



# La Profesionalización de Directores de Educación Media Superior

T E S I S

Que para obtener el Título de:

Licenciado en Administración Educativa

Presenta

Rubí Carina García Cárdenas

Directora de Tesis: Dra. Lucía Rivera Ferreiro

México, D.F. Agosto 2011

Abrir las puertas,  
Quitar los cerrojos,  
Abandonar las murallas  
que te protegieron,  
Vivir la vida y aceptar el  
reto...  
No te rindas por favor  
no cedas,  
Aunque el frío queme,  
Aunque el miedo  
muerda...Mario  
Benedetti (1920-2009)

A los maestros y directores de México que conservan la convicción de luchar pesar de luchar por una educación pública a pesar de las adversidades.

A mis padres por ser un gran apoyo ya que son ellos quienes me han ayudado a esclarecer mi camino cuando el rumbo es incierto...PAPÁ y MAMÁ LOS AMO

A mi asesora la Dra. Lucía Rivera Ferreiro por guiarme paso a paso en todo el proceso de esta investigación.

# ÍNDICE

## Introducción

### Capítulo I. El proceso de investigación

1.1 Antecedentes: reformas previas a la RIEMS.....	4
1.1.1 La Reforma al bachillerato Tecnológico, antesala de la RIEMS.....	6
1.1.2 Algunas Referencias de la Educación Media Superior en México.....	9
1.1.3 Modalidades de la Educación Media Superior.....	12
1.2 El turno de la Educación Media Superior para reformarse.....	21
1.2.1 Principales ejes de la RIEMS.....	21
1.3 Objetivos de investigación.....	24
1.4 Marco analítico.....	24
1.5 Estrategia metodológica.....	25

### Capítulo II. La Profesionalización de Directivos de Educación Media en América Latina.....

30

2.1 La Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS).....	31
2.1.1 Mecanismos de gestión de la RIEMS.....	31
2.2 La selección de directores en América Latina: Colombia y Chile.....	32
2.2.1 Colombia país de “Revolución Educativa”.....	33
2.2.2 Directores de bajo “Periodo prueba”.....	36
2.2.3 Evaluación al Desempeño.....	37
2.3 Hablando de educación media en Chile.....	38
2.3.1 Como antecedente: Bajo el régimen Militar.....	38
2.3.2 Después de la dictadura respira la educación.....	40

2.3.3 La profesionalización del director en el Marco para la Buena Dirección (MBD).....	41
2.3.4 El Fortalecimiento de la Gestión mediante la Evaluación.....	45
2.4 Los contrastes y similitudes .....	46
<b>Capítulo III. La profesionalización de los directores en educación media superior en México.....</b>	<b>48</b>
3.1 La Profesionalización como panacea de la calidad de los directores.....	49
3.2 El concurso de oposición en estadísticas.....	52
3.3 Hablando de profesionalización.....	56
3.4 El Proceso de selección desde la perspectiva de los directores	
3.4.1 ¡En sus aulas, listos...fuera!.....	61
3.4.2 Conociendo a los candidatos.....	64
3.4.3 ¿Qué opinan de...?.....	65
3.4.4 La resolución.....	65
3.4.5 ¿Cómo se percibe el concurso?.....	67
3.5 Certificación, ¿garantía de calidad?.....	70
3.5.1 Profordems: contribuyendo a la certificación.....	72
3.6 Lo prometido por los directores es deuda.....	83
<b>Capítulo IV. A modo de apreciación.....</b>	<b>87</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>92</b>
<b>Anexos</b>	

## INTRODUCCIÓN

*La calidad de la enseñanza es el resultado del dominio de los conocimientos, pero también de una capacidad de improvisación, de invención y de iniciativa que exige una autonomía profesional bastante desarrollada (Francois-Régis, 1993:21).*

En México durante los últimos diez años se han llevado a cabo múltiples reformas donde, el Sistema Educativo Nacional ha sido sede de varias de éstas, pasando desde nivel preescolar hasta la educación secundaria, dichas reformas se crean bajo el argumento de elevar la calidad de la educación ya que surge la necesidad de que el sector educativo se encuentre a la vanguardia dentro del mundo globalizado en el que está inmerso nuestro país.

Las reformas educativas siempre han sido objeto de crítica no sólo por la forma en cómo se implementan sino por los resultados que conllevan ya que no siempre benefician a los actores involucrados sin embargo, son ellos quienes deben hacer que las expectativas de las reformas se materialicen mediante el cumplimiento de las tareas correspondientes a cada uno de los integrantes de la comunidad escolar.

Bajo este esquema se ha tratado de homogeneizar a la educación, dejando de lado las necesidades particulares de cada institución escolar ya que, generalmente los centros escolares ya sea en el nivel básico o medio superior, están dirigidos por el director quien en colaboración con los docentes y alumnos dan paso al proceso de enseñanza-aprendizaje, pero cuando se modifica este esquema y la responsabilidad de que las cosas sucedan se orienta hacia un solo integrante de la organización escolar, en este caso al director, se comienzan a hacer una serie de modificaciones tanto en su función como director hasta en los requisitos a cubrir para ocupar tal puesto

El interés por el tema surgió de una inquietud generada por el tema de las reformas educativas, abordado en la licenciatura de Administración Educativa y particularmente en el campo de Gestión Institucional del Sistema Educativo Nacional. Fue así como me incliné por hacia la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) pero debido a la magnitud que tienen las reformas y considerando todos los aspectos que abarcan me enfoqué en los criterios a investigar propios de un administrador educativo.

De esta forma llegué a “la profesionalización de la gestión” un componente que integra los mecanismos de gestión que aborda la RIEMS, específicamente en lo que corresponde al proceso de selección de los directores de educación media superior y con la intención de exponer las características de este nuevo proceso.

Consecutivamente se incluirán los aspectos de “Certificación” y “La evaluación de la gestión” para dar respuesta a las implicaciones del concurso.

La estructura del trabajo se integra por tres capítulos y un apartado de apreciaciones donde surgen interrogantes como resultado de la investigación.

Esta investigación comienza por una breve descripción de las diversas modalidades que componen la educación media superior en México, además de su oferta educativa y las reformas que varias modalidades han implementado.

Al mismo tiempo se abordan los casos de dos países Colombia y Chile, específicamente en cómo el sistema educativo de cada país realiza el proceso de selección de directores de educación media, con la finalidad de identificar similitudes y divergencias entre ambos países y México.

Posteriormente se describe el concurso de selección de directores de la educación media superior en cada una de sus etapas y se exponen la certificación y la evaluación de la gestión como los factores implícitos del concurso donde se presenta el resultado de la investigación de campo realizada con cuatro directores de distintas modalidades, comparando: los lineamientos oficiales, notas periódicas y los testimonios de los directores.

Por último se construyen algunas apreciaciones elaboradas a través del análisis del cúmulo de información recabada y de la información encontrada durante la investigación exploratoria mediante la entrevista a los directores.

Este trabajo pretende contribuir a la divulgación de este nuevo esquema laboral de la que son objeto los directores en cuanto a su participación en este concurso, ya que la investigación de campo permitió descubrir que la profesionalización según la SEMS contempla modificaciones en el ámbito laboral de los directores.

Asimismo se tiene la intención de que este estudio exploratorio sirva como referencia a futuras investigaciones alusivas al tema ya que por ser tan amplio existen varios aspectos que servirían como punto de partida para futuras investigaciones, tal es el caso de la influencia de la profesionalización del director dentro de su gestión así como el impacto de la evaluación.



## Capítulo I

### EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Antecedentes: reformas previas a la RIEMS

De acuerdo a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) dentro de la RIEMS, “La creación de un sistema nacional de bachillerato en un marco de diversidad” (2008: 23), en los últimos años el nivel medio superior ha sido sede de múltiples reformas, entre los subsistemas y organismos que recientemente han realizado reformas curriculares significativas se encuentran el sistema tecnológico federal, cuya reforma cubrió también a los CECyTS, el Bachillerato General de la Dirección General de Bachillerato (DGB), el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), el Bachillerato de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), que incluye el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) y la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), y el Bachillerato Tecnológico bivalente del Instituto Politécnico Nacional.

En el 2004 el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (COSNET), en su calidad de órgano técnico de la SEMS, realizó una reforma que busca mejorar el desempeño de los planteles tecnológicos mediante la aplicación de una nueva estructura curricular común a todos los subsistemas que coordina, independientemente de su vocación, ya sea agropecuaria, industrial o del mar, (Op. cit., 24).

La reforma del Bachillerato General de la Dirección General del Bachillerato se aplicó en 2003-2004 en su fase piloto a 70 escuelas, y en ciclos posteriores a todas las escuelas de la Dirección General. Esta 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.

En el 2003 se realizó una reforma académica nacional, la cual busca que los programas del CONALEP sean flexibles, pertinentes y de calidad. Entre las innovaciones principales del nuevo currículo se encuentra el enfoque en competencias 1993 (Díaz y Lugo, 2003:70), una nueva estructura para los planes de estudio, programas de tutorías y “salidas laterales” que certifican ciertas habilidades de los estudiantes que no terminan sus estudios, (Ibid., 27).

Por más de una década, la UNAM ha realizado una reforma en sus dos opciones de bachillerato, el CCH y la ENP, que ha tenido diversos aspectos. El componente medular de la reforma ha sido la definición de la base que deben compartir todos los estudiantes que cursen EMS en las opciones educativas de la UNAM, independientemente de los cursos que tomen.

Para este efecto se preparó y discutió el documento de trabajo “Núcleo de Conocimientos y Formación Básicos” que debe proporcionar el Bachillerato de la UNAM. Este documento está inspirado en experiencias en otros países como Argentina, Chile y Francia en los que se han definido las competencias que deben adquirir los estudiantes de EMS, (Ibid., 28).

Los núcleos de conocimientos y formación básicos se refieren a lo esencial, es decir, aquello que los alumnos que cursen los programas de bachillerato de la UNAM no pueden dejar de aprender. Los núcleos tienen la misión de servir como base para la adquisición de nuevos conocimientos en el marco de una serie de competencias para la vida.

En el 2002 el CCH realizó un ajuste curricular adicional que define los aprendizajes relevantes que se busca realicen sus estudiantes en cada una de sus asignaturas, (Ibidem). En el 2006, el bachillerato de la Universidad como conjunto retomó esfuerzos anteriores mediante un programa conducente a replantear los contenidos temáticos de las disciplinas, de manera que estén alineados con los avances más

recientes en las distintas áreas del conocimiento, sean pertinentes y puedan integrarse en experiencias de aprendizaje interdisciplinarias.

De acuerdo a la SEP (2008: 28) en el 2004 se consolidó la reforma del bachillerato tecnológico bivalente del Instituto Politécnico Nacional, en el marco del Nuevo Modelo Educativo de esta institución.

El modelo se traduce en la flexibilización de planes y programas de estudio, y una mayor libertad de movilidad de los estudiantes entre las distintas unidades académicas del Instituto. Adicionalmente cada una de las unidades puede adaptar sus programas y planes de estudio a sus características y objetivos.

Como se puede observar, las reformas hechas en el nivel medio superior, se han realizado de manera independiente, es decir, cada subsistema ha tratado de cubrir diversas necesidades mediante respuestas similares ya que todas estas reformas coinciden en: la flexibilidad de los programas de estudio y la adquisición de competencias que permitan a los alumnos desarrollar habilidades para adquirir aprendizajes a lo largo de la vida.

Sin embargo, éstos indicadores no son más que pruebas fehacientes de los efectos que trae consigo el enfoque economicista que se da dentro del sector educativo donde, se busca poner a la educación a la altura de la mundialización con el objeto de incorporar al capital humano al sistema productivo.

### 1.1.1 La Reforma al Bachillerato Tecnológico, antesala de la RIEMS

La reforma para la educación media superior se abordó desde el sexenio del presidente Zedillo, una de las razones fue que las instituciones de educación media superior y superior, en sus distintas modalidades constituían el acervo estratégico para el desarrollo nacional.

Se elaboró un diagnóstico donde se encontró entre otras cosas que un número elevado de estudiantes egresados no contaban con la preparación adecuada para

continuar con estudios posteriores y como consecuencia era necesaria la revisión de planes y programas del nivel medio superior con la finalidad de facilitar la promoción de los estudiantes al siguiente nivel (Tinajero, et.al, 2007:3).

Seis años después, el diagnóstico presentado por el gobierno del presidente Vicente Fox expresaba problemáticas similares. Su reporte no sólo manifestaba la heterogeneidad de las instituciones de nivel medio superior, sino que constituía un obstáculo para la movilidad institucional, además de que este nivel presentaba una cobertura diferenciada entre las entidades federativas.

En el caso particular del sistema de bachillerato tecnológico dentro del documento “Modelo de la Educación Media Superior Tecnológica”, se hace hincapié de que el plan de estudios de 1982 sufría de una carga excesiva de contenidos, el énfasis del aprendizaje estaba más en la memorización que en la comprensión y existía desigualdad entre los requerimientos del ámbito laboral actual y la estructura y contenidos de las especialidades existentes (Op. cit. 8).

Sin embargo, la SEP se orientó en los problemas detectados en el currículum, ya que el énfasis de esta reforma se centra en el currículum, en la adopción de una enseñanza centrada en el aprendizaje, la incorporación de contenidos y prácticas educativas basadas en competencias (saber con saber hacer); además de la implementación de un programa de formación y desarrollo del profesorado.

Adicionalmente se propuso impulsar un programa nacional de formación docente con el propósito de que los profesores actualizaran sus conocimientos y desarrollaran nuevas competencias y habilidades para propiciar experiencias de aprendizaje (Ibidem).

La reforma se concretó en agosto de 2003 con la transformación del currículum de los bachilleratos generales, y a partir del verano de 2004, con el nuevo currículum para los bachilleratos tecnológicos (agropecuarios; industrial y de servicios; y tecnológico del mar).

La implementación de la reforma tomó por sorpresa a docentes, directivos y estudiantes, ya que en un par de semanas tuvieron que desglosar los contenidos curriculares y adaptarse a los cambios que se les exigió sin la capacitación previa que necesitaban.

Esta reforma es de gran complejidad ya que aborda diferentes ámbitos como: a) la magnitud del cambio curricular, ya que se eliminó todo un campo de estudio (metodología); se sustituyó el histórico-social por otro denominado Historia, sociedad y tecnología; y se redujeron las horas destinadas a clase; b) la forma como fue elaborada, ya que en el transcurso de seis meses, en tiempo discontinuo, se renovó todo el currículo; y c) la manera vertical en que se implementó al interior de las instituciones de bachillerato.

Dentro del Programa Nacional de Educación 2000-2006 se justifica la reforma en la educación media superior con base en los siguientes indicadores resultado del diagnóstico elaborado: porcentaje elevado de deserción, reprobación y baja eficiencia terminal, infraestructura deficiente, escasa vinculación con el entorno y falta de actualización y liderazgo de profesores y directivos (Ibidem).

Los programas para los centros de bachillerato (industrial y de servicios agropecuario y tecnológico del mar) compartían un modelo curricular único, sin embargo, las horas por semana en el programa de 1982 oscilaba entre 28 y 43 horas entre las diferentes instituciones, lo cual variaba en el total de horas asignadas de 3,024 a 3,808 horas. En la actualidad la carga horaria se estandarizó a 2,880 horas para todas las instituciones.

El programa anterior se organizaba alrededor de tres áreas: tronco común, propedéutico y tecnológico. En el caso del tronco común, éste se componía de cinco áreas: matemáticas, ciencias naturales, lenguaje y comunicación, histórico social y metodología. El programa vigente comprende tres componentes de formación: básico, propedéutico y profesional. La formación básica (anteriormente tronco común) está organizada en cuatro campos de estudio: matemáticas, ciencias naturales,

comunicación, e historia, sociedad y tecnología. Es decir, se eliminó el área de metodología y se sustituyó el área histórico-social por Historia, sociedad y tecnología.

Las cuatro materias que constituían esta última área (Introducción a las Ciencias Sociales, Estructura Socioeconómica de México, Historia de México y Filosofía) fueron sustituidas por una materia seriada denominada Ciencia, Tecnología, Sociedad y Valores I, II y III.

Las autoridades aseguran que este nuevo modelo curricular no sólo fortalece la identidad del bachillerato tecnológico, sino que está articulado con los planes de educación básica y superior, en particular con la educación secundaria técnica, pero, sobre todo, el nuevo modelo propuesto responde a los requerimientos del mundo laboral (Ibid. 10).

### 1.1.2 Algunas referencias de la Educación Media Superior en México

De acuerdo a la SEMS y a Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC) dentro del Sistema de Información de la SEMS (SISEMS) se describen los servicios educativos que ofrece este nivel donde se menciona que en enero del 2005 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la SEP mediante el cual se modificó la estructura orgánica de la dependencia. De esta forma se dio origen a tres Subsecretarías: Básica, Media Superior y Superior (SEMS/COSDAC, 2010: 4).

La Subsecretaría de Educación de Educación Media Superior SEMS es antecedida por:

- 1923 Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial
- 1958 Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior
- 1978 Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica
- 2005 Subsecretaría de Educación Media Superior

Son funciones del titular de la SEMS, planear, programar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de las unidades administrativas adscritas, conforme a las instrucciones del Secretario del ramo; cada una de estas unidades administrativas tienen a su cargo un conjunto de instituciones que dirigir, atender y coordinar.

La SEMS está integrada por cinco Direcciones Generales:

- Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA)
- Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGECyTM)
- Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI)
- Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT)
- Dirección General de Bachillerato (DGB)

Para la estructuración de esta nueva Subsecretaría se consideró al tipo medio superior de dos direcciones generales que conformaron la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT): DGTA y DGECyTM. Así como la estructura completa de otras dos Direcciones Generales de esta misma Subsecretaría: DGETI y DGCFT. Finalmente se incorporó al nuevo organigrama la Dirección General de Bachillerato (DGB), la cual estaba incorporada a la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC).

Debido a la magnitud y a la extensión de la demanda de servicios educativos del nivel medio superior, se ha conformado un sistema federal de gran cobertura territorial y numérica, que actualmente está estructurada por once organizaciones: cinco de ellas clasificadas como dependencias centralizadas, que dependen de la Subsecretaría, tres como organismos descentralizados de los estados, con personalidad jurídica y patrimonio propios; dos como organismos descentralizados de la Federación y uno como órgano administrativo desconcentrado de la Federación y de estas once instituciones diez son de enseñanza tecnológica, (Op. Cit., 5). En el siguiente cuadro se representa la clasificación de las once organizaciones del sistema federal que conforman la educación media superior.

Cuadro N. 1 Estructura del Nivel Medio Superior

Dependencias Centralizadas	Organismos descentralizados de los gobiernos de los estados con participación federal	Organismos descentralizados de la federación con personalidad jurídica y patrimonio propios	Órgano desconcentrado	Organo Autónomo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General de Bachillerato (DGB)</li> <li>• Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI)</li> <li>• Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGECyTM)</li> <li>• Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA)</li> <li>• Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutos Descentralizados Estatales de Formación para el Trabajo</li> <li>• Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos</li> <li>• Colegios de Bachilleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)</li> <li>• Centro de Enseñanza Técnica Industrial (CETI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto Politécnico Nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNAM</li> </ul>

Elaboración propia con información de SEMS/COSDAC, en: [http://www.cosdac.sems.gob.mx/Estad\\_Sisems.php](http://www.cosdac.sems.gob.mx/Estad_Sisems.php)



En México, la educación media también llamada bachillerato y preparatoria inició en 1867, cuando el doctor Gabino Barrera fundó la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), con el fin de formar a profesionales, quiénes antes pertenecían a las élites del joven país; debido al fuerte crecimiento demográfico, la expansión de la matrícula y la llegada de la política de desarrollo estabilizador se incluyó a mediados del siglo XX a grupos sociales que antes no tenían acceso a este nivel educativo.

Como solución a las diferencias socioeconómicas de la población y con el objetivo de responder a las necesidades y aspiraciones de los nuevos grupos sociales el Estado, a través del Sistema Educativo Nacional, propuso para el bachillerato su diversificación, bajo el supuesto de que la mitad de los alumnos que ingresan al bachillerato abandonan sus estudios por la necesidad de tener que trabajar, (Villa, 2000).

Lo que dio como resultado que la educación media superior en México pueda agruparse, en: *núcleo propedéutico* (universitaria o general), *núcleo bivalente* (tecnológico) y *núcleo terminal* (profesional media).

### 1.1.3 Modalidades de Educación Media Superior

La educación media superior de *núcleo propedéutico* está centrada en la preparación general de los alumnos para que continúen estudios superiores y da un peso menor a la formación para el trabajo. Los planes de estudio mantienen equilibrio entre los aprendizajes de ciencias y los de humanidades. Las instalaciones son mayoritariamente aulas, con una proporción de laboratorios y talleres adecuada para apoyar el estudio de las materias científicas que lo requieren. Las escuelas medias superiores de carácter universitario que también ofrecen especialidades para el trabajo, no otorgan títulos pero en el documento de certificación consta la especialidad que el alumno cursó.

