada.

MATRIZ DE VALORACION PARA LA EVALUACION DE EVIDENCIAS	
EVIDENCIA:	Estrategia didáctica para un tema, con el enfoque de competencias: competencia a desarrollar, tema o núcleo temático, actividades recursos didácticos y forma de evaluación.
COMPETENCIA:	Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.
ATRIBUTO:	Sugiere estrategias para que los alumnos aprendan por el enfoque en competencias y asesora a los docentes en el diseño de actividades para el aprendizaje.

Folio:						
CATEGORIA	DIMENSION	EXCELENTE TRABAJO	UBICADO EN LA FINALIDAD	CERCA DEL NIVEL	DEBAJO DEL NIVEL	PUNTAJE
	Fuentes de información que sustentan la estrategia 6%	Incluye al menos dos referencias bibliográficas, hemerográficas o de internet consultadas para sustentar la estrategia. Las referencias dicen el autor, el título y las páginas consultadas, y, en su caso, la dirección completa de Internet y la fecha de consulta. Puntaje: 2.5	Incluye solo una referencia bibliográfica hemerográfica o de Internet. Las referencias dicen el autor, el título y las páginas consultadas, y, en su caso, la dirección completa de Internet y la fecha de consulta. Puntaje: 2	Presentan referencias bibliográficas que no tienen relación con el desarrollo de la estrategia didáctica. Presenta menos de dos referencias o más de cinco. Las referencias no mencionan todos los elementos de identificación. Puntaje: 1	No presenta referencias bibliográficas. Puntaje: 0.5	
40% 70%	Congruencia con el aprendizaje planteado 10%	Específica de manera clara y concreta los aprendizajes que se promueven a través de la estrategia. Las actividades señaladas permiten el logro de los aprendizajes, adecuándose al tipo de contenido (declarativo o procedimental) y a las características del proceso educativo mencionadas en el enfoque de competencias sustentado por el Colegio de Bachilleres. Puntaje: 4	Menciona los aprendizajes a lograr y son congruentes con las actividades planteadas. Adecuándose al tipo de contenido (declarativo o procedimental) y a las características del proceso educativo mencionadas en un enfoque de competencias. Puntaje: 3	La estrategia es parcialmente congruente con los aprendizajes especificados. No es adecuado al tipo de conocimiento y no es congruente con el enfoque de competencias sustentado por el Colegio de Bachilleres. Puntaje: 2	No especifica los aprendizajes a lograr en la estrategia y las acciones sugeridas no son congruentes con un enfoque por competencias. Puntaje: 1	

Finalmente, se realiza la revisión de la rúbrica. De acuerdo a Herman, Aschbacher y Winters (1992), se debe tener especial cuidado en los siguientes aspectos:

- Verificar que contenga únicamente los aspectos relacionados con el tema a evaluar.
- Representa un desempeño real en el punto máximo y mínimo, definido claramente y sin ambigüedades.
- Cuenta con claridad en los puntos que componen las escalas de manera que se pueda saber qué tiene que hacer un sustentante para ubicarse en un determinado punto del continuo.

- Tiene consistencia a lo largo de diferentes jueces (confiabilidad). Esto dependerá de que las definiciones de los puntos del continuo hayan sido adecuadas.
- Esta libre de sesgos culturales o de género.
- Es adecuada a la población.

## **4.2 Etapa: Operación**

En este apartado se describen las actividades realizadas en la operación del procedimiento para evaluar a los candidatos a Directores de plantel.

### **4.2.1 Recepción de documentos**

Los interesados en participar en el proceso llenan la hoja de registro disponible en la página web del COLBACH, imprimen el comprobante de registro, el cual cuenta con un número de folio para su identificación. Se registraron cincuenta y un aspirantes.

En esta etapa formé parte de la comisión para la recepción de documentos; para dicha tarea se estableció un horario de entrega, en copia fotostática, de los siguientes:

- Comprobante de registro por internet.
- Acta de nacimiento, identificación oficial, comprobante de domicilio
- Título y cédula profesional.
- Constancia que acredite su experiencia docente o en el desarrollo de proyectos de gestión.
- Constancia donde se indique una antigüedad mínima ininterrumpida de 5 años de labores en el Colegio.
- Ddocumentos probatorios que certifiquen la información proporcionada en el currículum.
- Escrito bajo protesta de decir verdad de no haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso, no pertenecer al estado eclesiástico o ser ministro de culto, no haber sido acreedor a sanciones administrativas que hayan implicado la separación temporal del servicio público conforme lo establece la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, no haber sido destituido de algún cargo directivo en cualquiera de los planteles dependientes del Sistema Educativo Nacional y de que la documentación presentada sea auténtica.
- Currículum vitae actualizado.