Su objetivo es ampliar y consolidar los conocimientos adquiridos en secundaria y preparar al educando en todas las áreas del conocimiento para que elija y curse estudios superiores.

La educación media superior de *núcleo bivalente* agrupa las instituciones que se orientan hacia una formación para el dominio de contenidos científicos y tecnológicos. Sus planes de estudio tienen una proporción mayoritaria de materias tecnológicas, seguidas de materias científicas y humanísticas. Las instalaciones de esta modalidad educativa están equipadas con talleres y laboratorios para la enseñanza y el entrenamiento de alumnos en actividades de orden tecnológico, en función de las distintas especialidades.

Las escuelas tecnológicas «bivalentes» (propedéuticas y terminales al mismo tiempo) otorgan a sus alumnos un documento único que sirve para acreditar sus estudios de bachillerato y ejercer alguna profesión técnica media. Para obtener el certificado los alumnos deben presentar una tesis, prestar servicio social y someterse a un examen. Su objetivo es capacitar al alumno para que participe en el desarrollo económico mediante actividades industriales, agropecuarias, pesqueras y forestales.

La educación media superior de *núcleo terminal* incluye escuelas que ofrecen estudios orientados a la preparación de los estudiantes en una especialidad técnica, para la realización de tareas específicas en el ámbito de la producción o los servicios.

La mayoría de las escuelas exigen a sus alumnos la prestación de un servicio social cuya duración generalmente es de seis meses (en el área de salud llega a ser de un año). Al término de sus estudios los alumnos deben presentar tesis o trabajo equivalente y aprobar un examen, lo que les da derecho a obtener un título de nivel medio profesional. Su objetivo consiste en capacitar a los alumnos en actividades productivas y de servicios a fin de que puedan incorporarse al mercado de trabajo del país.

En México, las diferentes modalidades se encuentran integradas por diversas instituciones las cuales son:

Cuadro N. 2 Tipo de bachillerato ofrecido por cada institución

<b>Bachillerato general o propedéutico</b>	<b>Bachillerato tecnológico (bivalente)</b>	<b>Bachillerato terminal o técnico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachilleratos de Universidades</li> <li>• Colegios de Bachilleres</li> <li>• Bachilleratos Estatales</li> <li>• Preparatorias Federales por Cooperación</li> <li>• Bachilleratos Federalizados</li> <li>• Bachilleratos Privados con Normatividad Propia</li> <li>• Centros de Estudios de Bachillerato</li> <li>• Bachilleratos de Arte</li> <li>• Bachilleratos Militares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Estudios Científicos Tecnológicos del Estado (CECyTE)</li> <li>• Centro de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios (CETIS)</li> <li>• Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT)</li> <li>• Centros de Estudios Tecnológicos del Mar (CETMAR)</li> <li>• Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA)</li> <li>• Centros de Bachillerato Tecnológico Forestal (CBTF)</li> <li>• Centros de Enseñanza Técnica Industrial (CETI)</li> <li>• Centros de Bachillerato Tecnológico e Industrial y de Servicios (CBTIS)</li> <li>• Bachilleratos Técnicos de Arte</li> <li>• Bachilleratos de Institutos Tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)</li> <li>• Centro de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios (CETIS)</li> <li>• Centros de Estudio del Arte</li> <li>• Escuelas de Estudios Técnicos</li> </ul>

Fuente: OEI-Sistemas Educativos Nacionales-México, en: <http://www.oei.es/quipu/mexico/mex09.pdf>

La Universidad Nacional Autónoma de México tiene dos bachilleratos, la Escuela Nacional Preparatoria y el Colegio de Ciencias y Humanidades. Estos subsistemas cuentan con programas de estudios diferentes, el primero responde a una programación anual y el segundo a una semestral, estos se cursan en tres años.

En los 70's con la participación de los coordinadores de Ciencias y Humanidades de la Universidad, Guillermo Soberón y Rubén Bonifaz Nuño; de los directores de las facultades de Filosofía y Letras, Ciencias, Química y Ciencias Políticas y Sociales, Ricardo Guerra Tejeda, Juan Manuel Lozano, José F. Herrán y Victor Flores Olea y del director de la Escuela Nacional Preparatoria, Moisés Hurtado G. respectivamente, González Casanova elaboró un plan para crear un sistema innovador que se denominó Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH, 2010).

Una de las características que distinguen al Colegio de Ciencias y Humanidades de otros bachilleratos, considerado, innovador y adecuado pedagógicamente en México y América Latina, es su modelo educativo, el cual es de cultura básica, propedéutico (esto es, preparara al estudiante para ingresar a la licenciatura con los conocimientos necesarios para su vida profesional) y está orientado a la formación intelectual ética y social de sus alumnos considerados sujetos de la cultura y de su propia educación.

Para el primero y segundo semestres son seis asignaturas obligatorias (además de cursar la materia de Computación en el primer o segundo semestres, según se asigne en la tira académica), en tercero y cuarto también estudian seis asignaturas en cada uno de ellos y para quinto y sexto llevan siete asignaturas por cada uno de los semestres, las cuales podrán ser elegidas por ellos mismos, de acuerdo con sus intereses profesionales.

Existen cinco planteles, cuatro en la zona metropolitana y uno en el Estado de México (Naucalpan), (UNAM, 2010)

La ENP desde su origen es una Institución de carácter público y modelo educativo de la enseñanza media superior, respondiendo satisfactoriamente a los retos y

demandas de la sociedad en su conjunto. Forma parte del sistema educativo mexicano y es uno de los dos sistemas de bachillerato de la UNAM.

La ENP cuenta con la infraestructura necesaria para el desarrollo y atención de la comunidad preparatoria, donde actualmente (2010) asisten a sus nueve planteles cerca de 48,000 alumnos y 2,400 profesores.

Las 94 asignaturas que integran un contenido programático, y que se representan en el mapa curricular, se conforman por programas y se organizan por año y sus contenidos de enseñanza responden a la nueva estructura del plan de estudios, que establece tres etapas de formación, las cuales representan una graduación en el proceso educativo el 4º año la etapa de introducción, el 5º año la etapa de profundización y el 6º año la etapa de orientación.

Dichas asignaturas se distribuyen por núcleos básico y formativo-cultural y un tercero para el último año, identificado como núcleo propedéutico con sus respectivas materias obligatorias y optativas, dependiendo del área a estudiar, ya sea Físico-Matemáticas y de las Ingenierías; Ciencias Biológicas y de la Salud; Ciencias Sociales y Humanidades y arte, (Ibid).

Los Colegios de Bachilleres son el segundo tipo de bachillerato universitario propedéutico más numeroso en cuanto a la matrícula y el tercero en el conjunto de instituciones de este nivel educativo. Existen dos tipos: el Colegio de Bachilleres México y los Colegios de Bachilleres Estatales. (OEI, 2008: 5)

El Colegio de Bachilleres México cuenta con 20 planteles en la zona metropolitana de la Ciudad de México y 12 centros en los estados con los que mantienen convenios de asesoría y supervisión académica, técnica y administrativa. Además, incorpora a planteles privados.

Los Colegios de Bachilleres Estatales son organismos descentralizados de los gobiernos de 24 estados del país y suman 348 planteles. Son coordinados académicamente por la Unidad de Educación Media Superior de la SEP.

Los objetivos de los Colegios de Bachilleres son proporcionar una educación formativa e integral, desarrollando la capacidad intelectual del alumno mediante la obtención y aplicación de conocimientos; dar la misma importancia a la enseñanza que al aprendizaje; crear en los alumnos conciencia crítica que les permita adoptar una actitud responsable ante la sociedad y proporcionarle capacitación y adiestramiento para el trabajo en una técnica o especialidad determinada. De esta manera se espera que el egresado cuente con elementos que le permitan acceder a aprendizajes más complejos, tanto en la educación superior como en la vida diaria (Op. Cit., 5).

Los CBTIS suman 235 planteles distribuidos en todos los estados de la República, dependen normativamente de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas de la SEP. El 96% de los estudiantes estudia en planteles públicos.

Los objetivos de los CBTIS son preparar a sus alumnos para la educación superior y capacitarlos en el desempeño de funciones a nivel de mandos medios en el trabajo técnico, dentro de áreas industriales, comerciales y de servicios.

Los CBTIS adoptan el tronco común de la SEP, incluyen áreas propedéuticas en físico-matemáticas, químico biológicas y sociales-administrativas. Ofrecen, además, en forma integrada en el plan de estudios, 46 carreras de nivel técnico medio. La duración total de esta modalidad de bachillerato tecnológico es de seis semestres, (Ibid, 8).

Los CECYT son la oferta de educación media superior del Instituto Politécnico Nacional (IPN), órgano desconcentrado de la SEP que depende normativamente de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas.

Los objetivos de esta institución son:

- Impulsar un proceso formativo que permita a los estudiantes la comprensión de la sociedad y de su tiempo histórico, y el acceso a la educación superior y la posibilidad de incorporarse al trabajo productivo;

- Coadyuvar a la satisfacción de la demanda de técnicos profesionales nacionalmente necesarios en el sistema productivo;
- Participar en el aumento de la producción, mediante el uso de tecnologías apropiadas.

Los CECyT han adoptado el tronco común de bachillerato establecido por la SEP y, de forma paralela, imparten cursos en distintas áreas. En los dos últimos semestres se cursan asignaturas específicas para cada carrera.

Asimismo los Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario CBTA dependen normativamente de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria de la SEIT-SEP.

Estos centros proponen que sus alumnos conozcan los recursos (suelos, agua, plantas, animales y clima) que dan fundamento a la producción agrícola; los usos del agua, de las máquinas e implementos agrícolas y de los instrumentos topográficos.

El plan de estudios se divide en dos circuitos: el propedéutico y el de formación tecnológica. El primero lo compone el tronco común de la SEP y las áreas propedéuticas físico-matemáticas y químico-biológicas.

La formación tecnológica está constituida por las áreas y asignaturas de apoyos, procesos, instrucción técnica y desarrollo productivo que se imparten desde el primer semestre del plan.

Estos planes se caracterizan por estar situados fuera de las zonas urbanas, por atender a hijos de campesinos minifundistas o asalariados rurales que en su mayoría proceden de escuelas secundarias tecnológicas agropecuarias y telesecundarias.

Los Centros de Estudios Tecnológicos del Mar (CETMAR) dependen de la Unidad de Ciencia y Tecnología del Mar (SEIT-SEP). Del mismo modo que otras opciones bivalentes, los CETMAR ofrecen bachillerato y capacitación de técnico medio en el

área de ciencia y tecnología del mar. El objetivo de estos centros es formar recursos humanos para el manejo, conservación y aprovechamiento racional de los recursos naturales acuícolas.

Los CETMAR ofrecen diversas carreras en las áreas de producción y captura, operación de flota pesquera, industrialización y administración de productos y conservación del ambiente.

Los estudios tienen una duración de tres años, organizados en cursos semestrales. Tienen el tronco común de la SEP y las especialidades tecnológicas. Aproximadamente el 50% del tiempo de estudios es de enseñanza teórica y el 50% de enseñanza práctica. Las prácticas profesionales están curricularmente incluidas en todas las carreras. Casi todos los planteles se localizan en estados en cuyos litorales se desarrollan importantes actividades marítimas. Una característica de estos centros es que los estudios duran cuatro años y se organizan por semestres. La mayoría de las materias son técnicas.

El CETI expide título de tecnólogo. Los alumnos deben cumplir con un servicio social de seis a dos años, presentar una tesis o trabajo documental y aprobar el examen profesional. El valor de su propedéutico está circunscrito exclusivamente al área de físico-matemáticas (Ibid., 9).

Los Centros de Bachillerato Tecnológico Forestal (CBTF) dependen de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (SEIT-SEP), a excepción de un plantel que depende de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Son siete centros, todos públicos y sólo existen en 5 estados del país, en zonas suburbanas o rurales.

Su plan de estudios tiene una duración de seis meses y se estructura bajo el mismo modelo curricular de los Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario. Como su nombre lo indica, la parte terminal de los estudios corresponde al área forestal. Los estudiantes sólo pueden continuar estudios de nivel superior en las áreas de conocimiento de físico matemáticas y ciencias químico-biológicas (Ibidem).



Bachilleratos de Institutos Tecnológicos, este bachillerato se inscribe dentro del sistema de Institutos Tecnológicos (IT). Los bachilleratos de los IT atienden sectores de población suburbana con influencia en zonas rurales. Estos bachilleratos dependen de la Dirección General de Institutos Tecnológicos de la SEIT-SEP.

Sus objetivos y planes de estudios tienen características muy semejantes a los de otras instituciones de «núcleo bivalente». Sus opciones terminales están vinculadas con la oferta profesional de cada Instituto Tecnológico.

Es importante saber los objetivos y con qué fin surgieron cada una de las instituciones de nivel medio superior para entender la razón de ser de tan diversas modalidades pues el surgimiento de todos estos centros que imparten el bachillerato en nuestro país no es fortuito ya que su creación responde a las diferencias socioeconómicas además, de la heterogeneidad de necesidades y aspiraciones de los nuevos grupos sociales se que integraron a este nivel educativo.

Centros de Educación Artística (CEDART) del INBA integra la formación del bachillerato con el estudio de asignaturas provenientes de cuatro áreas artísticas. Por su carácter propedéutico, proporciona las bases y los conocimientos necesarios para continuar estudios de nivel superior, tanto en el campo de las artes como en las ciencias sociales y las humanidades.

El propósito de este bachillerato no es formar artistas. No obstante, a partir de la integración de saberes de la danza, la música, el teatro y las artes plásticas contribuyen en el desarrollo de habilidades de competencias propias del bachillerato y competencias artísticas básicas que redundan en una auténtica formación integral de sus egresados.

Con duración de seis semestres el ingreso a este modelo educativo implica conciencia de que los estudios artísticos son rigurosos y que requieren de una mayor certidumbre vocacional y total disposición para cursarlos en armonía con el resto de las asignaturas del bachillerato. Por el mismo motivo, el proceso de

admisión busca comprobar estas condiciones en los aspirantes a efecto de que se cumplan las expectativas institucionales y personales, (INBA, 2011).

Dentro de la educación militar existen colegios, escuelas, centros de estudio y diversos cursos de aplicación, capacitación y perfeccionamiento; cuya estructura administrativa y académica está orientada a cubrir las necesidades que tiene el Ejército y Fuerza Aérea para desarrollar conocimientos humanísticos, militares, científicos y técnicos de nivel superior, de capacitación, actualización, aplicación y de perfeccionamiento.

Las Escuelas Militar de Transmisiones y Militar de Materiales de Guerra proporcionan estudios de nivel medio superior. Estos estudios sirven de base para la formación de oficiales y para continuar estudios profesionales, sea en la Universidad del Ejército o en cualquier otra institución de nivel superior.

Los estudios incluyen actividades y entrenamientos físicos y se efectúan con la permanencia casi total de los alumnos en los planteles, los cuales satisfacen sus necesidades básicas, (SEDENA, 2011).

## 1.2 El turno de la Educación Media Superior para reformarse

En México, durante el 2008 como parte de la reforma educativa impulsada por el gobierno de Felipe Calderón, se creó la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) impulsada por la Secretaría de Educación Pública a través de la Subsecretaría de Educación Media Superior esta reforma es de carácter nacional además de que está respaldada por el gobierno federal su diseño surge como mecanismo para atender problemas de: cobertura, equidad y calidad que se dice enfrenta este nivel educativo.

### 1.2.1 Principales ejes de la RIEMS

- 1) La construcción de un Marco Curricular Común (MCC), respondiendo a la falta de identidad, la carencia de un perfil del egreso que permita a los estudiantes desempeñarse adecuadamente en el siglo XXI además de la dispersión (curricular) que existe entre las diferentes opciones de

bachillerato, adicionalmente se pretende crear un Perfil de Egreso común para todos los subsistemas y modalidades de la EMS.

- 2) La definición y reconocimiento de las opciones de oferta de la EMS debido a la falta de orden entre la cantidad de opciones de oferta, la ausencia de estándares y reglas claras y la dificultad para garantizar calidad y pertinencia; las opciones de oferta de las distintas modalidades de la educación media superior serán reconocidas por el Sistema Nacional de Bachillerato, lo que facilitará la identificación y regulación de los servicios educativos.
- 3) Los mecanismos de gestión de la reforma, surge ante la carencia de programas institucionales de formación, actualización y capacitación continua para docentes y directivos, la ausencia de vinculación sistemática con el sector productivo y la dificultad de tránsito entre planteles y subsistemas.
- 4) La Certificación Nacional Complementaria, como respuesta a la ausencia de un certificado común y la dificultad para que los egresados y la sociedad cuenten con garantías de calidad y validez ya que actualmente la certificación es propia de cada de cada institución, sin reglas ni criterios comunes.

Según Pedró (1998), las reformas educativas son, expresiones privilegiadas de proyectos políticos y uno de sus principales instrumentos. Con frecuencia las reformas educativas incorporan importantes elementos de innovación que afectan a los procesos de enseñanza y aprendizaje y los contenidos curriculares.

Los factores políticos y económicos son mucho más importantes en la conformación de las reformas educativas que los factores internos del propio sistema escolar, ya que aparecen siempre como la respuesta necesaria a la globalización y la internacionalización de la economía y, por consiguiente, una mejora de la calidad de la educación.

En el siguiente cuadro se aprecian los pasos que antiguamente se empleaban para la designación de directores esto en comparación con el mecanismo actual propuesto dentro de la reforma.

Cuadro No. 3 Selección de directores

ANTES DE LA RIEMS	CON LA RIEMS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de una terna por medio del coordinador estatal de educación media superior o el director</li> <li>• Presentada al Director General como propuesta</li> <li>• Nombramiento por titular de la Subsecretaría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen académico</li> <li>• Proyecto académico para el plantel</li> <li>• Entrevista personalizada</li> <li>• Proceso de consulta de la comunidad educativa</li> <li>• Recomendación del candidato al Subsecretario por el Comité técnico de selección</li> </ul>

---

Fuente: Presentación de la renovación de directores de planteles en educación media superior por concurso de oposición, en el Museo Nacional de Arte 23 de mayo de 2007.

Además del proceso de selección, la profesionalización de directores contempla dos estrategias adicionales que son:

- Plan de desarrollo y formación profesional que contempla:
  - Diplomados para su actualización.
  - Diplomados para mejorar la gestión y administración de los planteles.
  - Estudios superiores
  - Cursos y capacitación para una mejor planeación del desarrollo profesional de los docentes.
- Evaluación continua, que realizarán cada año a los directores de cada plantel donde tomarán en cuenta factores como:

## Indicadores de calidad

Eficiencia

Transparencia Recursos financieros y humanos

Uso de recursos para la mejora de la calidad

Cumplimiento de plan de desarrollo educativo

Este esquema de evaluación continua, servirá de apoyo a los encargados de hacer las evaluaciones para determinar quien permanece en su cargo como director y quien será destituido es decir, ahora los directores estarán bajo un esquema de resultados sobre la gestión de la dirección del plantel.

De no ser cubiertos perderán su empleo, posiblemente con esta visión que se le da a la evaluación como mecanismo de condicionamiento laboral, responda a la relación con el enfoque empresarial que se le ha venido dando al sector educativo. Además de que los indicadores de calidad que serán objeto de evaluación puedan tornarse como prioritarios dentro de la gestión que lleva a cabo cada institución.

1.3 Los objetivos que se desarrollaron durante esta investigación fueron:

- Analizar ¿cómo surge y cuáles son las características del concurso de oposición de los directores de educación media?
- Exponer las implicaciones de este concurso de oposición para los directores.

1.4 Se retoman las nociones del tema de reformas considerando a Pedró (1998) quien propone que una reforma es una alteración de las políticas educativas que comporta cambios en todas o algunas de las esferas siguientes:

- La organización y estructuración de niveles, etapas o ciclos del sistema escolar.
- El currículum, es decir, quien toma las decisiones sobre qué debe enseñarse, cómo y cuándo, además de cómo debe evaluarse.
- El profesorado, su formación, selección y evaluación.
- La evaluación de los resultados del sistema escolar.

Asimismo de la nueva gestión empresarial educativa por Christian Laval (2004: 326) quien menciona que si la escuela es una empresa productora de un servicio si depende de una eficacia medible es necesario colocar al frente de la organización docente a un organizador que sea capaz de dirigir un equipo al que se le considere el responsable de la producción de valor añadido de su empresa.

Además del papel del director en la gestión de acuerdo a Pilar Pozner (1997:72) quien menciona que el ser directivo, o integrante del equipo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución. Es tener la capacidad de construir la intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que son: la dimensión pedagógico-curricular, la dimensión comunitaria, la dimensión administrativa-financiera y la dimensión organizacional-operativa.

Para llevar a cabo esta tesis fue necesario cubrir los siguientes aspectos con la intención de cumplir los objetivos de esta investigación:

### 1.5 Tipo de investigación

La investigación que se desarrolla en el trabajo es exploratoria ya que se expondrán las características e implicaciones del concurso de oposición de directores de la educación media superior.

#### ⌘ Categorías

Dentro de las implicaciones de este concurso, las categorías se dividen en dos:

- La Certificación: a la que son sometidos los directores mediante el cumplimiento de ciertos parámetros con el fin de que el plantel ingrese al Sistema Nacional de Bachillerato.
- Evaluación de la gestión: ya que cada año se evalúa el desempeño de los directores en base a las metas planteadas y el cumplimiento de las mismas.

#### ⌘ Técnicas e instrumentos para recabar datos

Se entrevistó a cuatro directores que ocupan el cargo por medio del concurso de oposición, fue necesario investigar qué planteles contaban con directores que respondieran a esta característica, ya que al acudir a dos planteles las directoras mencionaron que aún no pasaban por el concurso.

Sin embargo, cada una proporcionó el nombre de los planteles a los que se podía acudir, esta indicación sirvió de referente.

Lamentablemente no todos los directores estuvieron dispuestos a conceder una entrevista ya que la carga de trabajo fue la respuesta obtenida en varias ocasiones al solicitar una entrevista, como consecuencia de esto de nueve planteles visitados sólo en cuatro se obtuvo la entrevista.

#### ⌘ Procedimiento para obtener, sistematizar y analizar la información

Como resultado de la información obtenida en la primera entrevista, se ajustó el guión de entrevista en base a las categorías pues se había elaborado a consigna de la revisión documental realizada.

Esto sirvió para aclarar el tipo de información que permitiera alcanzar los objetivos planteados, además de que fue un punto de referencia para la categorización de la información.

Se visitó constantemente la página web de la Subsecretarías de Educación Media Superior para consultar los informes del monitoreo del concurso realizados por Transparencia Mexicana.

Paralelamente se realizó la búsqueda de información en fuentes oficiales, noticias periodísticas, informes de diferentes organismos alusivos al concurso de oposición además de que se consultó bibliografía especializada que abordara el tema de la gestión del director en los centros escolares y las reformas educativas.

- Para sistematizar y analizar la información:

Se transcribió cada entrevista y posteriormente se clasificó la información, señalando con un color específico cada categoría.

Se ordenó toda la información encontrada posteriormente se clasificó de acuerdo a las categorías a seguir dentro de la investigación.

Asimismo se elaboraron resúmenes de los documentos oficiales consultados para identificar el tipo de información que se requería.

Además se acudió periódicamente con el asesor para aclarar las dudas que surgieron durante la elaboración de los avances enviados previamente.

Es necesario señalar que se acudió a la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC) con la finalidad de encontrar información acerca del número de docentes que han participado en cada uno de los concursos de oposición.

Sin embargo, la subdirectora de este organismo expresó que por la naturaleza de la información requerida no se podía acceder a ella ya que no era pública, debido a esto se hizo una solicitud de información al Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI) de la cual no se obtuvo respuesta salvo una prórroga de veinte días.

A continuación se presenta un cuadro que contiene información referente a los directores entrevistados, además de una ficha técnica donde se describe cada plantel en el que laboran dichos directores.



**Cuadro N. 4 Descripción de los directores entrevistados**

Plantel	Formación Académica	Género	Duración de la entrevista
Colegio de Bachilleros plantel 17	Lic. En Geografía U.N.A.M	Femenino	35 minutos
Cetis N. 76	Lic. en Psicología de la UNAM, concluyendo una maestría en Educación.	Femenino	27 minutos
Escuela de Artesanías del INBA	Lic. en economía con Posgrado en administración y cursando una maestría en diseño gráfico e ilustración.	Masculino	32 minutos
Conalep "Venustiano Carranza"	Contador Público ESCA-Sto. Tomás	Masculino	25 minutos

Fuente: Elaboración propia con información de la entrevistas realizadas a los cuatro directores

**Cuadro N. 5 Ficha descriptiva de los planteles visitados en las entrevistas**

Institución	Oferta educativa	Duración de estudios	Tipo de Bachillerato
Colegio de Bachilleres plantel 17	Ofrece la capacitación de informática a partir de 5º semestre sistema escolarizado	Ofrece estudios en modalidad escolarizada y no escolarizada con duración de seis semestres	Bachillerato General
Cetis N. 76 "Sector Salud"	Enfermería general y Técnico Profesional en radiología	Su sistema es escolarizado impartido en seis semestres	Su modalidad es de Bachillerato terminal con Formación Técnico- Profesional
Escuela de Artesanías del INBA	Ofrece los estudios de Técnico Artesanal en las áreas de Cerámica, Ebanistería, Esmaltes, Estampado, Joyería y Orfebrería, Metales, Textiles y Vitrales	Su plan de estudios se imparte dentro de un sistema escolarizado organizado de forma semestral con una duración total de seis semestres	Ofrece los estudios de Técnico Artesanal, contempla las áreas técnica, artística, teórica y metodológica
Conalep Núm. 15 "Venustiano Carranza I"	Mantenimiento de Sistemas Electrónicos, Contaduría, Mantenimiento de Equipo de Cómputo y Asistente Directivo	Su plan de estudios se imparte en seis semestres donde para ser profesional Técnico se deben cursar dos trayectos técnicos a partir del 4º semestre y para ser Técnico, Profesional-Bachiller se cursa un trayecto técnico y uno propedéutico	Formación Técnico-Profesional Bachiller

Fuente: Elaboración propia con información de la página web de cada plantel

## Capítulo II

### La profesionalización de directivos en el contexto de las reformas en América Latina

En América Latina se han dado una serie de reformas en lo que respecta al acceso al cargo de los directores escolares sin embargo, existen claras diferencias en torno a la forma en cómo se diseñan estos procesos de selección pues independientemente de que se habla de América Latina el contexto bajo el cual se construyen influye tanto en los objetivos como en la implementación.

Diversas han sido las razones que argumentan el diseño de estas reformas sin embargo, todas persiguen el mismo fin que es elevar la calidad educativa mediante la profesionalización de los directores (gestores) a quienes se asigna la responsabilidad del centro escolar.

## 2.1 La Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS)

Esta reforma al pretender dar respuesta a diversos problemas tales como: cobertura, equidad y calidad (SEP, 2008), está respaldada por una serie de mecanismos mediante los cuales se busca abarcar cada uno de los ámbitos que integran este nivel educativo.

Cabe destacar que según Macías (2009), la RIEMS ha sido resultado de una experiencia con un grupo de profesores del plantel “Grupo Base” sin experiencia ni antecedentes como expertos en educación a pesar del discurso oficial que presume de la elaboración colectiva de ésta además, de que solo unos cuantos “expertos” son los que tienen injerencia en el diseño de este tipo de políticas que si bien afectan a todos los involucrados desde alumnos y profesores y directivos, estos últimos son quienes tienen que responder ante la modificación de sus condiciones laborales.

Paradójicamente mientras que por un lado se diseña un curriculum que pretenda responder a la heterogeneidad de los alumnos por otro se piensa en un curriculum único con el fin de conseguir un perfil de egreso aún con la diversidad de modalidades y contextos sociales que rodean el nivel medio de enseñanza en México.

### 2.1.1 Mecanismos de gestión de la RIEMS

Dentro de los mecanismos de gestión, la SEP (2008: 85), contempla diferentes aspectos a seguir, que son:

- Generar espacios de orientación educativa y atención a las necesidades de los alumnos
- Desarrollo de la planta docente
- Mejorar las instalaciones y el equipamiento
- Evaluar el sistema de forma integral

- Implementar mecanismos para el tránsito entre subsistemas y escuelas
- Profesionalizar la gestión

Con respecto a profesionalizar la gestión, la SEMS acordó con Transparencia Mexicana (TM), en su calidad de agente externo acompañar los procesos de selección de los directores para certificar que éstos se lleven a cabo de manera correcta y transparente según los manuales de operación.

Este organismo que dice contar con experiencia en el monitoreo social de distintos procedimientos, en el informe del primer concurso de oposición para la renovación de directores en planteles de educación media superior, dice que debido a la complejidad de las metas de la reforma se necesita de personal académico con cualidades profesionales y de gestión que impulsen el proyecto académico de cada plantel además de que promuevan la innovación y la mejora en la enseñanza y el aprendizaje.

## 2.2 La selección de Directores en América Latina: Colombia y Chile

Se abordará la profesionalización que se ha implementado en los países mencionados particularmente el tema del acceso al cargo de los directores, pues a pesar de que Colombia y Chile pertenecen al mismo continente el contexto de cada país interviene en la forma en que se diseñan las políticas educativas ya que en unos países se llevan a cabo antes y en otros, años después lo que da como resultado la diversidad de percepciones del problema.

El caso de Chile se abordará debido que se toma como referente dentro de la RIEMS retomando los aspectos relacionados con la calidad educativa que van desde el mejoramiento a la infraestructura hasta la gestión de los directores y prácticas pedagógicas

Asimismo el caso de Colombia se eligió porque como se sabe desde hace algunos años se le ha comparado con nuestro país en aspectos sociales y políticos además de que al abordar el tema de los directores se encontró toda una política educativa adoptada como: “La Revolución Educativa” que dentro del tema busca el mejoramiento institucional y de la gestión (MEN, Plan Sectorial de educación, 2002-2006: 25).

La reseña de estos países se hace con el fin de hacer comparaciones entre México, Colombia y Chile de la forma en cómo se accede al cargo de director escolar y bajo qué parámetros los directores deben desarrollar su gestión.

### 2.2.1 Colombia país de “Revolución Educativa”

De acuerdo con Gómez (2005: 26) en el nivel secundario existen instituciones de carácter general y académico, cuya principal función es el acceso al nivel superior, e instituciones de carácter técnico u ocupacional orientadas a la formación para el trabajo como consecuencia de las escasas posibilidades de los alumnos en el acceso al nivel superior, en el contexto colombiano este nivel corresponde a la educación media donde la edad de los alumnos oscila entre los 15, 18 y 19 años de edad.

Dentro del Plan Sectorial de Educación (2002-2006: 26), publicado por el Ministerio de Educación de Colombia se establece que con base en los resultados de las evaluaciones, las instituciones educativas deben proponer y formular Planes de Mejoramiento que incluyan nuevas estrategias pedagógicas adecuadas para que los estudiantes alcancen mayores niveles de logro. El Ministerio de Educación dice apoyar a las entidades territoriales para que, en armonía con los Planes de Mejoramiento de las instituciones, fijen metas que ayuden a las acciones de calificar los procesos pedagógicos.

Asimismo se rescata la orientación de esfuerzos para fortalecer la gestión de las instituciones educativas procurando mejoramiento de la calidad y la capacidad

“gerencial” de sus directivos, de tal manera que puedan poner en marcha esquemas de administración adecuados y eficientes.

Al mismo tiempo se desarrolla el “Estatuto de Profesionalización Docente” con el fin de contribuir al enriquecimiento personal y profesional de los docentes mediante el mejoramiento de su desempeño, relacionado con los requisitos de ingreso, ascensos, evaluación de desempeño y condiciones salariales de los docentes que se vinculen al servicio del Estado.

De esta forma los directivos docentes, se conciben como aquellos quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas además de ser responsables del funcionamiento de la organización escolar. (Decreto 1278,2002:Art.6).

En este país existe el llamado “concurso para ingreso al servicio educativo estatal” que es un proceso donde a través de la evaluación de aptitudes, experiencia, competencias básicas, relaciones interpersonales y condiciones de personalidad de los aspirantes a los cargos, se determina su colocación en el listado de elegibles y se fija su ubicación en el mismo con el fin de garantizar la disponibilidad para la provisión de vacantes que se presenten en cualquier nivel.

Cabe destacar que los listados elegibles tienen una vigencia de dos años a partir de su publicación pero cuando no exista este listado, la entidad territorial certificada convoca a concurso público y abierto para cargos docentes y directivos docentes bajo las siguientes etapas:

- a) Convocatoria
- b) Inscripciones y presentación de la documentación
- c) Verificación de requisitos y publicación de los admitidos a las pruebas
- d) Selección mediante prueba de aptitudes y competencias básicas

- e) Aplicación de la prueba psicotécnica, la entrevista y valoración de antecedentes
- f) Clasificación. Tiene por objeto establecer el orden en el listado de elegibles, según el mérito de cada concursante, asignando a cada uno un lugar dentro del listado para cada clase de cargo, nivel y área de conocimiento o de formación, para lo cual se toman en cuenta los resultados de la prueba de aptitudes y competencias básicas; la prueba psicotécnica; la entrevista y la valoración de antecedentes.  
Para los directivos se clasifican los títulos de posgrado relacionados con las funciones del cargo y la experiencia adicional.
- g) Publicación de resultados
- h) Listado de elegibles por nivel educativo y área de conocimiento, en orden descendente de puntaje para cada uno de ellos.

Los requisitos especiales para participar en los concursos de directivos docentes son:

- a. Para director de educación preescolar y básica primaria rural: Título de normalista superior, o de licenciado en educación o de profesional, y cuatro años de experiencia profesional.
- b. Para coordinador: Título de licenciado en educación o título profesional, y cinco años de experiencia profesional.
- c. Para rector de institución educativa con educación preescolar y básica completa y/o educación media: Título de licenciado en educación o título profesional, y seis años de experiencia profesional.

El Gobierno Nacional es quien establece los perfiles para cada uno de los cargos directivos y el tipo de experiencia profesional que se toma en cuenta para estos concursos.



## 2.2.2 Directores bajo "Periodo de prueba"

Una vez seleccionado al candidato por medio del concurso se le asigna el cargo bajo un "periodo de prueba" donde se evalúa el desempeño laboral y las competencias del docente o directivo docente al terminar el año escolar en el que fue nombrado, siempre y cuando haya desempeñado el cargo por lo menos cuatro meses.

Los profesionales con título diferente al de licenciado en educación al terminar el periodo de prueba deben acreditar que cursan o han terminado un posgrado en educación o que han realizado un programa de pedagogía bajo la responsabilidad de una institución de educación superior. Sin embargo, quienes no superen el período de prueba serán separados del servicio, y pueden presentarse de nuevo en el concurso en otra convocatoria. Si se aprueba el periodo de prueba el docente o directivo docente adquiere los derechos de carrera y es inscrito en el Escalafón Docente.

El Escalafón Docente es el sistema de clasificación de los docentes y directivos de acuerdo con su formación académica, experiencia, responsabilidad, desempeño y competencias, constituyendo los diversos grados y niveles que pueden ir alcanzando durante su vida laboral.

Su estructura está conformada por tres grados<sup>1</sup> mismos que se establecen en base a la formación académica, cada grado se compone de cuatro niveles salariales (A-B-C-D), quienes superen el periodo de prueba se ubicarán en el nivel salarial A del correspondiente grado según su título académico.

---

<sup>1</sup> Grado uno: a) Ser normalista superior, b) Haber sido nombrado mediante concurso, c) Superar satisfactoriamente el periodo de prueba.

Grado dos: a) Ser licenciado en Educación o profesional con título diferente más programa de pedagogía o un título de especialización en educación, b) Haber sido nombrado mediante concurso, c) Superar satisfactoriamente la evaluación del periodo de prueba; o la evaluación de competencias en caso de que esté inscrito en el Grado Uno.

Grado tres: a) Ser licenciado en Educación o profesional, b) Poseer título de maestría o doctorado en un área afín a la de su especialidad o desempeño, o en un área de formación que sea considerada fundamental dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, c) Haber sido nombrado mediante concurso, d) Superar satisfactoriamente la evaluación del periodo de prueba; o la evaluación de competencias en caso de que esté inscrito en el Grado Uno o Dos.

Los directivos docentes al superar la evaluación del periodo de prueba, son inscritos en el Escalafón Docente en el grado que les corresponda de acuerdo con el título que acrediten, o conservan el grado que tenían en caso de provenir de la docencia estatal y estén ya inscritos en el escalafón.

### 2.2.3 Evaluación al Desempeño

En lo correspondiente a la evaluación, ésta se encarga de verificar que los docentes y directivos al desempeñar sus funciones mantengan niveles de idoneidad, calidad y eficiencia que justifiquen su permanencia en el cargo, los ascensos en el Escalafón y las reubicaciones en los niveles salariales.

De acuerdo a la guía metodológica “Evaluación Anual de Desempeño Laboral” (2008:11) se disponen tres tipos de evaluación:

- 1) Evaluación de periodo de prueba, mencionada anteriormente
- 2) Evaluación anual de desempeño laboral. Es el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades propias al cargo que desempeña el docente o el directivo y el logro de los resultados a través de su gestión.

Como parte de esta evaluación anual dentro del Decreto 2582 se establece en el Art. 3º, la “evaluación de desempeño de los docentes y directivos docentes” donde se valora al director como orientador del Proyecto Educativo Institucional, promotor de la integración de la comunidad educativa, administrador de los recursos físicos y financieros, como responsable de los resultados educativos institucionales y facilitador del trabajo en equipo destinado a mejorar la equidad, calidad y eficiencia del establecimiento educativo.

3) Evaluación de competencias. Se hace de manera voluntaria para los docentes y directivos docentes inscritos en el Escalafón Docente que pretendan ascender de grado dentro del Escalafón o cambiar de nivel salarial en el mismo grado.

Dentro de esta evaluación se valoran los siguientes aspectos: competencias de logro y acción; competencias de ayuda y servicio; competencias de influencia; competencias de liderazgo y dirección; competencias cognitivas; y competencias de eficacia personal.

El Ministerio de Educación de Colombia es el responsable del diseño de las pruebas de evaluación de competencias además de definir los procedimientos para su aplicación a través de cualquier entidad pública o privada que considere idónea.

## 2.3 Hablando de educación media en Chile

En el caso de Chile el sistema escolar se organiza en un nivel básico de 8 años de educación obligatoria atendiendo a estudiantes de 6 a 13 años y un nivel medio, no obligatorio, que dura 4 años con alumnos que van de los 14 a 17 años de edad en dos modalidades: una definida por el carácter académico y general de su curriculum (humanístico científico) el cual prepara a los alumnos para la continuación de estudios superiores y otra de tipo vocacional (técnico-profesional), que prepara para la inserción en el trabajo.

### 2.3.1 Como antecedente: Bajo el régimen militar

A inicios de 1980 se emprendió una reforma en la administración y el financiamiento del sistema escolar tomando tres líneas principales:

1. La transferencia de la administración de los establecimientos escolares, que eran dependientes del Ministerio de Educación, a los municipios del país quienes comenzaron a manejar el personal con la facultad de despedir y contratar a

docentes y administrar la infraestructura a pesar de esto, el Ministerio de Educación mantenía funciones normativas, de definición del curriculum y libros de texto, supervisión y evaluación.

2. La transformación de la forma de asignación de recursos, de una modalidad establecida en los presupuestos de gasto de los establecimientos a una modalidad basada en el pago de una subvención por alumno atendido, asimismo el pago por alumno fue calculado como incentivo económico para la incorporación de gestores privados dispuestos a crear nuevos establecimientos de educación básica y media.
3. El traspaso de la administración de establecimientos públicos de educación vocacional (nivel medio) desde el Ministerio de Educación a corporaciones *ad hoc* constituidas por los principales gremios empresariales.

Entre los propósitos implícitos y explícitos de las políticas de descentralización y privatización que menciona Cox (1997: 8), se pueden señalar: mayor eficiencia en el uso de los recursos, a través de la competencia por matrícula entre establecimientos; la disminución del poder de negociación del gremio docente; mayor participación del sector privado en la provisión de educación estableciendo así bases de competencia entre establecimientos traducida en mayores opciones para los consumidores y un acercamiento de la educación media técnico-profesional a los ámbitos económicos de la producción y los servicios.

La educación media, bajo el gobierno militar (1973-1990) orientó su política dentro de la Directiva Presidencial en torno a la educación nacional de 1979, donde se reconocía el carácter exclusivo y selectivo de este nivel ya que se hacía hincapié en que cada quien tenía que asumir el costo de su educación media afirmando su restricción social y selectividad en el acceso.

Cabe destacar la falta de preocupación del régimen por la calidad de los procesos educativos ya que no se realizaron modificaciones curriculares relevantes que mantuvieran actualizada la formación impartida, excepto la censura ideológica, (Cariola, L., Bellei, C., Nuñez, I., 2003:179).

### 2.3.2 Después de la dictadura respira la educación

No se puede pasar por alto el contexto de descentralización y desconcentración que ha vivido la educación pública chilena, a partir de la década de los 80. En tal período, el traspaso de la administración de los establecimientos educativos a las municipalidades del país y a los sostenedores privados, se realizó en un contexto antidemocrático y sin preparación institucional adecuada de aquellas organizaciones que “recibían” la administración de estas responsabilidades. En tal contexto, ser director de un establecimiento pasó a ser un ejercicio más bien administrativo, en el sentido más clásico y restrictivo del término.

Los gobiernos nacionales de la Concertación a partir de 1990 han realizado esfuerzos por mejorar tal situación, fomentando la creación de equipos de gestión, la participación de la comunidad educativa en las definiciones escolares, mejorando los sueldos de los directores y docentes con funciones directivas, estableciendo la concursabilidad de los cargos vacantes, y recientemente de todos los directores(as) en forma gradual según la ley N° 20.006, entre otras.