Todos los documentos que entregan se registran en un formato (Anexo 6) y se asientan las firmas correspondientes. Esta actividad tiene como finalidad verificar los requisitos mínimos indispensables que debe cumplir el candidato.

#### **4.2.2 Evaluación del Curriculum**

Una vez que el aspirante entrega su *Currículum Vitae* y los documentos señalados en la convocatoria, se procede a la evaluación objetiva de los currícula; para dicho fin se diseñó una tabla de *Puntajes para evaluar el currículum vitae*, en la que se estableció tanto el puntaje unitario como el puntaje máximo factible de otorgar a cada aspecto. El puntaje de cada aspirante se registró en el formato de evaluación correspondiente.

Actividades realizadas para la evaluación de los currícula.

- Revisión de 10 currículos.
- Para asignar el puntaje unitario y el puntaje máximo se realizó un cotejo del contenido de este con las exigencias formación académica, superación académica, experiencia laboral, colaboración en programas institucionales y publicaciones.
- Para otorgar el puntaje Total, se sumaron los puntajes obtenidos en cada área.

Las áreas de formación académica y experiencia laboral fueron consideradas de mayor importancia; se les asignó un puntaje más alto.

Sin duda la tarea fue minuciosa, ya que implicó la revisión detallada de cada documento para la asignación de puntajes.

#### **4.2.3 Evaluación de Portafolios**

Esta actividad inicia propiamente con la entrega del portafolios solicitado a los candidatos.

- Posteriormente, se revisa el contenido del portafolios para constatar que se encuentran las tres evidencias solicitadas: Ensayo sobre enseñanza, educación o gestión escolar o

estrategia didáctica para un tema, con el enfoque de competencias y dos estrategias para la mejora de un aspecto específico del plantel.

- Para iniciar con la evaluación de cada evidencia, es importante conocer sus características generales, las cuales se describen a continuación:

**Ensayo sobre enseñanza, educación o gestión escolar:** El ensayo consiste en la interpretación de un tema (humanístico, filosófico, político, social, cultural, deportivo, etc) sin que sea necesario usar un aparato documental, de manera libre, asistemática y con voluntad de estilo. Esta evidencia nos permite evaluar la competencia de los aspirantes a director para investigar y reflexionar sobre educación, enseñanza y gestión escolar. Un buen ensayo cumple al menos con los siguientes criterios: Presentación, coherencia, cohesión, adecuación, planteamiento del tema, justificación del tema, tesis, argumentos y conclusiones.

**Estrategia didáctica para un tema, con el enfoque de competencias:** es un procedimiento conjunto de pasos o habilidades que un estudiante adquiere y emplea de forma intencional como instrumento flexible para aprender significativamente y solucionar problemas y demandas académicas. Por lo tanto, los elementos que debe incluir son los siguientes: Congruencia con el aprendizaje planteado, Secuencia didáctica, Evaluación continua, Centrada en el aprendizaje, Centrada en la resolución de una problemática situada, Especifica el producto de aprendizaje a obtener y Plantea los apoyos didácticos tanto para la enseñanza como para el aprendizaje.

**Estrategia para la mejora de un aspecto específico del plantel:** se define estrategia como la evidencia que nos permite evaluar la competencia de los aspirantes a director para intervenir, planear, dirigir y regular un asunto que requiere atención en un plantel; de tal manera que asegure la toma de decisiones óptimas en cada momento, para lograr un fin, meta u objetivo que eleve la calidad del servicio educativo a corto plazo.

En términos generales, la estrategia contiene los mismos elementos que un proyecto: Diagnóstico, problema a resolver, justificación, objetivos, metas, actividades a desarrollar, recursos materiales y humanos, riesgos y posibles soluciones. Sin embargo, la estrategia, se caracteriza por estar dirigida a la realización de mejoras en un plantel.