Esta ley establece que las vacantes de directores serán provistas mediante concurso público de antecedentes y oposición los cuales se desarrollarán en dos etapas:

1. La Comisión Calificadora preseleccionará una quina de postulantes, de acuerdo con sus antecedentes.
2. Los postulantes preseleccionados deberán presentar una propuesta de trabajo para el establecimiento, sin perjuicio de rendir otras pruebas mismas que serán establecidas a través del llamado a concurso para el cargo, que la Comisión Calificadora considere necesarias para evaluar las competencias y la idoneidad del postulante.

En aquellas comunas que tengan menos de diez mil habitantes, el número de postulantes preseleccionados podrá ser inferior a cinco, con un mínimo de dos si no hubiera más postulantes que cumplan con los requisitos.

La Comisión Calificadora, es quien evalúa los antecedentes presentados, los resultados de las pruebas realizadas y la propuesta de trabajo presentada y, conforme a ella, emite un informe fundado que detalle el puntaje de cada postulante mismo que se presenta al Alcalde, quien deberá nombrar a quien figure en el primer lugar ponderado en el respectivo concurso.

El nombramiento o contrato de los Directores tendrá una vigencia de cinco años, al término del cual se deberá efectuar un nuevo concurso, en el que podrá postular el Director en ejercicio.

### 2.3.3 La profesionalización del Director en el Marco para la Buena Dirección (MBD)

Con la idea de definir y profesionalizar el rol del director que se espera encontrar en los establecimientos subvencionados en Chile se crean las competencias en el “Marco para la Buena Dirección”.

El Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC, 2005: 7) se ha empeñado en la generación de criterios que favorezcan un ejercicio pertinente y adecuado de los directores de establecimientos educacionales de acuerdo a criterios que no sólo buscan evaluar el desempeño de los docentes con funciones directivas y técnico-pedagógicas de acuerdo a los criterios establecidos, si no también indicar cuáles son los ámbitos de competencia en que dichos profesionales deben ser formados y sobre los cuales debe estar centrado su desarrollo profesional.

Es así como el 6 de noviembre de 2004 se publica la ley No 19.979 que señala las funciones y atribuciones del director resaltando como función principal: conducir y liderar el proyecto educativo institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el establecimiento cuando se le hayan transferido tales atribuciones.

Asimismo, establece que para ejercer la función docente-directiva serán provistas por concurso público y el nombramiento o designación tendrá vigencia de cinco

años, en el caso de los directores, las Comisiones Calificadoras de Concursos estarán integradas por:

- El Director del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal que corresponda.
- Un Director de otro establecimiento educacional del sostenedor que imparta el mismo nivel de enseñanza en la comuna. En el evento que no hubiese otro Director que labore para el sostenedor en la comuna. Estos profesionales serán elegidos por sorteo entre sus pares que pudiesen integrar la comisión.
- Un representante del Centro General de Padres y Apoderados del establecimiento, elegido por éstos.
- Un docente elegido por sorteo de entre los profesores de la dotación del establecimiento.
- Un funcionario del respectivo departamento provincial de educación, quien actuará como ministro de fe.

Las comisiones calificadoras de concursos deberán considerar en su evaluación la experiencia del postulante en el ejercicio de la función docente directiva o técnico-pedagógica, la evaluación de su desempeño anterior, el perfeccionamiento pertinente, sus competencias para ser director y la calidad de la propuesta de trabajo presentada.

Dentro del contexto de las políticas de aseguramiento de la calidad de la Educación, el Marco para la Buena Dirección es una propuesta Ministerial de Chile que establece criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño de Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos.

Este Marco destaca el papel profesional que le corresponde a los Docentes Directivos como líderes del proyecto educativo. En esta línea, el Ministerio de Educación promovió cambios en el proyecto de Reforma a la ley Jornada Escolar

Completa (JEC), N° 19.979 en el año 2004, estableciendo atribuciones y funciones a los directores de establecimientos educacionales.

Para la elaboración de este Marco, el Ministerio incorpora los resultados de consultas realizadas entre los años 2003 y 2004 al Colegio de Profesores, Asociación Nacional de Directores y Directores de Establecimientos Municipales. Todo lo anterior transforma al Marco para la Buena Dirección en un instrumento validado por los principales actores de este proceso. (Ibid, 5)

De acuerdo a la Ley JEC, N° 19.979 (2004), las atribuciones de los directores de establecimientos educacionales son:

En lo pedagógico:

1. Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
2. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico - pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.
3. Adoptar las medidas para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.

En lo administrativo:

1. Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y del personal del establecimiento educacional, según Ley N° 19.464.
2. Proponer el personal a contrata y de reemplazo, tanto el docente como el regido por la Ley N° 19.464.
3. Promover una adecuada convivencia en el establecimiento y participar en la selección de sus profesores.



En lo financiero:

1. Asignar, administrar y controlar los recursos en los casos que se le haya otorgado esa facultad por el sostenedor, según la ley N° 19.979:

“A solicitud de los directores de establecimientos educacionales administrados por Municipalidades o Corporaciones Municipales de Educación, los alcaldes deberán delegar en dichos directores facultades especiales para percibir y administrar los recursos a que se refiere el artículo 22, siguiente en conformidad a los procedimientos que más adelante se señalan. El Alcalde sólo podrá denegar esta solicitud por motivos fundados y con acuerdo del Concejo Municipal”.

El Marco para la Buena Dirección propone un conjunto de dominios y criterios para el desarrollo profesional y la Evaluación del Desempeño Directivo, además define las competencias para la buena dirección, reconociendo el complejo rol del director y de los docentes que cumplen funciones directivas y técnicas pedagógicas en la actualidad que son ejercer el liderazgo y la gestión del establecimiento educativo que dirigen.

Además propone cuatro ámbitos de acción: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia. De esta manera se destaca que el director es, socialmente, el llamado a liderar y dirigir el proyecto educativo institucional de su establecimiento, preocupado por obtener logros de aprendizajes para sus alumnos, logros institucionales para el establecimiento y de satisfacción en la comunidad educativa.

En esta estructura, el Área de Liderazgo considera actitudes y competencias directivas que contribuyen al logro de los criterios incluidos en las áreas restantes y se constituye en el motor del Marco para la buena dirección. Los criterios indican, en cada ámbito de acción, las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para un destacado desempeño directivo.

### 2.3.4 El fortalecimiento de la Gestión mediante la Evaluación

La Evaluación del Desempeño es un mecanismo de fortalecimiento de la gestión escolar con énfasis en los aprendizajes. En este proceso se evalúan las Metas Institucionales y Metas de Desarrollo Profesional del Director, así como Aportes y Metas de Desarrollo Profesional de cada integrante del equipo de docentes directivos y técnico pedagógicos que garantizan el logro de Metas Institucionales.

En la Ley 19.979 (2004: 7), dentro del artículo 11 se establece que al término del segundo semestre de cada año escolar y antes del inicio del próximo año escolar, los Directores de los establecimientos educacionales subvencionados deben presentar a la comunidad escolar y a sus organizaciones un informe que corresponda a ese mismo año escolar. Dicho informe debe considerar por lo menos:

- a) Las metas y resultados de aprendizaje del período, fijados al inicio del año escolar.
- b) Los avances y dificultades en las estrategias desarrolladas para mejorar los resultados de aprendizaje.
- c) Las horas realizadas del plan de estudios y el cumplimiento del calendario escolar.
- d) Los indicadores de eficiencia interna: matrícula, asistencia, reprobados y retirados.
- e) El uso de los recursos financieros que perciban, administren y que les sean delegados.
- f) La situación de la infraestructura del establecimiento.
- g) Una relación de líneas de acción y compromisos futuros.

Del mismo modo en el art. 7º bis de esta misma ley, la evaluación de los directores considera: el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y educacionales del establecimiento y los objetivos y metas de desarrollo profesional, establecidos anualmente mediante compromisos de gestión, de acuerdo con los estándares de desempeño de los directores.

Estos compromisos deben constar por escrito acordados entre el Director y el Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o el Jefe de Educación de la Corporación.

Si el Director obtiene una evaluación insatisfactoria, el Jefe del Departamento de la Administración Municipal o el Jefe de Educación de la Corporación deberá establecer, en conjunto con el Director, los mecanismos de apoyo y refuerzo en las áreas deficitarias y ajustar las metas de desarrollo profesional y personal de cada uno de ellos.

En la segunda oportunidad consecutiva en que se obtenga una evaluación insatisfactoria, el Consejo podrá, por los dos tercios de sus miembros, remover de su función al Director o profesional que cumpla funciones docente-directivas o técnico-pedagógicas.

## 2.4 Los contrastes y similitudes

Existen diferencias notorias entre cada país dentro del proceso de acceso al cargo ya que mientras en Colombia existe una “lista de elegibles” por medio del concurso para ingreso al servicio educativo estatal donde a través del cubrimiento de una serie de requisitos se determina su colocación en el listado, además de que tiene vigencia de dos años con el fin de garantizar la ocupación de vacantes en cualquier nivel, no obstante en México el concurso para acceder al cargo de director sólo se ha establecido en la educación media superior y los aspirantes sólo tienen la oportunidad de concursar dentro de alguna convocatoria para ser elegidos pues no existe ningún tipo de lista de espera.

Además del llamado “Nombramiento en periodo de prueba”, donde se realiza una evaluación que sirve como mecanismo para el ingreso al “Escalafón docente” permite a los directores aspirar a una mejor remuneración. En México no existe ningún tipo de programa escalafonario ya que el director una vez que concluye su

periodo de gestión de cuatro años puede volver a participar en el concurso para ser director si así lo desea o puede volver a la docencia.

También en Colombia se evalúa el desempeño de los docentes y directivos siendo el director un actor clave, ya que se percibe como el encargado de dirigir la institución educativa tanto en el ámbito pedagógico, administrativo, laboral y financiero, asimismo se le responsabiliza de los resultados educativos institucionales al igual que el director en el caso de México.

En México el concurso bajo el contexto de la RIEMS se hace con el argumento de profesionalizar la gestión además de que se pretende garantizar la calidad educativa por medio de la selección del personal “apto” para ocupar dicho puesto.

Es así como la evaluación hacia la gestión de los directores se realiza cada año con el fin de monitorear las metas alcanzadas de las que se planearon anteriormente sin embargo, y a decir del periodo de gestión que normalmente es de cuatro años éste puede prolongarse por cuatro años más si se obtienen buenos resultados mismos que se reflejan en los indicadores de calidad.

En el caso de Chile el periodo de gestión consta de cinco años y con respecto a la evaluación ésta se realiza de acuerdo a las metas institucionales establecidas a diferencia de que si el director obtiene una evaluación insatisfactoria se establecen mecanismos de apoyo para tratar de subsanar las áreas más débiles, esto se hace en conjunto con el Jefe de Departamento de Administración Municipal o el Jefe de Educación de la Corporación. En México no existen apoyos de capacitación en caso de que el resultado de la evaluación no sea totalmente satisfactoria pues sólo se da una posición dentro de los planteles evaluados a consideración del resultado de la evaluación.

## Capítulo III

### Profesionalización de los directores en Educación

#### Media Superior en México

En el siguiente capítulo se retoman los tres aspectos considerados por la RIEMS dentro de la profesionalización de los directores: el concurso de oposición, la certificación y la evaluación de la gestión.

Es así como se describe el concurso de oposición de directores de forma detallada en cada una de sus fases: retomando el documento que rige dicho concurso, comparando los discursos oficiales con los comentarios de los directores entrevistados, retomando además segmentos de artículos periodísticos publicados en diversos diarios de circulación nacional así como en la página de la sala de prensa de la SEMS.

De esta forma se pretende dar a conocer las características e implicaciones de dicho concurso rescatando la experiencia de los directores, quienes han pasado por este proceso ya que a pesar de ser un mismo procedimiento para todas las modalidades, cada uno de ellos lo aprecia de manera distinta sobrevalorando una etapa de otra.

### 3.1 Profesionalización: la panacea para la calidad de los directores

Como parte de la reforma educativa impulsada por el actual gobierno y bajo el esquema de la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS) se crea un nuevo mecanismo para seleccionar a los directores de educación media a partir de ciertos parámetros, mismos que se mencionan dentro del Programa Sectorial de Educación 2007-2012 el cual establece la creación de criterios transparentes y equitativos para la contratación de directores con base a las competencias académicas, la experiencia laboral, la gestión escolar y el liderazgo.

En mayo del 2007, el ex-subsrío. de Educación Media Superior (EMS), Miguel Székely Pardo presentó la Renovación de Directores de Planteles en Educación Media Superior por concurso de oposición, un nuevo esquema para elegir a los directores de los 900 planteles federales de educación media; por medio de un concurso de oposición por convocatoria abierta, con la idea de que exista una correspondencia directa entre la calidad de los directores y la calidad de la educación.

Es así como se justificaba la introducción de este nuevo esquema además de que se presumía la aceptación del proceso mediante la numerosa participación de los profesores:

Con el argumento de que los directores de bachillerato se eternizan<sup>2</sup> en sus cargos, ya que el 15% de los 900 directores de bachilleratos federales tienen más de ocho años en el cargo y el restante 85% entre cuatro y ocho años, se optó por una nueva dinámica mediante la cual serían nombrados por concurso de oposición.

El ex-subsrío. de la SEMS anunció que dentro del primer proceso de renovación la SEP esperaba la participación de 200 profesores mismos que superaron la expectativa ya que entraron al concurso 512 candidatos.

La ex-secretaria de la SEP Josefina Vázquez Mota (2007), indicó que entre los puntos para mejorar la calidad de la enseñanza destacan los requisitos que deberán cumplir los aspirantes a director, ya que deberán presentar un examen de

---

2 Avilés, Karina. (2007). Se eternizan en sus cargos directores de bachillerato. La jornada, en: <http://www.jornada.unam.mx/2007/07/11/index.php?section=politica&article=011n2pol>

oposición y un plan de trabajo para que sea el mérito y la preparación lo que los lleve a esas posiciones y no le deban a nadie el cargo.

Además, expuso que el principal compromiso que tendrían los directivos sería con la institución y con nadie más, mostrando su confianza en que dicho sistema de selección fuera aceptado como “norma” por otros sistemas que operan en los estados.

Dentro de la primera convocatoria se consideraron aquellos planteles que no contaban con director.

Como parte del proceso de “renovación de los directores de bachillerato que se han perpetuado en sus cargos” la SEP incluirá entre los criterios<sup>3</sup> considerados para su destitución, a quienes tengan denuncias en su contra por malos manejos de los recursos públicos o cuyos resultados académicos sean “no satisfactorios”.

Los criterios que deben de cumplir los aspirantes se plasman en el manual de procedimientos para el registro de aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel (OSEMS, 2007), donde se detallan las fases y los componentes de este procedimiento. El objetivo de este manual gira en torno a garantizar la participación del personal docente 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.

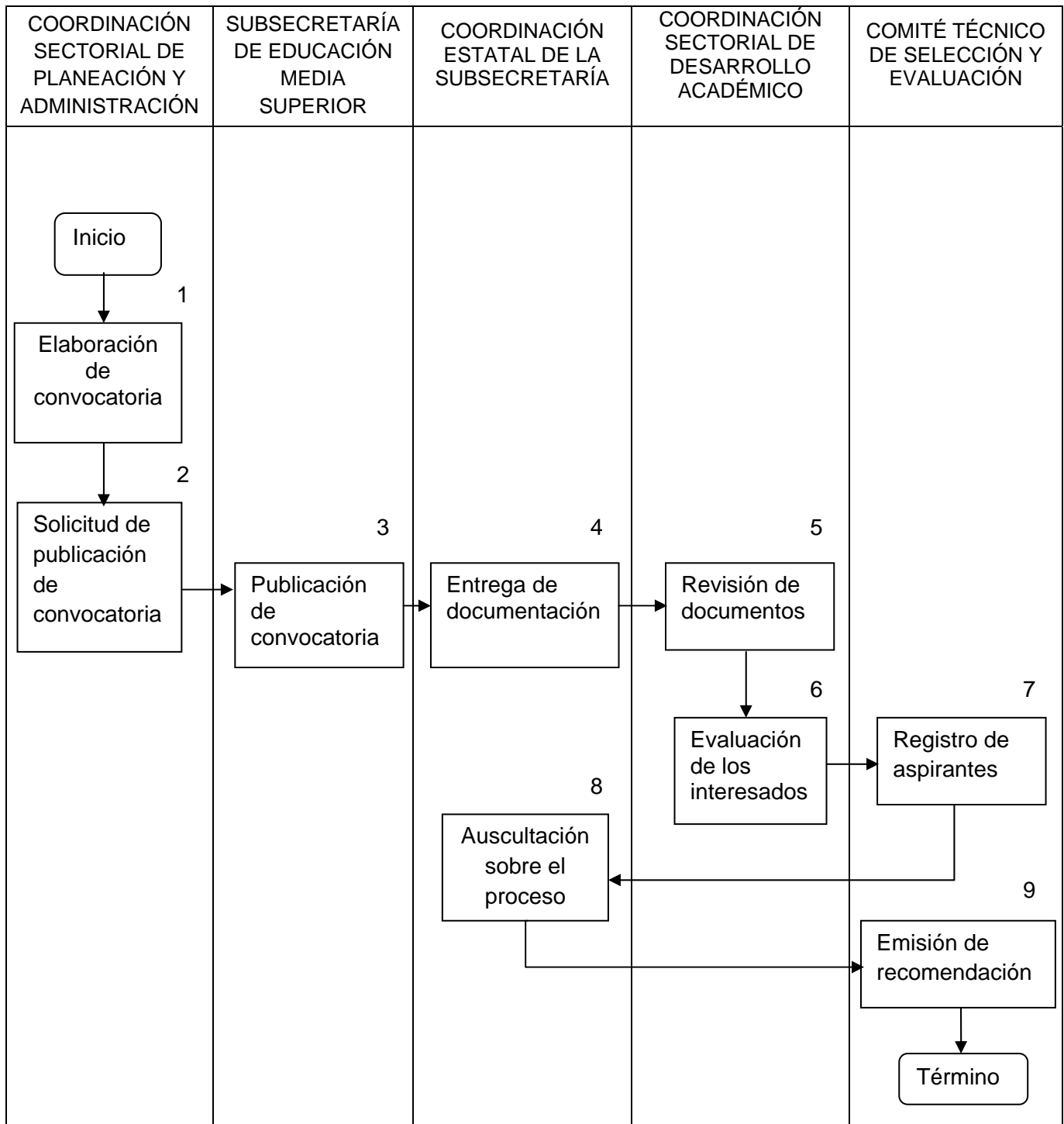
En dicho manual se establecen los requisitos tanto académicos como laborales que deben cubrir los aspirantes al puesto, mismos que se indican en la convocatoria publicada en los planteles federales dependientes de la Dirección General correspondiente, en la página web de la SEMS, en la Coordinación Estatal de la SEMS (CESEMS) y en la Oficina de Servicios Federales de Apoyo a la Educación (OSFAE) en la entidad donde se localicen los planteles considerados en la convocatoria.

En el siguiente diagrama se describe la injerencia que tienen las diversas dependencias dentro de cada una de las fases que componen el concurso.

---

<sup>3</sup>Martínez, Nurit.. (2007). SEP alista “limpia” en sistema de bachillerato. El Universal. en: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/152615.html>

Cuadro No. 6 Diagrama del procedimiento



Fuente: Manual de Procedimiento para el registro de aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel, en: [www.aspirantesdirectores.sep.gob.mx/sura/Docs/Manual\\_de\\_Procedimientos.pdf](http://www.aspirantesdirectores.sep.gob.mx/sura/Docs/Manual_de_Procedimientos.pdf)



### 3.2 El concurso de oposición en estadísticas

De los ocho concursos que se han llevado a cabo hasta el momento sólo existen siete informes de TM de los cuales se pudo extraer información para el contenido de la siguiente tabla; cabe destacar que no todos los informes contienen la misma información debido a esto en algunas columnas no está completa la información.

Cuadro N. 7 Datos primordiales del 1º al 7º concurso de oposición

Número de Concurso	Periodo de registro	Total de registrados	Primera etapa	Segunda etapa	Costo del monitoreo
1	Del 1º al 12 jun. del 2007	595			
2	Del 27 de ago. al 7 de sep. de 2007	560			
3	12 al 19 de dic. Del 2007 y del 7 al 10 de enero del 2008	679	460	349	
4	14 de abril al 6 de mayo y del 12 al 26 de mayo del 2008	411	274	217	\$110.000.00
5	3 al 27 de nov. 2008	1,010 de los cuales sólo 847 enviaron documentación para participar en el concurso	677	181	\$110.000.00
6	13 de oct. Al 19 de nov. Del 2009	1,205 de los cuales sólo 1,010 enviaron documentación para participar en el concurso	677	487	\$110.000.00
7	25 de enero al 15 de febrero del 2010	208 de los cuales sólo 185 enviaron documentación para participar en el concurso	157	130	\$110.000.00

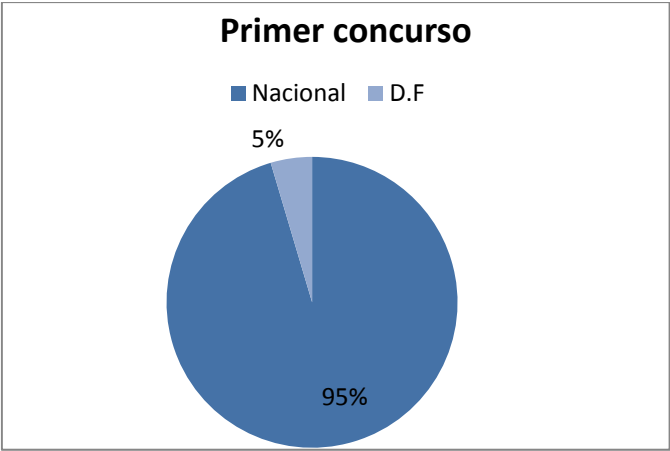
Fuente: Elaboración propia con datos de los informes de TM, en: <http://www.aspirantesdirectores.sep.gob.mx/surav2/#>

Es así como se muestra el número total de registrados en cada concurso y los que lograron pasar tanto a la primera como a la segunda etapa.