Las posibles estrategias que presentarían los candidatos son:

- Mejora de un aspecto específico del plantel. Ej, infraestructura, indicadores de calidad educativa (aprobación, deserción, egreso entre otros).
  - Fomentar entre los estudiantes estilos de vida saludables. Ej: conciencia social sobre hábitos de alimentación, sexualidad, salud.
  - Optimizar recursos humanos y/o materiales. Ej: elevar la calidad de la enseñanza, formación de recursos humanos.
  - Vinculación con los sectores productivo y/o social. Ej: entorno socioeconómico y cultural.
- 
- Una vez que se revisan las generalidades, se debe tener a la mano la rúbrica.
  - Se realiza la lectura de las definiciones de cada dimensión, con la finalidad de tener presente todos los elementos que la contienen.
  - Al terminar la lectura, se anota el folio del candidato en la parte superior de la rúbrica.
  - Se anota el nombre (si es el caso) de la evidencia que se va a evaluar y la competencia a la que corresponde.
  - Se inicia la revisión de la evidencia (ensayo o estrategia) y se señalan con color rojo, según sea el caso, los errores ortográficos y con azul los de vocabulario y redacción.
  - Si es necesario, se anotan, al margen del texto algunas observaciones o algún comentario sobre el contenido de la evidencia, con la finalidad ubicar los aspectos más importantes que muestra el desempeño.
  - Para asignar el puntaje a cada criterio se elije el nivel de dominio correspondiente que van del experto al novato; se marca con una **X** y se anota el puntaje obtenido en esa dimensión.
  - Finalmente, se suman los puntajes obtenidos por dimensión para sacar el Puntaje total, se anota y se firma la rúbrica.

#### **4.2.4 Evaluación de Proyectos**

La elaboración del Proyecto Académico y Administrativo es un medio para evaluar las siguientes competencias:

- Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela, en el marco del Sistema Nacional de Bachillerato.

- Ejerce el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.
- Establece vínculos entre la escuela y su entorno.

Los aspirantes reciben una sesión de inducción, para elaborar el proyecto de desarrollo académico y administrativo solicitado, con la finalidad de proporcionarles un apoyo para su construcción. En esta sesión, se dan las orientaciones para la elaboración del proyecto, se atienden las dudas (hay una sesión de preguntas y respuestas) y finalmente se da información general.

En la evaluación del proyecto se requiere conocer qué tanta capacidad posee un proyecto para cumplir sus objetivos. Por lo tanto se deben poner atención en los siguientes aspectos:

- Pertinencia o relevancia: Observar la congruencia entre los objetivos del proyecto y las necesidades identificadas y los intereses institucionales.
- Viabilidad: identificar si cuenta con las probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características.
- Eficacia Potencial: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

Para llevar a cabo la actividad fue necesario conocer e indagar las características generales de los planteles en los siguientes aspectos:

- Fecha de creación, capacidad instalada, número de alumnos y docentes, ubicación y características del entorno.
- Ámbito Académico, resultados académicos en los últimos ciclos escolares anuales: aprobación, promoción, deserción y eficiencia terminal y servicios de apoyo académico.
- Ámbito Administrativo: Infraestructura, condiciones de seguridad, limpieza y servicios administrativos para estudiantes y trabajadores.
- Vinculación con el entorno, vinculación con padres de familia, sector productivo y con autoridades delegacionales.

Las categorías y las dimensiones que se toman en cuenta para evaluar el proyecto son:

<b>Categoría</b>	<b>Dimensión</b>
Presentación	-Estructura
Situación actual	-Introducción -Diagnóstico académico -Diagnóstico Administrativo -Diagnóstico de vinculación
-Subproyecto académico -Subproyecto administrativo -Subproyecto de vinculación con el entorno	-Exposición de la problemática o necesidad de atender -Objetivos, metas o indicadores -Actividades, responsables, recursos y productos

El proyecto se evalúa con una rúbrica, en ella se describe claramente lo que se observará en cada dimensión.

El proceso que se sigue para evaluar el proyecto, es el mismo que se utilizó en la evaluación del portafolios. Finalmente, se otorga el puntaje de acuerdo a lo establecido.

Puedo considerar esta experiencia de evaluación como la más interesante, ya que a través de los proyectos elaborados se puede detectar la capacidad de gestionar de los candidatos (organizar el entorno de trabajo a partir de las necesidades y objetivos esperados, toma de decisiones ante el planteamiento de un problema).

El Director es el que tiene la responsabilidad total del planeamiento y la ejecución acertada del proyecto. Su función será supervisar el progreso y la interacción mutua de las partes de manera que el riesgo general de fracasar disminuya.

## CONCLUSIONES

Quisiera concluir con dos reflexiones: la primera, referida a la práctica profesional y la segunda, a la relación que existe entre la actividad laboral y la formación profesional.

El Colegio de Bachilleres, espacio dedicado a la enseñanza media superior, es una institución de carácter público, que concibe a la educación desde un enfoque humanista, como el desarrollo armónico de todas las facultades de los sujetos, en especial sus capacidades para aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser. Transmite valores como el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, la independencia y la justicia, precisa un ser humano autónomo y autogestivo.

Esta institución, para llevar a cabo este proyecto educativo, se organiza para gobernar con base en criterios de la división funcional y su mapa curricular se orienta a un modelo por resultados, es decir, las competencias que debe mostrar el egresado.

En lo que se refiere al Departamento de Evaluación Académica, el cual constituye mi área de trabajo como analista de evaluación, puedo observar que la labor pedagógica se centra en el desarrollo de diversas actividades para la evaluación de diferentes programas y agentes del COLBACH (Docentes, Directores, Jefes de Materia, Selección de Directores) que intervienen en el proceso formativo de los estudiantes, resaltando la selección de candidatos a ocupar puestos directivos como un elemento principal en este momento. La trascendencia que tiene la selección de directores para nuestra institución radica, principalmente, en la búsqueda de calidad de la gestión escolar en los planteles; siendo el Director uno de los actores principales en el logro de los objetivos y en la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Por lo tanto, se busca a los candidatos con las competencias que les permitan tener un adecuado desempeño en la gestión escolar o pedagógica.

En este trabajo consideré necesario abordar el tema de gestión escolar con la finalidad de justificar el por qué la importancia de contar con el personal idóneo para dirigir los planteles en el COLBACH. Por lo tanto, puedo concluir que la Gestión Escolar es el conjunto de acciones que emprende el equipo directivo en la escuela para dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa con la finalidad de establecer entornos propicios que produzcan los aprendizajes esperados en los alumnos.

Desde la realidad puedo observar que el rol directivo en EMS se encuentra poco vinculado a la tarea pedagógica, ya que sus funciones se centran específicamente en asuntos administrativos. Los retos a los que se enfrentan en el nuevo escenario de la EMS, requiere de saberes, aptitudes y valores que sostengan su misión, es decir las competencias que definen el perfil del director. El cual genera referentes comunes para la gestión escolar en la Educación Media Superior y su mejora continua al igual que fomenta la selección transparente y en igualdad de oportunidades de los Directores de los planteles.

La selección de Directivos es un proceso reformador en el Colegio de Bachilleres; implicó la elaboración de un procedimiento normativo, documento creado por el personal del Departamento de Evaluación académica bajo la supervisión directiva del COLBACH; al igual que el diseño de instrumentos de evaluación y su operación. Las actividades desarrolladas en este informe, principalmente, giran en torno a las acciones mencionadas anteriormente; cabe señalar que el proceso de registro, selección y evaluación de Directores de plantel se lleva a cabo en un área académica, más no administrativa dado el tipo de figura que se evalúa y que los profesionales que participan tanto en la elaboración como la operación del proceso son en su mayoría pedagogos.

El proceso de evaluación tiene como finalidad seleccionar a los sujetos que cumplan con el perfil requerido para el puesto de director; además de garantizar la transparencia y la mayor objetividad posible. También, cumple con dos propósitos principalmente: seleccionar a los candidatos que cuentan con el perfil idóneo de director y ubicar las áreas deficientes en su formación para implementar programas de acción que los formen para el mejor desempeño de su labor. Por lo anterior, se requiere de una capacitación inmediata a la asignación del puesto, que forme a los directivos en las áreas deficientes para mejorar el desempeño de su labor, muy importante para la conducción de los planteles.

El sustento teórico que sirve de base al proceso de evaluación de directores de plantel, lo podemos encontrar en el centro del método basado en competencias, debido a que se valora el desempeño de un individuo contra criterios preestablecidos. Se retoman algunas técnicas de evaluación de este enfoque.

Las técnicas e instrumentos de evaluación utilizados son: Pruebas psicométricas, examen de conocimientos, portafolios de evidencias, proyecto académico, entrevista y la rúbrica como el instrumento que define las características que debe tener todo aquello que utilizaremos para evaluar. Siendo ésta última, la más importante y novedosa en nuestra práctica, ya que su generación repercute en la transparencia y objetividad.

Por otra parte, es importante resaltar de qué manera los resultados obtenidos impactan en nuestra Institución. La selección de Directores de plantel es un paso trascendental para la mejora de la calidad de la Educación Media Superior, ya que el director es el actor principal, el líder pedagógico que encabeza la misión para lograr los avances en todas aquellas actividades y procesos que fomenten la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos. Esta misión está directamente relacionada con una gestión escolar eficaz que eleve la calidad educativa.