De los ocho concursos que se han llevado a cabo hasta el momento existe información acerca de la recomendación del Comité Técnico de Selección y Evaluación (CTSE) para el nombramiento de directores y debido a que este concurso es a nivel nacional se tomaron en cuenta los planteles del Distrito Federal comparándolos con el total a nivel nacional, cabe resaltar que se omitió la elaboración de las gráficas del tercer y séptimo concurso debido a que no se contempla el D.F.

De la información encontrada se elaboraron las siguientes gráficas donde se observa el porcentaje de planteles participantes del D.F. en cada concurso en relación al número total a nivel nacional:

Gráfica No. 1



Gráfica No. 2



Gráfica No. 3



Gráfica No. 4



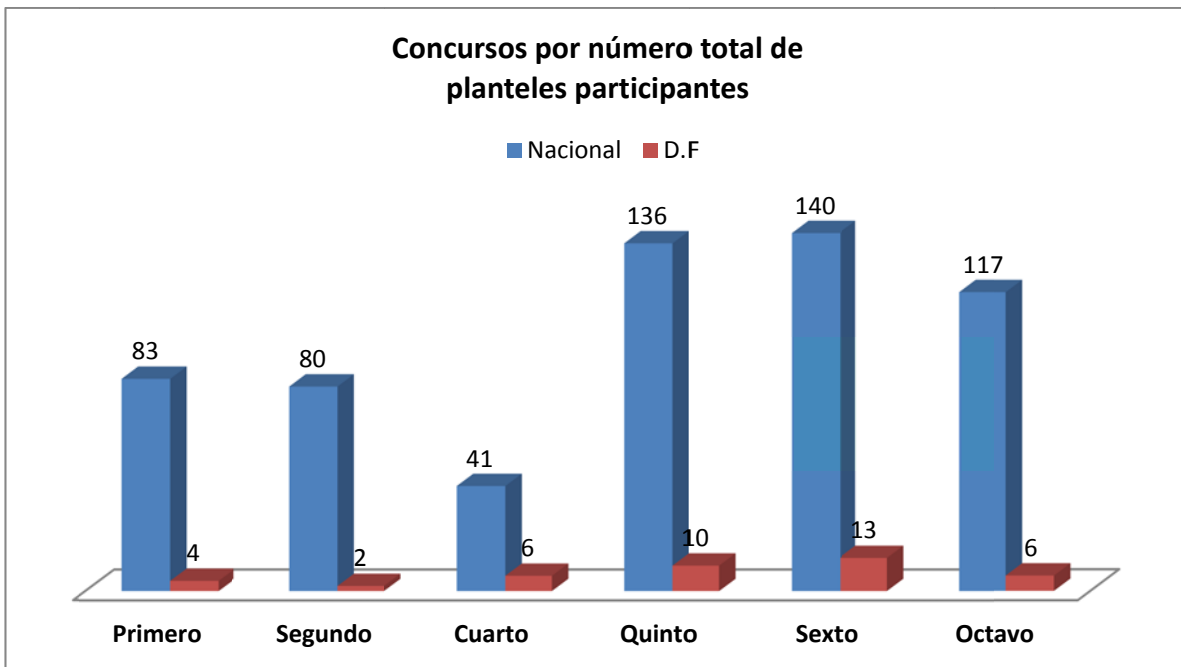
Gráfica No. 5



Gráfica No. 6



Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia con datos de la publicación de los resultados de los ocho concursos para el registro de aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel: <http://www.aspirantesdirectores.sep.gob.mx/surav2/#>

### 3.3 Hablando de Profesionalización

Cuando se habla de falta de capacitación de los docentes y de falta de liderazgo por parte de los directores se habla de un término en el ámbito educativo traído de los discursos gerencialistas la tan nombrada profesionalización misma que es foco de atención cuando se habla de los directores educativos.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, *European Foundation for Quality Management*, **EFQM**) fue creada en 1988 por 14 importantes empresas europeas, esta fundación tiene un papel clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la Calidad en todos los aspectos de sus actividades, así como estimulando y asistiendo el desarrollo de la mejora de la Calidad.

La EFQM se creó con el fin de fomentar en todas las organizaciones europeas la utilización de enfoques de gestión de gran prestigio internacional que les sirvieran para lograr una *excelencia*, (definida como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados) mediante los siguientes conceptos:

Orientación hacia los resultados; Liderazgo y coherencia en los objetivos; Desarrollo de alianzas; Gestión por procesos y hechos; Aprendizaje, Evaluación y mejora continuos; Desarrollo e implicación de las personas; Orientación al cliente y Responsabilidad Social.

De estos ocho conceptos se pueden rescatar los siguientes aspectos:

- El éxito de una organización se medirá en función de los resultados que alcanza y lo que sea capaz de alcanzar
- Los líderes demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente.
- Asimismo recogen información de grupos de interés actuales y futuros, utilizándola para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo.
- Las organizaciones cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas.
- Las decisiones se basan en una información -fiable y basada en datos de los resultados actuales y previstos
- Las organizaciones se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización

Estos aspectos se han introducido en la gestión escolar como parámetros para alcanzar la tan famosa calidad educativa misma que justifica todas las “innovaciones” implementadas dentro de las instituciones educativas pero con la visión empresarial de donde se retoman, es así como se da un giro en cuanto a:

¿qué se tiene que gestionar?, ¿cómo se gestiona?, ¿cómo se evalúa esa gestión?  
y lo más importante ¿quién es la persona adecuada para gestionar?

En este caso los directores de EMS, los actores principales dentro de las escuelas ya que son vistos como gerentes quienes tienen que dar resultados mediante el cumplimiento de sus metas, bajo ciertos lineamientos que sirven para definir si la escuela puede certificarse traduciéndose como una escuela de “calidad”.

Desde hace ya varios años existe el concepto de profesionalización, y las concepciones varían dependiendo de la perspectiva con la que se defina de tal forma se rescata la idea de diversos autores y organismos, tales como:

Dentro de la Quinta Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe de 1993, dentro del apartado de la profesionalización de los educadores se mencionó:

*“La profesionalización del rol docente implica que los maestros deben liberar el tiempo que ahora dedican a aspectos rutinarios y enfatizar la evaluación y organización de tratamientos diferenciales. Esto lleva a modificar el acento tradicionalmente puesto en los procesos de enseñanza por un nuevo acento en los aprendizajes”.* (UNESCO/OREALC, 1993:26)

y hablando específicamente de los directores se señaló que:

*“Al director de escuela se le pide que, al mismo tiempo de trabajar en equipo y de fortalecer la participación de los docentes, asuma su cargo no sólo como una etapa dentro de una carrera funcionaria, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección. Así, más que meros administrativos se requiere de líderes docentes capaces de dirigir y que sean, a la vez, eficientes organizadores”.*  
(ibidem)

En cuanto a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), dentro de la Recomendación Relativa a la situación del personal docente (UNESCO/OIT, 1966: 7) expresa “el perfeccionamiento docente”, señalando lo siguiente:

*“Las autoridades y el personal docente deberían reconocer la importancia del perfeccionamiento durante el ejercicio de su función para mejorar la calidad y el contenido de la enseñanza, así como las técnicas pedagógicas. [...] deberían organizarse cursos y tomarse otras disposiciones para permitir que el personal docente pueda mejorar su capacitación, modificar o ampliar su campo de actividad, aspirar a un ascenso y mantenerse al corriente de los progresos efectuados en su disciplina y en su campo de enseñanza, tanto respecto al contenido como en cuanto a los métodos”.*

*“Al proporcionarle todas las facilidades para este efecto, sería necesario estimular al personal docente a participar en esos cursos y aprovecharse de esas disposiciones a fin de obtener el mayor beneficio posible de ellos.*

*Convendría que las medidas de cada país relativas a la formación y el perfeccionamiento del personal docente puedan ser desarrolladas y completadas merced a la cooperación financiera y técnica proporcionada en el plano internacional o regional”.*

Dentro de las distintas visiones de la profesionalización docente se retoman las cinco ideas de entender la profesión docente de Goodson y Hargreaves (1996) leídas en una publicación de Nemiña, et. al. (2009:2):

*Profesionalismo clásico:* se caracteriza por tener un conocimiento profesional común o cultura técnica compartida donde los docentes de secundaria, en cierta forma cumplen este criterio, pues son expertos en la materia que enseñan además los docentes lo que valoran en su trabajo es la experiencia práctica, no la teoría científica en que se basan.

*Profesionalismo flexible:* se basa en la cultura de colaboración que surge en las comunidades de prácticos, estas comunidades profesionales trabajan en sus contextos particulares, sobre sus áreas específicas, compartiendo sus problemas e inquietudes de forma dialogada y con vistas a la mejora de su labor docente.



Los profesores que participan en comunidades con un fuerte compromiso profesional presentan mayores niveles de profesionalismo que aquellos que trabajan en contextos menos colegiales y más individualistas.

*Profesionalismo práctico:* intenta dar dignidad y estatus al conocimiento práctico que las personas tienen de la tarea a realizar. La validez y pertinencia de la experiencia docente, en otros momentos vista como una debilidad de la profesión, es considerada como fundamental y una fuente válida de conocimiento, más allá de la oposición teoría-práctica.

*Profesionalismo expandido:* los docentes crean sus conocimientos relacionando teoría y práctica, la perspectiva del profesor va más allá de la clase, para abrazar el contexto social más amplio de la educación; los sucesos de clase se perciben en relación a otros aspectos de la escuela, compara su metodología con la de otros, da gran valor a las actividades profesionales, lee literatura profesional, asiste a actividades de formación teóricas y prácticas. En definitiva, la profesión de enseñanza es vista como una actividad racional, no intuitiva.

*Profesionalismo complejo:* con la idea de que las profesiones debieran juzgarse por la complejidad del trabajo realizado, la enseñanza se contempla en este ámbito por las habilidades que se necesitan en la resolución de problemas, la implementación de estrategias de aprendizaje cooperativo y habilidades de pensamiento complejo, esta complejidad de la labor docente en un elemento para la profesionalización y constituye la clave para prolongar el periodo de preparación profesional.

De esta forma se puede apreciar las diversas concepciones y significados de un solo término, la profesionalización a razón de quien lo define y el interés que se persigue.

### 3.4 El Proceso de selección desde la perspectiva de los directores

#### 3.4.1 ¡En sus aulas, listos...fuera!

Cubrir los requisitos que se establecen en el manual es una primera etapa considerada como “primer filtro” por los cuatro directores de diversas modalidades entrevistados para este estudio: Colegio de Bachilleres (CB), Cetus, Conalep y la Escuela de Artesanías del INBA.

Posteriormente se presenta un examen de conocimientos, de acuerdo con la Directora 1, son cuatro: el psicométrico, el de contenidos del CB, que consideró como el más pesado ya que le preguntaban cuándo se hizo el decreto de creación, el apartado donde aparece, reglamento de alumnos, etc. El de habilidades directivas donde se ejemplifican ciertas situaciones en el plantel en el cual se debe responder cómo reaccionarían ante tal situación y el último el de inteligencia, del que no dio detalles.

De acuerdo al manual de procedimientos para el registro de aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel, se aplica a todos los candidatos un examen académico (conocimientos, capacidades técnicas y gestión educativa), que servirá para que se determine su preparación, nivel de conocimientos y sus aptitudes para ser directores de plantel. Además de que en dicho manual se establecen los elementos para la elaboración del proyecto académico, (SEP, 2007: 10)

Según la Directora 1 (CB) quien participó en el primer concurso de oposición del Colegio de Bachilleres, de las calificaciones más altas se obtiene un promedio y los que están arriba del promedio se les dice que pasan a la siguiente etapa.

Si el resultado del examen es satisfactorio pasan a la siguiente etapa, donde tienen que elaborar un proyecto académico que contemple los cuatro años que dura la gestión de un director. Cabe destacar que el periodo de gestión de los directores no sufrió ningún cambio. El proyecto debe contener un diagnóstico en base al cual se

deben de establecer metas para tratar de mejorar los resultados del plantel de acuerdo a sus posibilidades.

Si bien, el proyecto académico se realiza con base en ciertos indicadores publicados en el portal del Sistema de Gestión Escolar de la Educación Media Superior (SIGEEMS) también es sometido a un proceso de aprobación por la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC) ya que si se considera que le falta desarrollo en las acciones para el mejoramiento de los resultados no se pasa a la siguiente etapa y al candidato se le menciona que “hasta ahí pudo llegar”.

Por su parte la Directora 2 (Cetis) menciona que la segunda etapa es el examen y la entrega del proyecto académico, que se hace realizando un diagnóstico de la institución donde se detectan las principales problemáticas en base a las cuales se proponen alternativas de solución.

Además de que comenta:

*“ahora con los indicadores que están abiertos a todo el público, uno entra a indicadores y podemos revisar cómo está el plantel, además de que también yo he estado mucho tiempo en el distrito federal, conozco en general los planteles, conozco a las personas que trabajan en los planteles y de alguna manera, vamos también conociendo que sucede al interior de ellos entonces además de los datos que podemos obtener del portal del SIGEEMS podemos también ver la problemática, ver el entorno que hay en el plantel y sobre eso también tenemos que analizar y ver esas problemáticas y cómo pudiéramos solucionarlas”*

En lo que respecta al Director 3 (INBA), hace hincapié en que todos presentan proyecto y después de entregarlo les avisan mediante una publicación qué candidatos tienen los proyectos más viables mismos que se exponen ante la comunidad quien hace preguntas, también los candidatos al puesto comienzan a trabajar su proyecto “más enserio” y a darse a conocer más ante la comunidad.

El director 4 (conalep), el más reservado de todos, dice que a la hora del examen ya tienen que llevar su proyecto y posteriormente vía mail envían la calificación y la invitación a la siguiente etapa.

En el manual que rige este concurso (Op. Cit. :21), se establece que el desarrollo por parte de los participantes, de un proyecto académico para el plantel ha de incluir aspectos de innovación y mejora continua mismo que deben contemplar los cuatro años de gestión, abordando los siguientes aspectos:

a) Diagnóstico.

Caracterizando los problemas más importantes del plantel por el que se aspira, en el Bachillerato Tecnológico se hará énfasis en los problemas de la operación de la Reforma.

b) Plan de mejora continua.

Donde se deben establecer los fundamentos para resolver los problemas referidos, este plan debe de considerar el contenido de las acciones correspondientes e indicadores que permitan apreciar sus resultados.

c) Propuesta para el fortalecimiento de la vinculación.

De acuerdo con las condiciones del plantel, se deben constituir las acciones viables para ampliar y fortalecer los lazos que liga a este con el entorno cultural, social y productivo.

- El proyecto académico deberá desarrollar una propuesta de mejoramiento de acuerdo a las condiciones del plantel, relativa a uno de los siguientes tres aspectos.
  - a. El desempeño académico de los estudiantes.
  - b. Las actividades culturales y deportivas.
  - c. El servicio social.

### 3.4.2 Conociendo a los candidatos

La Directora 1 (CB) considera la etapa de entrevista como “decisiva”, pues es donde intervienen los encargados del Depto. de Evaluación de Dirección General de Colegio de Bachilleres, el Coordinador Sectorial, el Srio. Académico, El Director de Planeación de Dirección General y una figura mencionada como “importante” porque le da validez a todo el proceso, que es un representante de la SEP quien está presente en todas las entrevistas quien además conoce los resultados de cada candidato en las diversas etapas.

*“Nos hacen aproximadamente de 5 a 10 preguntas desde qué haríamos, cuáles serían las principales acciones en el plantel hasta qué sabemos de la RIEMS, de competencias, cuáles serían las principales problemáticas de los jóvenes, etc., es un examen que dura de ½ a 1 hora”.*

La Directora 2 (Cetis) indica que en esta etapa se les cuestiona sobre el proyecto académico y tienen que responder cómo solucionarían los problemas y en qué consiste el proyecto.

Por su parte el Director 3(INBA) menciona que la entrevista es con el Subdirector General quien les pregunta acerca del proyecto, cómo perciben el problema y cómo lo solucionarían, además de que indica que él cree que las preguntas son para conocer su aplomo, comunicación y cómo resolver problemas.

El Director 4 (Conalep) dice:

*“se hace una ponencia de 10 minutos para explicar el proyecto ante un comité integrado por: el Secretario Académico, el Director de Personal, el Contralor Interno, el Secretario de Administración y un “invitado” un Empresario, Recursos Humanos y el Director Corporativo Jurídico, y el Titular de la Unidad de Operación Desconcentrada quienes hacen una serie de preguntas después de hacer la exposición, este proceso dura alrededor de 40 ó 50 minutos”.*

Posteriormente le llamaron para presentar un examen psicométrico el cual según sus propias palabras “estuvo bastante larguito” porque duró como 5 horas ya que además incluye matemáticas.

### 3.4.3 ¿Qué opinan de...?

Sólo algunos directores mencionaron la etapa de la auscultación, la Directora 2 (Cetis) dijo:

*“esta etapa consiste en entrevistar al personal tanto del plantel donde uno sale como a donde vamos a llegar, ¿Qué opinan de nosotros? ¿Cuál ha sido nuestro desempeño? ¿Si hemos trabajado bien, si no?, etc.*

*...toda esta información también la realiza la representación de la Subsecretaría en los Estados y ellos dan un informe de todo lo que obtuvieron de las entrevistas con el personal y las encuestas realizadas”.*

Por otro lado el Director 3 (INBA) indica que en la auscultación se le pregunta a docentes, alumnos y trabajadores, ¿Sí conocen el proyecto?, ¿Por qué les gustó? y ¿Por qué es viable?, y mediante funcionarios se procesa la información y posteriormente reciben un llamado de la Dirección General y el Director o Directora del INBA para someterse a una entrevista “dependiendo también de esa entrevista y todo lo demás dicen quien es la persona más apta para este puesto”.

Oficialmente la Coordinación Estatal de la SEMS (CESEMS) lleva a cabo una auscultación para recabar opiniones de los miembros de la comunidad escolar sobre el proceso de registro de los aspirantes (SEP, 2007:11), esta etapa se realiza mediante:

- Entrevistas a los miembros de la comunidad escolar
- Buzones para recibir opiniones escritas tanto en el plantel como en las oficinas de la CESEMS
- Cuenta de correo electrónico para recibir opiniones por internet

### 3.4.4 La resolución

Retomando el manual, se establece que el Comité Técnico de Selección y Evaluación (CTSE) analiza los resultados de la evaluación y de la auscultación para emitir una recomendación por escrito al subsecretario de educación media superior sobre los aspirantes que podrían ocupar el cargo de director de plantel,

dicha recomendación es adoptada por la Subsecretaría para expedir el nombramiento de director, (Ibidem).

La Directora 2(Cetis) relata que mediante vía electrónica les informan si pasan a la siguiente etapa, sin embargo cuando les avisan que pasan a la etapa de auscultación no saben si quedaron o no, hasta que reciben una llamada de la secretaria particular del subsecretario.

Paradójicamente el Director 3 (INBA) menciona que la Directora General del INBA “pega” en la institución el cartel donde se especifica después de la auscultación “tal” candidato es el nuevo director, además de que refiere que lo del internet y todo eso apenas se está incorporando, pero antes era por llamadas telefónicas *“usted quedó seleccionado y puede pasar a la siguiente ronda”*.

En cambio el Director 4 (Conalep) menciona que lo mandaron llamar y le dieron un documento.

En el manual que rige este concurso, se señala que durante todo el proceso la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC)<sup>4</sup> informa por escrito a los aspirantes de las calificaciones que obtuvieron en cada etapa, además de que si fueron aprobatorias se les notifica el lugar, hora y fecha de la siguiente etapa.

---

<sup>4</sup> La COSDAC es una entidad de la Subsecretaría de Educación Media Superior que tiene como propósito coadyuvar a la gestión académica, mediante acciones de innovación y mejora de la calidad de la educación, que impulsen la creación del Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad, a través de la Reforma Integral que coordina la Subsecretaría. Entre sus principales ámbitos de trabajo, destacan:

El diseño e implementación del Marco Curricular Común del Sistema Nacional de Bachillerato.