Cabe reiterar, que la selección de directores por concurso de oposición es un avance importante en la búsqueda de calidad, pero aún falta trabajar en la profesionalización del cuerpo directivo, la creación de un plan estratégico de inducción y formación a la función del trabajo directivo, profundizar en la cultura de la gestión escolar y fortalecer el liderazgo académico y comunitario. Con este comentario concluyo la primera reflexión.

En mi segunda reflexión, es de suma importancia mencionar la relación existente entre la práctica profesional y la formación obtenida como Licenciado en Pedagogía. Cabe mencionar que materias como psicotécnica pedagógica, didáctica, estadística aplicada, laboratorio de psicopedagogía, legislación educativa, entre otras, me permiten obtener conocimientos como el uso de técnicas de recolección de datos, manejo estadístico de la información, conocimiento legal, etc., estos contenidos funcionan como referentes teóricos que me permiten tener una visión más completa del campo de acción del pedagogo en un área laboral específica.

La formación recibida durante la licenciatura no sólo implica la adquisición de conocimientos especializados, también me permitió alcanzar las capacidades, actitudes y valores necesarios para el desempeño de mi labor en las tareas encomendadas; dicha formación me permite problematizar, explicitar y cuestionar mi práctica desde los supuestos teóricos que la sustentan y desde la experiencia personal con sus implicaciones (emociones, creencias, etc.) que en ella se ven involucradas.

Es importante resaltar que durante mi trayectoria profesional tuve la oportunidad de reflexionar sobre mi propio proceso de adquisición del conocimiento, lo cual me posibilita una actualización constante de los propios saberes.

Cabe señalar que la formación multidisciplinaria recibida, comprende, no sólo aspectos teóricos, sino metodológicos y no se restringe a un área en particular, sino sienta las bases para que los conocimientos se redimensionen a partir del contexto donde se actúa. Sin duda, la formación recibida es completa y me permite realizar mi práctica con facilidad.

Otro de los aspectos que me formaron como profesionalista fue la interacción con cada uno de los docentes y los compañeros de aula con los que compartí mi experiencia de formación; el ambiente de libertad, tolerancia y respeto, alimentaron fuertemente mi actitud con la que enfrente las tareas laborales, posibilitando leer mi actividad como un compromiso responsable conmigo y con los otros; lo que implica una formación ética, que cruza cada una de las materias que conforman el plan de estudio.

Así pues, reflexionar sobre la formación recibida y la actividad profesional, implica no sólo reconocer aquellos conocimientos de contenido recibidos, sino también aquellos referidos a las capacidades, actitudes y valores desarrollados durante la formación.

En conclusión, me siento satisfecha de mi formación como pedagoga, más aún porque la ejerzo, y puedo tener una formación continua a través de los retos que enfrente en la práctica.

Por otro lado, considero que el informe realizado me permitió revisar y analizar desde otra perspectiva cómo se lleva a cabo dicho proceso de selección y evaluación además de detectar algunas áreas de oportunidad, en el entendido de realizar un proceso que se encuentre atento y en concordancia con el desarrollo institucional.

Es así, que el presente trabajo ha significado una oportunidad de reflexión sobre mi práctica que abre las posibilidades para trabajos posteriores donde se planteen alternativas de modificación o actualización al proceso, así como, la reestructuración de mis propios conocimientos con relación a la evaluación y una revaloración a la formación recibida durante la licenciatura.

**ANEXOS**

CANCELADO

## REGISTRO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE CANDIDATOS A OCUPAR EL CARGO DE DIRECTOR DE PLANTEL

### Reglas de funcionamiento del Comité de Selección y Evaluación

1. El Comité de Selección y Evaluación (CSE) constituye el órgano de apoyo, consulta y asesoría del Director General del Colegio de Bachilleres, cuyo propósito es emitir recomendaciones sobre los candidatos a ocupar el cargo de director en sus planteles, con base en los elementos objetivos derivados del proceso de registro, a fin de que el Director General lo proponga ante la Junta directiva.
2. El CSE tendrá las funciones siguientes:
  - Realizar entrevista a los aspirantes.
  - Valorar los resultados de la evaluación, la entrevista y la auscultación.
  - Emitir recomendaciones sobre el o los candidatos a ocupar el cargo de director de plantel, con base en la información presentada por la Secretaría General y los Coordinadores Sectoriales.
  - Designar al Comité Técnico, instancia de apoyo para la realización del trabajo técnico-operativo derivado del proceso de selección de aspirantes para ocupar el cargo de director de plantel.
  - Resolver sobre las cuestiones no previstas en el Procedimiento para el Registro, Selección y Evaluación de Candidatos a Ocupar el Cargo de Director de Plantel en el Colegio de Bachilleres
3. El CSE estará integrado por los funcionarios que a continuación se mencionan y que en ningún caso podrán ser aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel:
  - El Director General, quien lo presidirá, o el Secretario General en su ausencia.
  - El Secretario General, como Secretario Técnico.
  - Un Coordinador Sectorial, como Vocal; el que corresponda al plantel.
  - Dos representantes de la Subsecretaría de Educación Media Superior.
  - El Director de Evaluación, Asuntos del Profesorado y Orientación Educativa, quien fungirá como apoyo técnico del Comité.
4. Para que el CSE sesione se requerirá la presencia del Presidente y de la mayoría simple de los miembros. En caso de no reunirse el quórum, se convocará por segunda ocasión a la sesión; invariablemente deberá asistir el Presidente y la mayoría simple.
5. Cada miembro del CSE tendrá derecho a voz y voto, salvo el Director de Evaluación, Asuntos del Profesorado y Orientación Educativa, que tiene sólo funciones de apoyo.
6. Los acuerdos del CSE se tomarán por mayoría de votos de los asistentes y, en caso de empate, el Presidente del Comité tendrá voto de calidad.
7. El CSE sesionará el número de veces que considere conveniente, para el mejor desempeño de sus funciones.

8. Para la celebración de las sesiones del CSE, el Secretario Técnico enviará a los integrantes . por conducto del apoyo técnico. la convocatoria y el orden del día correspondiente, con una anticipación de tres días hábiles, indicando la fecha, hora y lugar en que se llevará a cabo la sesión.
9. De cada sesión que celebre el CSE se levantará una minuta a cargo del apoyo técnico que contendrá el orden del día, el nombre y el cargo de los asistentes a la sesión, así como un resumen de los asuntos tratados y de los acuerdos tomados por el CSE. La minuta deberá ser firmada por los asistentes.
10. En caso de que no se puedan atender todos los puntos del orden del día, el CSE podrá acordar continuar la sesión en otro día y hora sin necesidad de nueva convocatoria.
11. El Presidente del CSE tendrá las siguientes funciones:
  - Solicitar a la Subsecretaría de Educación Media Superior nombre a los dos
  - representantes para integrarse al CSE.
  - Instruir al Secretario Técnico para que convoque a las sesiones del CSE.
  - Aprobar el orden del día.
  - Instalar y presidir las sesiones del CSE.
  - Emitir voto de calidad, en caso de empate en las votaciones.
12. El Secretario Técnico tendrá las siguientes funciones.
  - Convocar, por instrucciones del Presidente, a la celebración de las sesiones del CSE.
  - Preparar el orden del día de los asuntos a tratar en las sesiones del CSE y someterlo a consideración del Presidente.
  - Integrar la documentación requerida para la realización de las sesiones del CSE.
  - Elaborar el proyecto de recomendación sobre el o los candidatos a ocupar el cargo de director de plantel y someterlo a consideración del CSE.
  - Dar seguimiento a los acuerdos tomados en cada sesión.
  - Las demás que el Presidente del CSE le encomiende.
13. Son obligaciones y atribuciones de los miembros del CSE:
  - Asistir a las sesiones del CSE
  - Emitir su opinión sobre los asuntos que se sometan a su consideración.
  - Participar activamente en los trabajos específicos que se determinen dentro del ámbito del CSE.
  - Firmar las minutas del CSE.