El programa de formación docente de la Educación Media Superior y los programas para el desarrollo profesional del personal académico y directivo.

Los proyectos de innovación e investigación educativa, en general, y el desarrollo de las aplicaciones de las tecnologías de la información en la educación.

La generación de redes de cooperación para el desarrollo de los programas y proyectos, con instituciones y grupos académicos nacionales y del extranjero, es un elemento principal de la estrategia de trabajo de la Coordinación. (SEP/COSDAC,2009, en: [http://www.cosdac.sems.gob.mx/adp\\_faq.php](http://www.cosdac.sems.gob.mx/adp_faq.php))

La Directora 1(CB) menciona que en esta parte del proceso hay una “discreción total” ya que en el momento sólo se les dice a los candidatos si pasan o no a la siguiente etapa pero no les mencionan en qué lugar se van ubicando y en qué les faltaría trabajar ya que cada vez que les dicen “pasaste a otra etapa” ni siquiera saben cuántos han pasado.

Cabe mencionar que posteriormente a todos les dan los resultados de los exámenes pues la Directora 1(CB) destaca que cuando ella concursó fue de las últimas ya que eran como 75 participantes para 5 planteles y sólo 15 fueron “finalistas” de la que considera la última etapa (la entrevista), debido a que dependiendo del número de concursantes a un plantel, la escala era mayor.

No obstante menciona que se ha dado una variación en este aspecto ya que se pueden elegir 3 opciones lo que permite tener un “mayor juego”, una innovación que le pareció muy buena, ya que si los resultados de un candidato son mejores que el candidato para la segunda opción, le ofrecen si le gustaría trabajar en aquel plantel, esto sin importar que el proyecto académico se haga específicamente de un plantel pues destaca que “realmente no hay mucha diferencia entre un plantel pequeño a otro”

Según la COSDAC, se puede registrar el número de planteles que desee, siempre y cuando sean de la dirección general a la que el candidato pertenezca, sin importar el Estado de la República.

#### 3.4.5 ¿Cómo se percibe el concurso?

Todos los directores hacen hincapié en que este nuevo proceso de selección favorece y da credibilidad al puesto de director ya que en base al mérito y el esfuerzo es como se puede llegar a dirigir un plantel pues anteriormente el director se designaba directamente.

Además, de que la mayoría considera que no le falta nada al concurso o sea no le agregarían ni le quitarían nada excepto la Directora 1 (CB) quien piensa que a este



proceso le falta evaluar acerca de la experiencia ya que la mayoría de las personas que se postulan son docentes, y jefes de área quienes aprenden a manejar diferentes situaciones dentro del plantel.

También menciona que la gente que está es la que realmente quiere estar pues comenta que escuchaba a directores decir “pues es que estoy aquí porque le hice el favor a alguien que me ayudó” y no existe ese compromiso con la comunidad.

Hay que resaltar que la Directora 1(CB) enfatiza que a veces el ser mujer y ascender de puesto lo desvirtúan, pues en su experiencia al ser invitada para la jefatura de una materia y para la subdirección, era por el trabajo elaborado pero la comunidad lo seguía viendo como “ha de ser la conocida y con este concurso te ayuda a pensar quien eres y de los que eres capaz y eso también ayuda y más como mujer”.

La Directora 2 (Cetis) considera que este proceso sirve para transparentar las funciones de servidor público resaltando que está de acuerdo en la rendición de cuentas porque “ahí sí uno va y trabaja” ya que se tienen que administrar los recursos con base en las necesidades y se tienen que ver las mejoras y agregó que:

*“la primera vez fui designada directamente y bueno pues también yo veía que todos los compañeros eran designados de igual manera pero en esas designaciones intervenían una serie de factores que también se creaban compromisos con otras personas entonces no se realizaba un trabajo adecuado en las instituciones, mediante el concurso uno llega por propios méritos, no le debemos nada a nadie no tenemos compromisos con nadie y podemos decir no cuando vemos que son cosas que pues ahora sí que no son nada adecuadas para la educación ”*

El Director 3 (INBA) considera que el proceso sirve para ubicar a las personas que cumplen con el perfil, que interactúen con la comunidad y que propongan un proyecto que sea lo más viable para continuar con esa escuela.

*“participa la comunidad y son tomados en cuenta todos los sectores, hay libertad de proyectos, los parámetros que pone la convocatoria y que “son*

*como todas las elecciones donde no es de la escuela sino nuestro tiempo” y donde la comunidad es en realidad quien elige”.*

Para el Director 4 (Conalep) el proceso “supuestamente” debe ser para que sean las personas más adecuadas al puesto de dirección, las más capacitadas, las más adiestradas, además de que agrega que hablando de las etapas le parece bien el proceso que no es complicado ya que no le vería el caso incluir otra situación.

*“dicen que ni el más viejo ni el más reciente sino el más eficiente entonces yo creo que si hay una persona muy grande y tiene las habilidades, conocimientos y liderazgo que debe tener un director pues adelante y si así lo tiene un joven pues también.*

*De hecho creo que este concurso es muy bueno porque nos da oportunidades tengo 19 años en el sistema, bueno voy a cumplirlos, y digo hubiera sido antes porque antes no había un concurso entonces ponían al que tenían que poner o querían poner y bueno pues ya punto hasta ahí, entonces esto permite que podamos acceder todos”.*

Al inicio de este nuevo proceso las respectivas autoridades anunciaban la meta que se buscaba y la razón de introducir el concurso de manera paulatina.

El Ex -subsecretario de la SEMS Miguel Székely Pardo anunció que “la meta era lograr que para el primer semestre del 2010, el 100% de los directores de los 900 planteles federales ocuparan sus cargos por concurso de oposición para desterrar las viejas prácticas de imposición, compadrazgo y amiguismo”

Señalando además que la razón por la que no se podían cambiar todos los directores de la noche a la mañana era porque implicaba un problema de operación en la educación media superior ya que esto “requiere de un proceso logístico<sup>5</sup> muy complicado. No tenemos la capacidad operativa para hacer el cambio” en ese universo de bachilleratos (La jornada, 2007).

Los directores que estaban bajo el viejo esquema entrarían al concurso al finalizar su periodo de gestión esto comentado por la Directora del CB3 quien aún no pasaba por el concurso.

Vale la pena mencionar que todo el proceso es “acompañado” por Transparencia Mexicana (TM) quien se encarga de certificar que los procesos se lleven a cabo

---

<sup>5</sup> Avilés, Karina. (2007). Nombramiento de 68 Directores de Bachillerato. La Jornada Recuperado el 12 de febrero del 2009 en: <http://www.jornada.unam.mx/2007/07/19/index.php?section=sociedad&article=042n1soc>

mediante los procedimientos indicados en los manuales de operación, es decir está presente en cada etapa además de que elabora los informes del “monitoreo social” de cada concurso, esto como resultado de la invitación a organismos de la sociedad civil por parte de la SEMS con el objetivo de garantizar la integridad del concurso y detectar desperfectos para implementar mejoras en sus procedimientos (TM, 2010)<sup>6</sup>. Este organismo anunció su participación de esta forma:

TM, indicó que la SEP a través de la Subsecretaría de Educación Media Superior se fijó como meta<sup>7</sup> que el concurso de selección tuviera una amplia participación del personal docente en un proceso claro y equitativo, además de dar prioridad al nivel académico y la innovación, con lo que garantiza la calidad de los candidatos seleccionados.

De los informes elaborados por TM los datos que destacan son el número de aspirantes registrados pues en cada informe se repiten las declaraciones de cada etapa exceptuando las fechas de cada concurso.

### 3.5 Certificación, ¿garantía la calidad?

De acuerdo con la SEP, (2008:90), los profesores como actores clave en este nivel educativo deben integrarse a los procesos de diseño curricular y toma de decisiones a manera que con su experiencia contribuyan a la Reforma Integral.

La idea de la certificación se rescata también dentro del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, donde se menciona, la instauración de mecanismos y lineamientos sistemáticos con base en criterios claros para la certificación de competencias docentes que contribuyan a conformar una planta académica de calidad en base a:

---

<sup>6</sup> De acuerdo con cada informe se menciona que “Transparencia Mexicana, A.C. es una organización no gubernamental que enfrenta la corrupción en México desde una perspectiva integral, a través de políticas públicas y actitudes privadas que van más allá de la consigna política, para generar cambios concretos en el marco institucional y en la cultura de la legalidad en México. Fundada en 1999, es el Capítulo México de Transparencia Internacional, la coalición global contra la corrupción. Los miembros del Consejo Rector no reciben remuneración alguna por el trabajo desarrollado para esta institución”.

<sup>7</sup> SEP.2008 Evalúa Transparencia Mexicana el proceso de selección de directores por concurso en educación media superior. Boletín 214. Recuperado el 26 de mayo de 2010, en: <http://www.sep.gob.mx/es/sep1/bol2140708>

- El establecimiento de un esquema de competencias docentes, sobre la consideración de los propósitos formativos de este nivel educativo.
- La evaluación sistemática del desempeño docente en base a estándares definidos en el esquema de certificación de competencias docentes.

Es así como se comenzaron realizar los convenios con diversas instituciones encargadas de impartir los diversos programas enfocados en las competencias requeridas por los docentes y directivos.

La ex-secretaria de la SEP Josefina Vázquez Mota, atestiguó la firma del convenio de colaboración para la profesionalización<sup>8</sup> de los maestros de bachillerato suscrito por la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y la SEMS lo que permitirá la elaboración de un padrón sobre el nivel académico de los profesores de bachillerato con el propósito de impulsar la mejora. Además, añadió la propuesta de dos tipos de diplomados, uno para actualizar y ampliar conocimientos, y otro para obtener maestría a quienes ya cuentan con licenciatura. La ex titular de la SEP dio a conocer que a los docentes que carecen de su título se les ofrecerán diversas opciones para que concluyan sus estudios, lo que permitirá elevar la calidad de la educación que imparten a los jóvenes (...).

La UPN cuenta con varios diplomados que sirven como herramientas pedagógicas a los docentes, quienes deben orientar su proceso de enseñanza en base a los aprendizajes que se espera adquieran los alumnos establecidos en la RIEMS. De esta manera los docentes son sometidos a la evaluación la cual reflejará el cubrimiento de competencias<sup>9</sup> previamente establecidas mismas que permitirán su certificación como docente garantizando así la calidad de la institución educativa en la que laboran.

---

<sup>8</sup> UPN. 2009. La UPN firma convenio de colaboración con la SEP. Recuperado el 12 de septiembre de 2009, en: [http://www.upn.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=209&Itemid=159](http://www.upn.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=209&Itemid=159)

<sup>9</sup> Competencias que expresan el perfil del docente de educación media superior. Recuperado el 28 de enero del 2009, en: [http://www.sems.gob.mx/aspnv/video/Competencias\\_que\\_expresan\\_el\\_Perfil\\_Docente.pdf](http://www.sems.gob.mx/aspnv/video/Competencias_que_expresan_el_Perfil_Docente.pdf)

### 3.5.1 Profordems: contribuyendo a la certificación

Es así como se crea el Programa de Formación Docente de Educación Media Superior (Profordems) el cual tiene como objetivo orientar las acciones de formación y actualización docente de este nivel educativo. Cubriendo el propósito de contribuir al alcance del perfil docente de la Educación Media Superior.

Está dirigido a directores de plantel y docentes en activo, titulados y no titulados, de las Instituciones Públicas de Educación Media Superior (IPEMS) que impartan clases en programas de profesional técnico, bachillerato general o bachillerato tecnológico.

Este programa consiste en el financiamiento de los gastos de las acciones de formación y actualización docente en las Instituciones de Educación Superior (IES) seleccionadas por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y autorizadas por la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) como instituciones formadoras.

El costo para beneficiarios de instituciones públicas, es cubierto mediante becas de la SEP-SEMS que se pagan a las Instituciones de Educación Superior (IES) formadoras y, en este caso, el docente no cubre ninguna cuota directamente, siempre y cuando concluya el programa. En caso contrario, deberá reintegrar los recursos financieros correspondientes además, de que el profesor sólo puede ser acreedor a un tipo de apoyo a la vez. Los docentes de instituciones privadas de educación media superior deberán cubrir el costo correspondiente, del curso de su interés.

Entre los criterios de selección se considera que si la demanda de candidatos es menor a la oferta de apoyos, todos los candidatos recibirán el apoyo siempre y cuando hayan sido previamente registrados por las autoridades correspondientes y cumplan con los requisitos señalados.

No obstante si la demanda es mayor a la oferta, se dará preferencia a:

1. Quienes ocupen el cargo de director del plantel
2. Quienes sean profesores que impartan cursos en primer semestre
3. Quienes tengan una antigüedad entre 5 y 20 años
4. Quienes tengan nombramiento de profesor definitivo
5. Quienes pertenezcan a planteles de zonas altamente marginadas
6. Para el caso de CONALEP, si la demanda es mayor a la oferta, se dará preferencia a quienes ocupen cargo de director de plantel, a docentes que impartan clases en primer semestre, a quienes estén contratados actualmente en el plantel, y a los que pertenezcan a planteles de zonas altamente marginadas

La ANUIES ofrece el Diplomado en Competencias Docentes en el Nivel Medio Superior en 42 Instituciones de Educación Superior dictaminadas y seleccionadas como formadoras por dicha asociación.

El Diplomado de la ANUIES se imparte en la modalidad mixta; es decir, actividades presenciales y a distancia; las sesiones presenciales serán los fines de semana, consta de tres módulos y tiene una duración de 200 horas; 10 hrs/semana, durante 20 fines de semana.

La Institución de Educación Superior seleccionada para cursar el Diplomado, le informa al docente los requisitos para formalizar su inscripción, así como los horarios de las sesiones presenciales. Las Instituciones de Educación Superior formadoras se encuentran publicadas en la página electrónica de la ANUIES.

No hay horarios preestablecidos para acceder a la plataforma. El docente distribuye su tiempo según sus necesidades; sin embargo, en su momento se establecen fechas límites para entrega de tareas y trabajos, entre otros.

Además esta misma institución ofrece el Diplomado: Formación de Directores en el Nivel Medio Superior. Como parte de las orientaciones generales del Diplomado se encuentran:

- Se reconocen los saberes y experiencia de los directivos.
- Se realiza la construcción colectiva de la formación directiva, a partir de experiencias personales y del trabajo colegiado con pares.
- Se realiza el desarrollo mediaciones y recursos técnicos que permitan la accesibilidad a todos los directivos del SNB.
- Se vincula la teoría y la práctica para desarrollar las competencias directivas.
- Se crea un dispositivo para la sistematización de las prácticas directivas de los participantes, que consiste en el registro personal o colectivo de experiencias directivas vividas y la reflexión sobre ellas. Este dispositivo tiene las características de un foro virtual obligatorio con ingreso limitado, con valor curricular para los participantes y con un administrador calificado (libro blanco).

Al término de este diplomado se espera que el participante:

- ✓ Formule un autodiagnóstico con los principales retos y expectativas del centro escolar a su cargo para la implementación de la RIEMS.
- ✓ Interprete el marco curricular de la RIEMS y lo adapta a las circunstancias y contexto de su centro escolar
- ✓ Conduzca con liderazgo, de forma eficiente, las actividades que permitan aplicar la RIEMS en su centro escolar.
- ✓ Desarrolle una propuesta de intervención innovadora para su centro escolar.
- ✓ Adquiera el compromiso manifiesto de su participación en la implantación de la RIEMS en su centro escolar.

- ✓ Identifique las características y los enfoques que definen al líder innovador, los factores centrales en un proyecto de intervención, como de la metodología básica para la evaluación institucional.
- ✓ Conduzca, en forma participativa, en su centro el proceso de intervención y evalúe los resultados de la implementación.
- ✓ Desarrolle las habilidades para la gestión del cambio considerando el contexto y características de su centro escolar.
- ✓ Promueva actitudes reflexivas, críticas, propositivas y éticas con relación a la intervención, los resultados obtenidos, la mejora continua y su actuación de servicio como líder de su centro escolar.

En el siguiente cuadro se aprecia la organización del Diplomado: Formación de Directores para la Educación Media Superior



**Cuadro N. 9 Estructura del Diplomado**

Modulo I	Modulo II	Modulo III
Un acercamiento a la identificación de la problemática del centro educativo para la implementación exitosa de la reforma integral de la educación media superior	Gestión del cambio	Diseño y aplicación del proyecto de innovación en gestión
Unidades	Unidades	Unidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión inicial sobre la gestión directiva escolar</li> <li>• Problematización de la gestión directiva</li> <li>• Reflexión sobre la naturaleza y alcances de la RIEMS</li> <li>• Problematización de la implementación de la RIEMS en el centro escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización escolar</li> <li>• Habilidades para la gestión</li> <li>• La RIEMS y su centro escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación de las capacidades adquiridas</li> <li>• El proyecto de innovación</li> </ul>
20 horas	70 horas	50 horas
Tres reuniones presenciales con duración de 40 horas		

Fuente: ANUIES/SEP (2010), [http://foros.anuies.mx/diplomado\\_directores](http://foros.anuies.mx/diplomado_directores)

Los criterios de evaluación del diplomado se constituyen de la siguiente manera:

- Cumplir con el 100% de las actividades señaladas en cada uno de los módulos.
- Entregar al tutor los productos solicitados de cada uno de los módulos.
- Cumplir con el 100% de asistencia en las actividades presenciales.

Por su parte la modalidad para las especialidades es en línea en relación a las actividades de aprendizaje, entrega de tareas y evaluación se realizan mediante el

acceso a la plataforma correspondiente. El docente interactúa con los compañeros inscritos en el curso y con el tutor mediante foros y chats, entre otras opciones, por lo que es necesario tener acceso a una computadora con Internet.

La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) por su parte diseñó siete especialidades:

1. Competencias docentes para la educación media superior
2. Educación centrada en el aprendizaje con las nuevas tecnologías de información y comunicación
3. Aprendizaje y práctica docente en contextos multiculturales
4. Matemáticas y tecnología
5. Enseñanza y aprendizaje de la historia
6. Enseñanza y aprendizaje de las ciencias (física, química y biología)

Sin embargo, las especialidades ofertadas pueden variar de una convocatoria a otra. Cada especialidad se integra por tres módulos, se cursan en nueve meses, son en total 216 horas; para cada módulo el docente deberá dedicar por lo menos 6 horas a la semana.

El diseño de los cursos de formación inicial, capacitación y actualización además de los programas de estímulos y promoción son en base a los perfiles establecidos para los docentes.

La información de las especialidades que imparte la Universidad Pedagógica Nacional, como contenidos de los programas, mapa curricular, calendario, propósitos, entre otros aspectos académicos se pueden consultar en: <http://upn.sems.gob.mx>

Dentro de los comentarios de los directores entrevistados, comenta la Directora 1(CB):

*“En un futuro se supone que para certificarnos la SEP nos va a pedir primero que el director esté certificado en competencias y todo su equipo*

*de confianza y después la mayoría de los profesores ya hablan de un porcentaje ahorita dicen que es el 100%, pero no creo, entonces si va a ser un requisito para que certifique la escuela y en la medida que certifique se supone que va haber mayores apoyos.*

*Con esto de la reforma la SEP también voltea un poco más a ver planteles de nivel medio superior y estamos viendo que ya incursionamos para que los recursos también nos lleguen”.*

La Directora 2 (Cetis) considera que todo lo que se trabaja es con “miras” a ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato y habla específicamente de su plantel:

*“este sistema si nos pide bastantes requisitos y que también en la medida en que vamos trabajando y los vamos alcanzando eso nos va a permitir entrar o no a este sistema nacional de bachillerato entonces para el caso de este plantel lo considero bastante alejado porque de la plantilla total de personal docente que son 119 nada más tengo a 6 que ya concluyeron y son 12 los que están en el diplomado o la especialidad y ¿todos los demás?*

*...no es por falta de información yo he estado platicando con ellos y si hay resistencia al cambio hay resistencia al trabajo, porque también esto implica que: dedicarle tiempo, dedicarse fines de semana, dormirse muy tarde, en vacaciones a veces hay que estar trabajando todas las actividades entonces, bueno eso es lo que no quieren hacer ellos, ahora nos están facilitando un poquito más las cosas como directivos al principio pues uno dice cómo lo obligo a que participe. A partir de este año se hace una evaluación docente, en donde se les evalúa a los profesores si aplican o no la reforma pero esta evaluación la realizan los alumnos entonces, los alumnos nos dicen si su profesor aplica esto, aquello, todo o sea todas las preguntas van enfocadas a la RIEMS.*

*...tuve que pasar y explicarles en qué consiste la reforma, cómo venía el cuestionario y para que pudieran ser lo más objetivos posible para la evaluación de sus profesores”*

Para garantizar la incursión de las instituciones al Sistema Nacional de Bachillerato la SEP comenzó a realizar estrategias como la siguiente:

A pesar de que la SEP anunció que sería una decisión “voluntaria” de las instituciones autónomas, nacionales o estatales incorporarse al sistema nacional de bachillerato<sup>10</sup> y la aplicación de un perfil de egresados y docentes, el ex-subsecretario de EMS, Miguel Székely Pardo advirtió que aquellas instituciones que no desearan hacerlo, “simplemente no participarían en él y no obtendrían beneficios como acceso a inversión en infraestructura, recursos para formación docente y muchos otros, acotando que era una elección genuina y respetable”.