## REGISTRO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE CANDIDATOS A OCUPAR EL CARGO DE DIRECTOR DE PLANTEL

### Reglas de funcionamiento del Comité Técnico

1. El comité Técnico (CT) es la instancia de apoyo al Comité de Selección y Evaluación, para la realización del trabajo técnico-operativo derivado del proceso de registro, selección y evaluación de candidatos para ocupar el cargo de director en plantel.
2. El CT tendrá las siguientes funciones:
  - Recibir la documentación entregada por los interesados en ocupar la dirección del plantel motivo de la convocatoria y determinar quiénes cumplen con los requisitos.
  - Informar por escrito a los interesados el resultado de la revisión de los documentos.
  - Formular, aplicar, y calificar las pruebas.
  - Informar por escrito a los interesados los resultados obtenidos en las pruebas.
  - Citar a la entrevista ante el Comité de Selección y Evaluación a los aspirantes que hayan obtenido resultados satisfactorios en las pruebas.
  - Realizar la auscultación entre la comunidad escolar para recabar opiniones tanto del proceso de registro, selección y evaluación, como de los aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel.
  - Avalar los resultados de cada una de las etapas del proceso y remitirlos al Comité de Selección y Evaluación.
  - Entregar los resultados de la evaluación y la auscultación al Comité de Selección y Evaluación.
  - Las demás que le sean encomendadas por el Comité de Selección y Evaluación.
3. El CT estará integrado por los siguientes funcionarios que en ningún caso podrán ser aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel.
  - El Director de Evaluación, Asuntos del Profesorado y Orientación Educativa.
  - La Subdirectora de Evaluación.
  - Jefe del Departamento de Evaluación Académica.
4. Para la instalación del CT se deberá reunir el CSE, quien le dará a conocer las tareas específicas que deberán realizar todos y cada uno de sus miembros.
5. Por su carácter de apoyo técnico-operativo, su participación en el CSE sólo se limitará a la aclaración de dudas y explicaciones requeridas para la mejor comprensión de los resultados que se presenten, sin tener derecho a voz ni voto en el seno de este Comité.

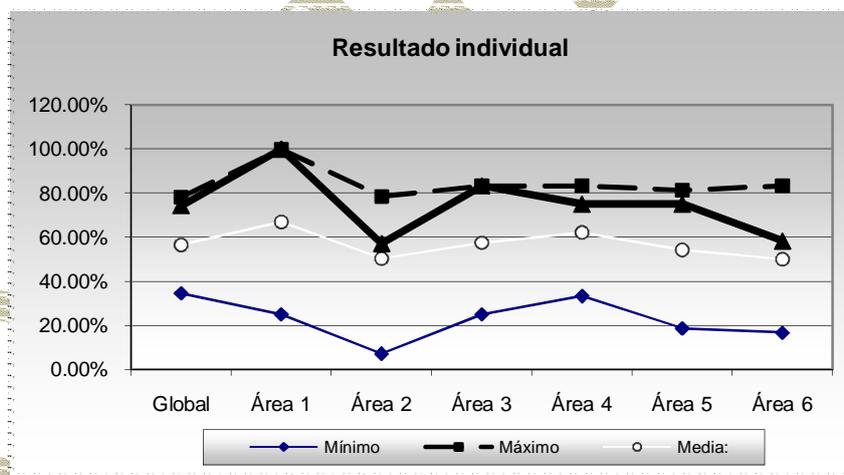
**REGISTRO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE CANDIDATOS  
A OCUPAR EL CARGO DE DIRECTOR DE PLANTEL**

**Resultados en el Examen General de Conocimientos**

**Nombre:**

**Plantel de interés:**

Examen general de conocimientos	Área	% de Aciertos
	1. Tipo de Institución y finalidades	
	2. Plan de estudios y estructura académica vigente	
	3. Hacia la reforma integral de la educación media superior	
	4. El personal académico	
	5. Normatividad institucional	
	6. Planeación estratégica	
	Resultado global	



**REGISTRO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE CANDIDATOS  
A OCUPAR EL CARGO DE DIRECTOR DE PLANTEL**

**Reporte Final de Resultados**

Nombre:  
Plantel de interés:

Prueba	Mínimo	Máximo
Inventario multifásico de la personalidad (MMPI-2)	25	100
Prueba de habilidades directivas (LIFO)	25	100
Currículum vitae	100	200
Examen de conocimientos del CB	100	200
Portafolios de evidencias	100	200
Proyecto de desarrollo académico y administrativo	100	300
Entrevista	50	100
Puntaje total	600	1200

Comité Técnico

**REGISTRO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE CANDIDATOS  
A OCUPAR EL CARGO DE DIRECTOR DE PLANTEL**

<b>Nombre:</b>			
<b>Folio</b>		<b>Fecha entrega documentos:</b>	

<b>Plantel de adscripción:</b>		<b>Plantel(es) en orden de preferencia</b>			
--------------------------------	--	--	--	--	--

<b>Documentos entregados:</b>	<b>Entregado</b>	<b>Observaciones</b>
Comprobante de registro		
Constancia que acredite ser personal académico o directivo adscrito a planteles u oficinas generales (5 años ininterrumpidos)		
Escrito personal bajo protesta de decir verdad ò		
Curriculum vitae actualizado		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acta de nacimiento (copia)</li> <li>▪ Identificación oficial (copia)</li> <li>▪ Comprobante de domicilio (copia)</li> <li>▪ Título de licenciatura (copia)</li> <li>▪ Cédula profesional (copia)</li> </ul>		

Nombre y firma de quien recibe documentación	Firma del aspirante

## BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo número 449 por el que se establecen las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior. Secretaría de Educación Pública. Diario Oficial de la Federación. Diciembre 2008.