Todo el discurso de la certificación es con la intención de que los planteles entren al tan mencionado Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) el cual estará integrado sólo por los planteles certificados que garanticen la calidad de la educación que se brinda.

Se debe resaltar que por su parte la COSDAC ofrece becas para el desarrollo académico de docentes y estudiantes de bachillerato, con el fin de que se impulse la profesionalización de los recursos humanos y fomentar el mejoramiento y superación de los docentes adscritos a instituciones de educación media , esto para apoyar la operación del nuevo modelo educativo y al desarrollo en ambientes de aprendizaje, que favorecen el acceso al conocimiento y a nuevas tecnologías en el nivel medio superior.

Este programa de becas se establece en tres modalidades:1) becas a los maestros para cursar un posgrado (maestría o doctorado) o para obtener el grado correspondiente, 2) becas para maestros pasantes de licenciatura, para que puedan titularse y 3) becas para alumnos, como un incentivo, para colaborar con un maestro en el desarrollo de algún estudio o proyecto de innovación tecnológica o educativa.

En la siguiente tabla se muestran los cuatro programas de las becas para el desarrollo académico ofrecidos por la COSDAC donde se agrega el objetivo de cada programa, su descripción y los criterios considerados dentro del estímulo al desempeño docente en el bachillerato tecnológico.

---

<sup>10</sup> Poy, Laura. (2008). Se reducirán recursos a escuelas que no se sumen a la reforma al bachillerato. La Jornada. Recuperado el 12 de noviembre de 2008, en:

[www.jornada.unam.mx/2008/02/23/index.php?section=sociedad&article=034n1soc](http://www.jornada.unam.mx/2008/02/23/index.php?section=sociedad&article=034n1soc)

### Programas de Desarrollo Académico ofrecidos por la COSDAC

Nombre del programa	Objetivo	Descripción	Criterios a considerar dentro del procedimiento del programa de estímulos al desempeño docente 2010 del Bachillerato Tecnológico
<p><b>Becas para estudios de posgrado y titulación</b></p>	<p>Apoyar la formación y actualización de la planta docente de la SEMS, a fin de incrementar significativamente la proporción de académicos de carrera con estudios de posgrado, especialidad y titulación.</p>	<p>La COSDAC establece el programa de becas para estudios de posgrado y titulación del personal docente en dos modalidades: 1) becas a los maestros para cursar un posgrado (maestría o doctorado) o para obtener el grado correspondiente, 2) becas para maestros pasantes de licenciatura, para que puedan titularse.</p> <p>Este programa busca impulsar la profesionalización de los recursos humanos y fomentar el mejoramiento y superación de los profesores adscritos a instituciones de educación media superior, en apoyo a la operación del nuevo modelo educativo y al desarrollo en ambientes de aprendizaje, que favorecen el acceso al conocimiento y a nuevas tecnologías en el nivel medio superior</p>	
<p><b>Estímulos al Desempeño Docente</b></p>	<p>Reconocer el desempeño docente de los profesores del nivel medio superior, mediante un apoyo económico que contribuya a mejorar su productividad, así como a elevar la calidad de su trabajo docente.</p>	<p>Su propósito es impulsar y reconocer la calidad, desempeño, dedicación y permanencia del personal docente de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), y busca contribuir a la operación y fortalecimiento del Programa de Formación y Actualización Docente de la propia SEMS.</p>	<p>Se recibirán las constancias presentadas por el personal docente, relativas a la elaboración de programas académicos y serán valoradas en el numeral 2.1.5.2 del instrumento 2010. Cabe señalar, que las constancias acreditadas serán aquellas extendidas por la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico.</p>

			<p>Se deberán aceptar constancias que acrediten algún nombramiento o realización de alguna actividad, cargo o comisión, aún cuando dichas constancias hayan sido extendidas el año próximo pasado, es decir, durante el año a evaluar, sin que se exija la presentación de constancias para avalar dicha actividad, cargo o comisión con fecha actual, toda vez que se ha extendido una constancia previa, con valor oficial.</p> <p>Con fundamento en lo establecido en el Artículo 7 del Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente, el cual señala que: “las horas que hacen falta para cubrir la carga reglamentaria frente a grupo, deberán ser justificadas con la realización de actividades académicas de interés para la institución”, se deberá aceptar la presentación de la constancia de profesores que se encuentran actualmente comisionados a la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico, en lugar de la constancia para acreditar que actualmente el docente se encuentra impartiendo clases frente a grupo.</p> <p>Debido a que por una parte, durante el periodo a evaluar, el docente con posibilidades de acceder al Programa cumplió con carga horaria y por otra parte, actualmente realiza una comisión académica, encomendada por la Subsecretaría de Educación Media Superior en el marco de la Reforma Integral del Bachillerato.</p>
<b>Licencia por beca comisión</b>	Permitir a servidores públicos de educación media superior que realicen estudios de posgrado en	El programa consiste en otorgar licencias con goce de sueldo íntegro, a servidores públicos adscritos a las áreas de la Subsecretaría de Educación Media	

	instituciones educativas nacionales o extranjeras, con el propósito de impulsar su superación académica y profesional.	Superior, en razón del puesto o categoría docente que tenga en el momento de obtener la autorización para realizar estudios de especialización, maestría, doctorado o posdoctorado en alguna institución educativa nacional o extranjera, reconocida por su calidad académica.	
<b>Periodo Sabático</b>	Otorgar un año o un semestre sabático a los profesores de tiempo completo, con el propósito de que se dediquen al estudio, a la investigación o a la realización de actividades que coadyuven a la superación académica.	<p>Consiste en otorgarle a los profesores de tiempo completo la liberación de sus actividades docentes, por un lapso determinado, para dedicarse al desarrollo de una actividad que contribuya a su crecimiento profesional y al mejoramiento académico de la institución educativa que lo otorga, actividad que no podrían realizar junto con la carga académica normal. Su clasificación es la siguiente:</p> <p>Año sabático: Se otorga a personal docente con nombramiento definitivo y de tiempo completo y con una antigüedad de seis años de servicio ininterrumpidos.</p> <p>Semestre Sabático: Se obtiene después de haber ejercido un año sabático, con una antigüedad de tres años de servicio ininterrumpidos.</p>	

Fuente: COSDAC, 2010, en: [www.cosdac.sems.gob.mx](http://www.cosdac.sems.gob.mx)

### 3.6 Lo prometido por los directores es deuda

El Sistema de Gestión Escolar de la Educación Media Superior (SIGEEMS), es el organismo creado para evaluar la gestión directiva.

No obstante dentro del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de la Educación Media Superior (SMCG-EMS), existe un instrumento de captura de información donde los directores proporcionan los datos de las metas planteadas y de la situación actual del plantel, esto sirve como parámetro a la hora de evaluar los logros de cada plantel.

De acuerdo con la SEP (2007), la evaluación se hace en base a 27 indicadores divididos en 8 categorías:

- 1) Atención a la Demanda y Cobertura
- 2) Procesos Escolares y Eficiencia Interna
- 3) Eficiencia Terminal y Seguimiento de Egresados
- 4) Recursos Materiales del Plantel (Infraestructura y Equipamiento)
- 5) Recursos Humanos y Actividades de Desarrollo y Formación
- 6) Iniciativas para la Mejora del Aprendizaje
- 7) Relación con padres de familia, alumnos y sector productivo
- 8) Transparencia

Los indicadores de desempeño y gestión en los planteles de educación media tienen como principal función según Bracho y Muñiz, (2007:2), proporcionar a los directivos así como a la administración central, información global relevante para la mejora de los servicios educativos que prestan, formando un estado actual de la escuela a partir del cual se definan procesos de mejora, prioridades para la transformación y metas de desempeño a futuro.

Al mismo tiempo se mencionan como objetivos de este sistema los siguientes:



- Contar con un instrumento que identifique el estado actual de la calidad de la gestión
- Registrar las metas de mejora y las prioridades de cada escuela
- Registrar los avances que resulten de los esfuerzos realizados en cada plantel

Esto se anunció previamente:

A partir de agosto del 2007 dentro del Programa Nacional de Calidad de la Educación Media Superior el ex –subsecretario Miguel Székely Pardo, anunció la aplicación de un programa de evaluación<sup>11</sup> para mejorar la calidad mediante un sistema de cómputo donde los directivos envíen “una radiografía de cada plantel con indicadores sobre calidad, eficiencia, qué tantos recursos genera, cómo se gastan y cuáles son sus planes académicos”, resaltando en que la evaluación no pretende “castigar o reprender” a los centros escolares con peores resultado.

A pesar de esto, la calificación de los planteles determina el lugar donde se ubican ya que uno de los directores menciona que dentro de la evaluación los planteles mejor evaluados van tomando los primeros lugares.

Al tratar este tema la Directora 1 (CB) relata que son 23 indicadores de los más importantes y en ellos cada año, se van analizando los resultados, cada que termina un año y mira los resultados del anterior tiene que plantearse metas el próximo año con las posibilidades del plantel y da un ejemplo

*“este año tuvimos resultados muy buenos sin embargo, me pase por mucho de mi meta, mi meta era... no sé el 85 llegué al 94 entonces para SIGEEMS también eso no es tan bueno.*

*Cuando uno planea dicen que tienen que cumplir con la meta, mientras más cerca de la meta estemos el plantel va a ser mejor evaluado entonces a pesar de que este plantel tuvo avances hasta de 20 puntos porcentuales respecto del año anterior no quedamos como de los primeros sino que quedaron los planteles que estuvieron más cerca de su meta aunque su aumento haya sido 1 punto porcentual, entonces son cosas que yo todavía no me explico, que digo bueno...*

---

<sup>11</sup> Poy, Laura. (2007) La Jornada. Urge reformar el sistema medio superior: SEP. Recuperado el 9 de febrero de 2009, en: <http://www.jornada.unam.mx/2007/06/27/index.php?section=sociedad&article=041n2soc>

*...ante esa evaluación, sí me quedan muchas dudas porque estar pensando en voy a hacer ahora esta acción, voy a ver a los jóvenes, no, ya no porque qué tal si con esta acción ya pasan más y me salgo de la meta o sea, son cosas que si todavía no me quedan claras”*

Asimismo la directora 2 (Cetis) comenta:

*“si decimos que en el plantel está mal esto y nos comprometemos a realizar esos cambios tenemos que hacerlo porque sobre eso nos van a evaluar y además que esto se va a reflejar en los indicadores, cada año nosotros debemos de revisar indicadores, cómo estamos, qué metas vamos a lograr y cuando termina el semestre, revisamos que obtuvimos, si logramos las metas, si fueron las que fijamos, nos pasamos, no las alcanzamos, etc”.*

Agrega que ante esta situación se tiene que planear en el sentido de que los objetivos sean alcanzables, ya que cada plantel es diferente pues en algunos planteles es más fácil trabajar debido a que están muy sensibilizados y los resultados se pueden ver de inmediato, y en otros es más complicado porque no se cuenta con la información o no la quieren porque se rehúsan al cambio y añade que en el plantel donde trabaja considera: *“me va a costar más trabajo, pero no es imposible”*

Para el Director 3 (INBA) dice que si bien se entrega el proyecto de cuatro años pero anualmente se entrega uno para justificar presupuesto, actividades y requerimientos y de cada evento se entregan fotografías, informes, estadísticas, carteles y anuncios, con el fin de que sea “real”. Además de la actitud que tiene la comunidad cuando los “visitan” o cuando hay eventos pues refleja la conformidad con la institución ya que de no ser así, se quejaría mandando protestas, inquietudes, requerimientos o acusaciones.

Pero al preguntarle si lo evaluaban conforme al desarrollo de su proyecto, comentó:

*“Pues si yo creo, pero como que no nos dicen porque aquí es como que más político aquí es más difícil le voy a comentar aquí son escuelas “atípicas” aquí de repente llega el presupuesto y recortan todo, ¿cómo van a evaluar si no hay presupuesto?”*

*...y luego de repente, que hay una exposición para Toledo hay que ir al centro de las artes en Oaxaca entonces meses nos pasamos preparando eso y pues vámonos y lo que importa es sacar eso, entonces se trata de hacer eventos fundamentales claro que hay un plan y si por ejemplo en el plan digo va a haber certificación y que tanto he avanzado y les mando copias de los avances para que justifique las condiciones”*

El Director 4 (Conalep) indica que a través de la SEMS hay un instrumento que se tiene que ir llenando y es en base a los indicadores: eficiencia terminal, índice de transición, reprobación, por una parte y la parte del clima organizacional y agrega que de acuerdo como hayan sido los indicadores te pueden contratar otros 4 años.

En base a esto al cuestionarle que si se puede reelegir comento:

*“No es reelección vaya como tal, ni siquiera utilizar esa palabra, simple y sencillamente tienes tu gestión, la terminas y si vas bien en tus indicadores pues adelante continúas”*

## Capítulo IV

### A modo de apreciación

El problema de la profesionalización de los directores escolares en la educación media superior trajo consigo un nuevo esquema laboral para los directores: el concurso de oposición para ocupar cargos directivos en la educación media superior, dentro de este esquema de selección se encontraron elementos para poder dar respuesta a las implicaciones.

Debido a la información encontrada en la investigación de campo se pudieron cubrir los objetivos que fueron: analizar ¿cómo surge y cuáles son las características del concurso de oposición de los directores de educación media?, además de exponer las implicaciones de este concurso para los directores mismas que resultaron ser la certificación y la evaluación de la gestión.

Como resultado de estas implicaciones se incluyeron estos conceptos dentro del trabajo ya que más allá de ser consecuencia de este proceso de selección están ligados uno con otro conformando así todo un sistema en el que está inmerso el director.

Los directores entrevistados percibieron el concurso como una oportunidad que se brinda a todos por igual y donde el que obtiene el puesto lo hace a través del mérito y del compromiso con la comunidad escolar, lo que le da credibilidad al puesto debido a que llegar a ser director no depende hoy en día de las relaciones personales sino de las capacidades y habilidades que demuestren los candidatos durante el proceso de selección.

Este resultado es sobresaliente ya que debido a las implicaciones del concurso se tuvo la idea de que los directores estarían en desacuerdo con este nuevo proceso o al menos tendrían alguna inconformidad en el proceso para llegar al cargo.

Es importante señalar que si bien el concurso contempla todas las modalidades de bachillerato, existen claras diferencias encontradas durante la investigación de campo como el caso de la evaluación en la declaración del Dir. 3 (INBA) al resaltar: *“aquí son escuelas atípicas aquí de repente llega el presupuesto y recortan todo como van a evaluar si no hay presupuesto”*.

A pesar de que desde el anuncio de este nuevo proceso se le apreció como un mecanismo innovador creado con el fin de garantizar la calidad de la gestión educativa es posible apreciar cómo algunas viejas costumbres de los directores aún no cambian como es quedarse un periodo más de gestión en el puesto sin pasar de nuevo por el proceso de selección, otorgado este por las mismas autoridades educativas.

Este aspecto tan criticado como “la eternización en los puestos” siendo que ahora la condición para obtener este beneficio es: dar buenos resultados en la evaluación, esto de acuerdo al Dir. 4 (Conalep), paradójicamente a lo que mencionó el Dir. 3 (INBA) quien enfatizó que si la comunidad apoya, el director se puede quedar por otros cuatro años.

Este es un aspecto que si bien no se esperaba pero es muy importante y hay que resaltarlo ya que en los datos oficiales no se contempla por ningún motivo la prolongación de la gestión directiva en base a los resultados de la evaluación, ante tal situación surgieron inquietudes como: esta prolongación de la gestión por otro periodo de cuatro años ¿podría ser vista como una gratificación hacia los buenos resultados? ó una ¿estrategia de impulso hacia los directores para cubrir sus metas?

Es claro que ahora el director es visto como el punto clave para gestionar el cambio de acuerdo a las necesidades en este caso de la RIEMS, ya que es concebido como el líder de la institución educativa siguiendo la idea de Cristial Laval (2004:330) al mencionar que “mediante la centralización del cuerpo de directores de establecimiento y la concentración de la contratación, la formación y la gestión de los directivos, la alta administración quiere disponer de un cuerpo compuesto por funcionarios de autoridad de proximidad, fieles ejecutantes de las órdenes centrales”.

A pesar de que la gestión debe realizarse considerando a los integrantes de la comunidad educativa, dentro de esta investigación se puede apreciar que dicha gestión gira en torno a los indicadores de calidad mismos que influyen en las metas programadas dentro del proyecto educativo que elabora de forma individual el director.

Sin embargo, no es el cumplimiento de las metas lo que condiciona la capacidad de gestión de los directores sino la evaluación a la que son sometidos pues si sobrepasan las metas, la calificación de la evaluación es baja ya que el organismo evaluador considera que la planeación debe cumplirse al pie de la letra.

También se puede apreciar que el director asume todo el peso de la institución educativa rescatando la idea de Whitty Geoff (1999:71), en cuanto a la "individualización de la responsabilidad de la dirección" donde los directores elaboran el proyecto educativo que orienta a la institución, sin previo consenso con la comunidad escolar lo que dificulta el desarrollo del mismo ante la falta de identificación con las tareas asignadas a cada uno de los actores, lo que se traduce en este caso, en la resistencia de los docentes.

No hay que olvidar que mucho se hablaba de la permanencia en el cargo a razón de los resultados obtenidos en la evaluación, no obstante los directores al obtener una calificación baja siguen en su cargo, el punto clave es que según la calificación obtenida es el lugar que ocupa el plantel respecto a los demás planteles evaluados sin considerar si los avances fueron mayores respecto al año anterior lo que pone en tela de juicio los criterios de este tipo de evaluación.

A decir del proyecto educativo de acuerdo a la Directora 1(CB) quien mencionó paradójicamente que había hecho su proyecto de otro plantel resaltando que a veces no hay mucha diferencia entre un plantel y otro contrariamente se rescata lo que dice Pilar Pozner (1997:77) al referirse al Proyecto Pedagógico Institucional (PPI) como una modalidad de *hacer escuela* en un tiempo y espacio determinado y, en ese sentido no es mecánicamente transferible a otra institución educativa.

Asimismo al definir una forma de *hacer escuela* la institución define su cultura propia y construye los cimientos de su historia dándole identidad y coherencia.

Dejando de lado la tan anunciada “innovación” misma que se menciona a la hora de justificar la creación de este concurso de oposición, se puede apreciar que el discurso oficial es sólo una aparente preocupación por la calidad de la educación de este nivel educativo ya que en la investigación de campo se observan varias paradojas que dan fé de que cada modalidad tiene formas diferentes de operación lo que hace que cada etapa del concurso se implemente a situación de la modalidad en la que se encuentran los directores, a pesar de que existe un documento normativo que regula este proceso.

Siguiendo lo mencionado por Christian Laval (Op. cit.:337) al anunciar que las ideas del modelo Taylorista se han reflejado en la escuela donde “los comportamientos esperados de los docentes se definieron mucho mejor, las tareas y los objetivos se formalizaron como para lograr una previsibilidad mucho más avanzada de los resultados y un control más estricto del trabajo ejecutado”, Es así como se puede apreciar que el concurso más allá de profesionalizar la gestión sirve como mecanismo de fiscalización hacía el trabajo de los directores y no sólo ellos sino también de los docentes quienes deben de cumplir con ciertos requerimientos para continuar su labor.

En realidad ¿se está profesionalizando a los directivos con todo este cúmulo de obligaciones? o sólo ¿se pretende individualizar cada vez más la gestión escolar? a la que podría llamarse también gerencia escolar, con el fin de dar resultados óptimos al cliente pues no son los alumnos sino el mercado laboral, retomando la idea de Cristian Laval (ibíd. :329), acerca de que “la administración escolar, en su prurito de estimular la racionalización de la enseñanza, toma prestada de la gestión empresarial privada, remedios y retórica pretendiendo, así, adaptar mejor la escuela a la demanda social”.

Al existir un documento que regula todo el proceso ¿por qué existen tantas divergencias entre las distintas modalidades?, al ser así entonces ¿cuál es la función

de la normatividad y de la COSDAC?, organismo que lleva a cabo el proceso de selección de los directores.

Además de que hay varios puntos sueltos propios de una investigación tales como: ¿De qué forma perciben los directores la evaluación a la que son sometidos?, si saben ¿el por qué se les evalúan ciertos aspectos y no otros?, ¿cuál es mecanismo, forma o situación al momento de la evaluación? es decir, si es un representante de la SEP o del SIGEEMS quien pide de manera física reportes, estadísticas o algún documento que avale que efectivamente los resultados reportados sean reales; ¿de qué manera influye esta evaluación dentro de su tarea de gestor educativo?, así como ¿qué es o qué significa para ellos la profesionalización?, ¿cómo la conciben, para qué les sirve?, ¿cómo la mejorarían? si es que consideran que algo le falta; y ¿de qué forma su profesionalización como directores ha intervenido en el desarrollo de su gestión?, si ha mejorado, sigue igual o se les ha dificultado.



## Bibliografía

Alcántara, Armando. (2008). Políticas educativas y neoliberalismo en México: 1982-2006. Revista Iberoamericana de Educación. 48. Recuperado el 12 de enero del 2009, en: <http://www.rie48a07--.pdf>

Arvone, Robert. (1974). Políticas educativas durante el frente nacional 1958-1974. Recuperado el 21 de noviembre del 2009, en: [http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/1\\_5ens.pdf](http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/1_5ens.pdf)

Avilés, Karina. (2007,). Se eternizan en sus cargos directores de bachilleratos. La Jornada. Recuperado el 21 de enero de 2009, en: [www.jornada.unam.mx/2007/07/16/index.php?section=sociedad&article=044n1soc](http://www.jornada.unam.mx/2007/07/16/index.php?section=sociedad&article=044n1soc)

Avilés, Karina. (2007). Nombramiento de 68 Directores de Bachillerato. La Jornada Recuperado el 12 de febrero del 2009 en: <http://www.jornada.unam.mx/2007/07/19/index.php?section=sociedad&article=042n1soc>

Belleï, Cristián. (2000) Educación media y juventud en los 90. Actualizando la vieja promesa. Última Década.12. CIDP Viña del Mar. pp.45-88. Recuperado el 25 de enero del 2010 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/195/19501206.pdf>

Bracho, Teresa y Muñiz, Patricia. (2007). Indicadores de desempeño y gestión en los planteles de educación media superior (versión 1:2007-2008). Recuperado el 05 de diciembre del 2008, en: [www.sems.sep.gob.mx](http://www.sems.sep.gob.mx)

Cariola, L., Belleï, C., Núñez, I. (2003) Veinte años de Políticas de educación media en Chile. UNESCO-IIPE. Recuperado el 30 de julio del 2009, en: [http://www.oei.es/pdfs/Veinte\\_anos\\_politicas\\_education\\_media\\_chile\\_iipe-unesco.pdf](http://www.oei.es/pdfs/Veinte_anos_politicas_education_media_chile_iipe-unesco.pdf)

Castañón Romo, Roberto y Seco, Rosa Ma. (Coord.) (2000). La Educación Media Superior en México. Una invitación a la reflexión. México. Limusa /Noriega.

CCH. 2010. Recuperado el 10 de marzo de 2010 en: <http://www.cch.unam.mx/>

CEME. (2005). La dictadura y la educación. Archivo Chile, Historia Político-social. Recuperado el 26 de enero del 2010, en: [http://www.archivochile.com/edu/doc\\_analit/est\\_doc\\_analit00015.pdf](http://www.archivochile.com/edu/doc_analit/est_doc_analit00015.pdf)

Colegio de Ciencias y Humanidades, consultado el 25 de febrero de 2009 en: <http://www.cch.unam.mx/principal/antecedentes>

Competencias que expresan el perfil del docente de educación media superior. Recuperado el 28 de enero del 2009, en: <http://www.sems.gob.mx/aspnv/video/Competencias que expresan el Perfil Docente.pdf>

Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC), consultado el 11 de septiembre de 2010 en: [http://cosdac.sems.gob.mx/Estad\\_Sisems.php](http://cosdac.sems.gob.mx/Estad_Sisems.php)

\_\_\_\_\_. Preguntas frecuentes del procedimiento para el registro de aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel. [http://www.cosdac.sems.gob.mx/adp\\_faq.php](http://www.cosdac.sems.gob.mx/adp_faq.php)

Cox, Cristián, et. al. (1995). CEPAL. Calidad y equidad de la educación media en Chile: rezagos estructurales y criterios emergentes. Recuperado el 5 de agosto del 2009 en: [http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/15210/sps/8\\_lc1923\\_Parte1.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/15210/sps/8_lc1923_Parte1.pdf)

Cox, Cristian. (1997). La reforma de la educación chilena: contexto, contenidos, implementación. Colección de estudios Cieplan. Santiago: PREAL. pp. 5-32.

Decreto Número 088. (1976). Diario Oficial 34495. Recuperado el 15 de octubre del 2009 en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-102584\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-102584_archivo_pdf.pdf)

Decreto 1278. (2002). "Estatuto de Profesionalización Docente", en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-86102.html>

Decreto Número 1419. (1978). Diario Oficial 35070. Recuperado el 15 de octubre del 2009, en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-102770\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-102770_archivo_pdf.pdf)

Decreto 2582. (2003). Colombia, en. [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85994\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85994_archivo_pdf.pdf)

Díaz Barriga Arceo, F. y Lugo, E. (2003) Desarrollo del currículo. En A. Díaz Barriga (Coord.) La investigación curricular en México. La década de los noventas. México: Consejo Mexicano de Investigación Educativa, pp. 63-123.

EFQM. Conceptos fundamentales de la excelencia, en: [http://www.efqm.org/en/PdfResources/PUB0812\\_FuCo\\_sp\\_v2.1.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/PUB0812_FuCo_sp_v2.1.pdf)

Escuela Nacional Preparatoria consultado el 25 de febrero de 2009 en: <http://dgenp.unam.mx/acercaenp/index.html>

Garay, S. y Uribe, M. (2006). Dirección Escolar como Factor de Eficacia y Cambio: Situación de la Dirección Escolar en Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), pp. 39-64. Recuperado el 4 de junio del 2010, en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art4.pdf>.

Gómez, Víctor M. (1993). El valor social, ocupacional y formativo de la educación técnica secundaria en Colombia. Recuperado el 20 de octubre del 2009, en: [http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/rce27\\_08info.pdf](http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/rce27_08info.pdf)

\_\_\_\_\_. (2005). Modalidades de educación secundaria y formación de actitudes y disposiciones frente al conocimiento en Colombia. *Revista Colombiana de Sociología*. 25. pp. 25-42. Recuperada el 18 de noviembre del 2009, en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/view/11320/11977>

INBA. Consultado el 6 de marzo de 2011 en: <http://www.bellasartes.gob.mx/index.php/educacion/escuelas.html>

Jiménez, Sergio. (2007). Desorden total en bachillerato: Vázquez Mota. *El universal*. Recuperado el 19 de enero de 2009, en: [www.el-universal.com.mx/nacion/148216.html](http://www.el-universal.com.mx/nacion/148216.html)

Laval, Christian. (2004). La escuela no es una empresa: el ataque neoliberal a la enseñanza pública; tr. de Jordi Terré. Edit. Paidós, España

Macías, Alfredo. (2009) La RIEMS, un fracaso anunciado. Odiseo, revista electrónica de pedagogía, 6 (12). Recuperado el 18 de junio del 2009, en: <http://www.odiseo.com.mx/2009/6-12/pdf/macias-riems.pdf>

Martínez, Nurit. (2007). "SEP alista 'limpia' en sistema de bachillerato". El Universal. Recuperado el 6 de agosto de 2009, en: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/152615.html>

Martínez Rizo, Felipe. (2007). Las políticas educativas mexicanas antes y después de 2001. Revista Iberoamericana de Educación. 27. Recuperado el 06 de noviembre de 2008, en: <http://www.rieoei.org/rie27a02.htm>

Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC). (2004). Ley Núm. 19.979. Biblioteca del Congreso Nacional. Chile, pp. 7, recuperado el 23 de noviembre de 2010, en: [http://www2.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/evaluacion/home/documentos/Ley\\_19979.pdf](http://www2.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/evaluacion/home/documentos/Ley_19979.pdf)

\_\_\_\_\_. (2005) Marco para la Buena dirección (MBD): Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño, pp.7 en: [http://www.educangol.cl/index.php?option=com\\_remository&Itemid=98&func=startdown&id=8](http://www.educangol.cl/index.php?option=com_remository&Itemid=98&func=startdown&id=8)

\_\_\_\_\_. (2005) Ley N° 20.006, "Establece concursabilidad de los cargos de directores de establecimientos educacionales municipales" en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=236496>

\_\_\_\_\_. Portal gestión y liderazgo educativo, consultado el 23 de noviembre de 2010 en: <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/buenadireccion/antecedentes.asp>

Ministerio de Educación Nacional (MEN). Plan Sectorial 2002-2006 “La revolución Educativa”. Colombia, en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-75767\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-75767_archivo_pdf.pdf)

\_\_\_\_\_. (2004). Informe Nacional de Colombia “El desarrollo de la educación en el siglo XXI”. Bogotá, en: <http://www.oei.es/quipu/colombia/ibecolombia.pdf>

\_\_\_\_\_. (2008). Guía metodológica. “Evaluación Anual de Desempeño Laboral”. No. 31. República de Colombia, en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-169241\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-169241_archivo_pdf.pdf)

\_\_\_\_\_. Guía No. 3 Manual de evaluación del desempeño de docentes y directivos docentes, en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf)

Nemiña, R., García Ruso, H., y Montero Mesa, L. (2009). Desarrollo profesional y profesionalización docente. Perspectivas y problemas. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 13, pp.1-13, recuperado el 25 de febrero de 2011 en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/567/56711798016.pdf>

Notimex. (2007). “Pide SEP a directores plan para mejorar enseñanza en bachillerato”. El Universal. Recuperado el 6 de agosto de 2009, en: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/436112.html>

OEI-Sistemas Educativos Nacionales-México. Recuperado el 10 de diciembre de 2008, pp. 3-11 en: <http://www.oei.es/quipu/mexico/mex09.pdf>

Pedró, Francesc y Puig Irene. 1998. “El análisis de políticas educativas” en: Las reformas educativas: una perspectiva política comparada. Barcelona. Paidós

Poy, Laura. (2007) La Jornada. Urge reformar el sistema medio superior: SEP. Recuperado el 9 de febrero de 2009, en: <http://www.jornada.unam.mx/2007/06/27/index.php?section=sociedad&article=041n2s0c>

\_\_\_\_\_. (2008). Se reducirán recursos a escuelas que no se sumen a la reforma al bachillerato. La Jornada. Recuperado el 12 de noviembre de 2008, en: [www.jornada.unam.mx/2008/02/23/index.php?section=sociedad&article=034n1soc](http://www.jornada.unam.mx/2008/02/23/index.php?section=sociedad&article=034n1soc)

Pozner, Pilar. 1997. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Aique, pp. 69-105

Ramírez G., Ma. Teresa y Téllez C. Juana Patricia. (2006). La educación primaria y secundaria en Colombia en el Siglo XX. pp. 43-74. Recuperado el 16 de noviembre del 2009, en: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra379.pdf>

Secretaría de Educación Distrital. Política Distrital de Educación Media. Santa Fe Bogotá. Recuperado el 31 de julio del 2009 en: [http://www.sedbogota.edu.co/AplicativosSED/Centro\\_Documentacion/anexos/anteriores\\_2004/politicadis\\_ed\\_media.pdf](http://www.sedbogota.edu.co/AplicativosSED/Centro_Documentacion/anexos/anteriores_2004/politicadis_ed_media.pdf)

SEDENA. Educación Militar, consultado el 10 de abril de 2011 en: <http://www.sedena.gob.mx/index.php/educacion-militar>

SEMS. Resultados del primero al octavo proceso para el registro de aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel. Recuperados el 12 de febrero de 2009, en: <http://www.aspirantesdirectores.sep.gob.mx/surav2/#>

\_\_\_\_\_. Informes del monitoreo social del primero al séptimo concurso de oposición para la renovación de directores en planteles de educación media superior, en: <http://www.aspirantesdirectores.sep.gob.mx/surav2/#>

SEMS/COSDAC. Descripción de servicios educativos. pp. 4 - 6. Recuperado el 11 de septiembre de 2010, en: [http://www.cosdac.sems.gob.mx/Estad\\_Sisems.php](http://www.cosdac.sems.gob.mx/Estad_Sisems.php)

SEP. 2001. Programa Nacional de Educación 2000-2006. México, pp. 166.

\_\_\_\_\_. 2007. Manual de procedimientos para el registro de aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel. Recuperado el 18 de marzo de 2009, en: [www.aspirantesdirectores.sep.gob.mx/sura/Docs/Manual\\_de\\_Procedimientos.pdf](http://www.aspirantesdirectores.sep.gob.mx/sura/Docs/Manual_de_Procedimientos.pdf)

\_\_\_\_\_ Mensaje del Subsecretario de Educación Media Superior, Miguel Székely Pardo, en la Presentación de la Renovación de Directores de Planteles en Educación Media Superior por Concurso de Oposición, en el Museo Nacional de Arte.

\_\_\_\_\_. 2007 Sistema de Mejora de la Calidad de la Educación Media Superior (SMCG-EMS): “Evaluar para mejorar”, consultado el 08 de julio del 2010 en:

[http://www.sistemadeevaluacion.sems.gob.mx/documentos/1\\_DR\\_ZEQUELI\\_.pdf](http://www.sistemadeevaluacion.sems.gob.mx/documentos/1_DR_ZEQUELI_.pdf)

\_\_\_\_\_. 2008. La Creación de un Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad. Recuperado el 06 de noviembre de 2008, en:

[http://201.144.34.2/descargas/upload/riems/documento\\_completo\\_riems.pdf](http://201.144.34.2/descargas/upload/riems/documento_completo_riems.pdf)

\_\_\_\_\_. 2008 Evalúa Transparencia Mexicana el proceso de selección de directores por concurso en educación media superior. Boletín 214. Recuperado el 26 de mayo de 2010, en: <http://www.sep.gob.mx/es/sep1/bol2140708>

Tinajero Villavicencio, G., López Bonilla G. y Pérez Fragoso, C. (2007). Cambio curricular en el bachillerato tecnológico mexicano: el caso de Ciencia, Tecnología, Sociedad y Valores. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 15 (4). Recuperado 5 de septiembre del 2009, en: <http://epaa.asu.edu/epaav15n3>

UNAM. 2009. Recuperado el 6 de febrero de 2010, en: <http://dgenp.unam.mx/>

UNESCO/OIT. 1966. “Recomendación relativa a la situación del personal docente”, pp.7, en: <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/ceart/teachs.pdf>

UNESCO/OREALC. 1993. Hacia una etapa de desarrollo educativo. Boletín 31. Chile. pp. 26, en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000952/095252s.pdf>

UPN. (2009) La UPN firma convenio de colaboración con la SEP. Recuperado el 12 de septiembre de 2009, en: [http://www.upn.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=209&Itemid=159](http://www.upn.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=209&Itemid=159)

Villa, Lorenza 2000. La educación media. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, (5) 10. Recuperado el 6 de enero del 2009, en: <http://www.comie.org.mx>

Whitty, Geoff, Power, Dally y Halpin, David; tr. Pablo Manzano. 1999. La escuela, el estado y el mercado: delegación de poderes y elección en educación.

Zaccagnini, Mario y Jolis, Ma. Dolores (Asesora). Reformas educativas: espejismos de innovación. Revista Iberoamericana de Educación.38. Recuperado el 19 de enero del 2009, en: <http://www.oei.rie.338zaccagnini.pdf>

Zorrilla, Margarita y Villa, Lorenza, (Coord.) 2003. La educación media superior. Políticas educativas. México. Grupo Ideograma Editores.

Zúñiga, Miryam. ¿Neutralidad ideológica o determinación social en la planeación educativa?. Recuperado el 18 de noviembre del 2009, en: [http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/3\\_04ens.pdf](http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/3_04ens.pdf)



**ANEXOS**

## GUÍA DE ENTREVISTA

### **Datos Generales**

Formación académica

Experiencia laboral

Cómo es su inserción a la educación media

### **Proceso de Selección**

#### ANTES

¿Cómo se enteró y dónde consultó la convocatoria?

¿Cuántas veces se puede participar en el proceso?

¿Existe alguna vigencia entre uno y otro?

¿Cuáles son los requisitos a cubrir para entrar al proceso de selección?

¿Puede seleccionar más de un plantel para concursar?

¿Se puede entrar al concurso sin haber concluido el periodo de gestión?

#### DURANTE

¿De cuántas etapas se compone el proceso y cuáles son?

¿Cuáles son los puntos que constituye la evaluación?

¿Cuántos exámenes le aplicaron y de qué tipo? (habilidades, conocimientos, etc.)

¿En qué consiste la auscultación y consulta a la comunidad escolar?

¿Cuáles son los puntos a tratar durante la entrevista? ¿En qué consiste la entrevista, quién y cómo la realiza?

#### DESPUÉS

¿Cómo le notificaron que había obtenido el cargo?

¿Qué pasa con los candidatos que cubren todo el proceso y no logran ser directores?

### **Dentro del cargo**

¿Cómo lo evalúan durante su gestión? (instrumentos utilizados, aspectos que le evalúan)

¿Además de los indicadores qué otros aspectos se evalúan?

¿Para qué cree que sirva el nuevo proceso? ¿Considera que le falta algo?

## Categorización de entrevistas

Entrevista Categoría	Colegio de Bachilleres 17	Cetis 79	Escuela de Artesanías	Conalep Venustiano Carranza
Concurso	<p>-Entrega de documentación de requisitos generales y que evidencie la experiencia académica. Presentación de 4 exámenes: el psicométrico, de contenidos del CB, de habilidades directivas y de inteligencia.</p> <p>-Entrega de anteproyecto que incluya: introducción, diagnóstico y las principales acciones para mejorar los resultados.</p> <p>-Entrevista que dura de ½ a 1 hora, consta de 5 a 10 preguntas abarcando desde el conocimiento de la Reforma hasta las principales problemáticas de los jóvenes</p>	<p>-Cumplimiento de requisitos documentales. Entrega del proyecto académico elaborado mediante la realización de un diagnóstico de la institución por la que participan para identificar las principales problemáticas y proponer alternativas de solución.</p> <p>-Entrevista, donde la cuestionan en qué consiste el proyecto académico y cómo solucionaría los problemas.</p> <p>-Auscultación, realizada por la representación de la subsecretaría de los estados, se entrevista al personal del plantel de donde salen y al que pretenden dirigir preguntando qué opinan de los aspirantes, cuál ha sido su desempeño, etc.</p> <p>-Le notifican que obtuvo</p>	<p>-Se registra, entrega copia de toda la documentación y entrega un proyecto de 4 años.</p> <p>-Informan mediante carteles quien cumplió el perfil y que proyectos son viables y ellos empiezan a trabajar su proyecto mas enserio y a darse a conocer más ante la comunidad.</p> <p>-Se expone ese proyecto ante la comunidad quien hace preguntas.</p> <p>-En la auscultación se dan cuestionarios a docentes, alumnos y trabajadores donde se les pregunta si conocen el proyecto, qué les gusta y por qué es viable.</p> <p>-En la entrevista se pregunta sobre el proyecto, su trayectoria, cómo ve el problema y cómo lo solucionaría.</p> <p>-Se notifica mediante la</p>	<p>Primero es la inscripción luego presentas tus papeles, cuando cubres ese requisito pasas a hacer un examen de conocimientos paralelamente tienes que llevar un proyecto. Después te mandan por correo electrónico tu calificación y tu invitación a la siguiente fase.</p> <p>-En la siguiente fase (Entrevista) haces una ponencia de 10 min. enfrente de un comité para explicar tu proyecto, los del comité te hacen una serie de preguntas, todo esto se lleva de 40 a 50 min.</p> <p>-Por último me hablaron para presentar un examen psicométrico con duración aproximadamente de 5 horas.</p> <p>-Para notificarle que había obtenido el cargo me mandaron llamar y</p>

		el cargo mediante una llamada de la secretaria particular del subsrio.	publicación que pega en la escuela la Directora Gral. del INBA.	me dieron un documento.
Certificación	Para que el plantel sea certificado por la SEP el director y los docentes deben estar certificados en competencias y con esto habrá mayores apoyos	Todo lo que se trabaja desde los diplomados de los docentes y el de formación directiva es con miras a ingresar al sistema nacional de bachillerato.		
Evaluación de la Gestión	SIGEEMS organismo que evalúa los planteles de diversas modalidades mediante 23 indicadores que se analizan por medio de los resultados obtenidos cada año mediante los cuales se plantean las metas del próximo año con las posibilidades del plantel. Mientras más se acerque se acerque el plantel al cumplimiento de la meta será mejor.	Mediante las problemáticas presentadas en el proyecto se plantean estrategias a seguir comprometiéndose a realizar esos cambios sobre las cuales se les evalúa. Además de que esto se refleja en los indicadores que se revisan cada año, si se lograron las metas, si fueron las que se fijaron, si se pasaron, si no se alcanzaron, etc.	Anualmente se entrega un proyecto para justificar presupuesto y actividades. De cada evento se entregan fotografías, informes, estadísticas y carteles para que sea real. Con estos parámetros la Subdirección sabe lo que se va haciendo, además de que en las visitas observan la actitud de la comunidad.	A través de la SEMS hay un instrumento que se tiene que ir llenando y es en base a los indicadores y la parte del clima organizacional pero básicamente es lo de los indicadores. Supuestamente de ahí, de acuerdo como hayan sido tus indicadores te pueden contratar otros 4 años.