Agudelo, M.S. *Certificación Ocupacional*. Manual Didáctico. Montevideo: Organización internacional del trabajo.

Ahumada, A.P. (2005). *Hacia una evaluación auténtica del aprendizaje*. México: Paidós.

ANUIES. (2000). *Evaluación del desempeño del personal académico. Análisis y propuesta de metodología básica*. México.

Argüelles, A. (1999) *Competencia laboral y Educación basada en Normas de Competencia las implicaciones de la globalización y el cambio tecnológico sobre la formación de Recursos Humanos*. México: Limusa.

Azzerboni, D y Harf (2003:22). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Báez, M.A. (2006). *Elementos para la discusión de la competencia laboral en México*. En: Barrón Tirado, Concepción (coordinadora) *Proyectos educativos innovadores. Construcción y debate*. CESU, UNAM.

Casanova, Ma. (1998). *La evaluación educativa. Escuela básica*. México: SEP-Muralla.

Casassus, J. (1999). "Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos" en *La gestión educativa en busca del sujeto* de UNESCO-OREALC. Santiago de Chile: Autor.

Casassus, J. (2000), *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*, UNESCO.

Castañón, R. y Seco. (2000). *La educación Media Superior en México. Una invitación a la reflexión*. México: Limusa

Chávez, S.G. (2002). *Manual para el diseño de normas de competencia laboral. Normas de empresa*. México: Panorama.

Chiavena, B. I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill.

CENEVAL, (2000). *Estándares de calidad para instrumentos de evaluación educativa*.

Colegio de Bachilleres. (1998). *Modelo Educativo*. México

õ õ õ õ õ õ õ õ õ (2008). Modelo Académico. México.

.....(2008) Programa de desarrollo Institucional 2007-2011.

Correa de Molina, C. (2004). *Gestión y evaluación de calidad: referentes para la acreditación*. Bogota Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

De la Orden, A. (1982). *La evaluación educativa*. Buenos Aires: Docencia

Etting, A. (1998). *Liderazgo efectivo*. México: Trillas.

Garay, L y Gezmet. (2000). *La función directiva en relación con el encuadre institucional, la ley y las normas*, en *Novedades Educativas*, Año 12, No. 114.

García, J. M (1994). *Bases pedagógicas de la evaluación. Guía práctica para educadores*. Madrid: Síntesis

Granja, J. (1992). "Despuntos: notas para problematizar lo normativo y la gestión" en *La gestión pedagógica en la escuela* de Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán (comp.). Santiago de Chile: UNESCO

Yzaguirre, L. (2005). *Mitos y realidades de ISO 9001:2000 en Organizaciones Educativas*. Editorial Limusa: México.

Lepely, M.T. (2003). *Gestión y calidad en Educación: un modelo de evaluación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Mayorga, M. A. *Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación*. Observatorio Ciudadano de la Educación. Volumen IV, número 91. México, marzo de 2004

Muñoz-Repiso et al., 2000 en Murillo, T. J. (2004). *Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Abr-Jun 2004, Vol. 9

Monzó, A.R. (2006). *Concepto de competencia en la evaluación educativa*. México: Publicaciones Cruz O.

Pilonieta, P.G. (2006). *Evaluación de competencias profesionales básicas del docente: estrategia efectiva*. Bogota Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. México, en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=documentos-pdf>.

Pimienta, J. (2008). *Evaluación de los aprendizajes un enfoque basado en competencias*. México: Pearson educación.

Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.  
õ õ õ õ õ õ õ õ .... *El papel de la supervisión de la mejora de la calidad de la educación*.  
En: [www.pilarpozner.com.ar/biblioteca/el\\_papel\\_de\\_la\\_supervision\\_en\\_la\\_mejora.pdf](http://www.pilarpozner.com.ar/biblioteca/el_papel_de_la_supervision_en_la_mejora.pdf)

