



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN, 099 D.F. PONIENTE**



**IMPACTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO, UNA PROPUESTA PARA
LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA EN LA
ALIANZA POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

TESINA

PRESENTAN

RODRIGO MENDOZA JAIME

CARLOS GARCÍA TRANQUILINO

MÉXICO, D.F.

ABRIL DE 2013



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

**SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099 DF PONIENTE**



**IMPACTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO, UNA PROPUESTA PARA
LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA EN LA
ALIANZA POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

**TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTAN

RODRIGO MENDOZA JAIME

CARLOS GARCIA TRANQUILINO

MÉXICO, D.F.

ABRIL DE 2013

DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACION

México, D. F., 24 de abril de 2013

**C. CARLOS GARCÍA TRANQUILINO
P R E S E N T E**

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

**IMPACTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO, UNA PROPUESTA
PARA LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA EN LA
ALIANZA POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

Modalidad *T E S I N A*, opción ensayo, a propuesta del Asesor, Mtra. Clarisa Capriles Lemus, manifiesto a Usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

A T E N T A M E N T E



S. E. P.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099
D. F. P. T. E.

**MTRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN
PRESIDENTE DE LA COMISION DE EXAMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 099, D. F. PTE.**

GGQC/arr

Dedicatoria:

En especial a las personas que más quiero y admiro, me refiero a mis Padres y mi Hermano que siempre me han motivado a seguir adelante en mi superación personal ya sea directa o indirectamente, con su ejemplo me obligo a continuar, y estoy consciente que esto es el primer paso para seguir creciendo en todos los sentidos, son los mejores no podía pedir una familia más perfecta, me siento orgulloso de estar con ustedes.

A mis Amigos personales, de la escuela y del trabajo, ustedes amigos que se han convertido en grandes hermanos y hermanas, que ahora son parte de mí, siempre cuenten conmigo, tengan por seguro que haré lo imposible para retribuirles su amor, siempre han estado en el momento exacto y me ayudan a poner en perspectiva mi vida, quiero agradecer, cada instante que hemos compartido, cada sonrisa, cada consejo, cada regaño y momentos tristes; en verdad forman parte fundamental de mi vida, espero seguir compartiendo con ustedes grandes momentos.

A todos los Profesores de la Universidad ya que a pesar de que muchas veces no estábamos de acuerdo en diversos puntos de vista, me doy cuenta que de todos eh aprendido, y por mínimo que sea, sé que al recoger esas pequeñas enseñanzas me han hecho una mejor persona.

A todo el personal Administrativo de la Unidad 099 con los cuales entable una relación de cordialidad y respeto, pongo especial énfasis en la Maestra Guadalupe Quintanilla Calderón, directora de la Unidad, agradezco sus finas atenciones y su disponibilidad para con los alumnos.

A mi asesora de proyecto de titulación, la Maestra Clarisa Capriles Lemus, por asegurar la congruencia y el sentido del presente trabajo, valoro de sobremanera su paciencia y ayuda, le estaré agradecido por siempre, además dicho sea de paso la considero una persona real, sincera y congruente entre sus acciones y su pensamiento.

A todos mi más profundo respeto admiración y cariño.

Carlos García Tranquilino.

ÍNDICE

PÁG.

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

JUSTIFICACIÓN.....	7
--------------------	---

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
----------------------------------	----

CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL

LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL MARCO DE LA POLITICA EDUCATIVA.....	14
---------------------------------------------------------------	----

1.1 CONCEPTO DE EDUCACIÓN.....	14
--------------------------------	----

1.2 EDUCACIÓN BÁSICA	17
----------------------------	----

1.2.1 Educación Preescolar.....	18
---------------------------------	----

1.2.2 Educación Primaria.....	19
-------------------------------	----

1.2.3 Educación Secundaria.....	20
---------------------------------	----

1.2.4 Las finalidades de la educación básica.....	23
---------------------------------------------------	----

1.3 ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA	26
-------------------------------------------------------------------------	----

1.4 ALIANZA POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN	28
--------------------------------------------------	----

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO LA GESTION EDUCATIVA ACTUAL.....	34
-------------------------------------------------------------	----

2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN.....	34
------------------------------	----

2.2 PLANEACIÓN ESCOLAR.....	38
-----------------------------	----

2.3 GESTIÓN EDUCATIVA	40
-----------------------------	----

2.4.- GESTIÓN INSTITUCIONAL	43
-----------------------------------	----

2.5 CONCEPTOS ACTUALES DE LA GESTIÓN ESCOLAR	44
----------------------------------------------------	----

2.6 LA GESTIÓN EN EL ÁMBITO DE LA PLANEACIÓN EDUCATIVA (GESTIÓN PEDAGÓGICA).....	48
----------------------------------------------------------------------------------	----

2.7 NUEVA PERSPECTIVA CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA	50
---------------------------------------------------------------------------	----

2.7.1 Programa Gestión Educativa Estratégica	50
----------------------------------------------------	----

2.8 LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA	52
--------------------------------------------	----

2.9 ORGANIZACIÓN ESCOLAR	56
--------------------------------	----

CAPÍTULO III. UNA PROPUESTA PARA LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ALIANZA POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN	62
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

3.1 LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN	62
----------------------------------------------------------------	----

3.2 LOS EJES DE ATENCIÓN DEL PROGRAMA DE ALIANZA POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN	66
3.3 UNA NUEVA MIRADA EN LA FUNCIÓN DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO.....	69
3.4 SUGERENCIAS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA EN LA ALIANZA POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.....	72
CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	80

INTRODUCCIÓN

El Sistema Educativo Nacional, es una gran organización que debe otorgar el servicio de educación básica a todo el país, y para lograr esto se requiere detonar un conjunto de acciones de todos los involucrados para llegar al objetivo. En México para hablar de gestión en el ámbito educativo se retomará desde la década de los 70 cuando se empezaron a realizar funciones que caracterizaron a la gestión, con una nueva mirada.

Con el Lic. Luis Echeverría en la Presidencia, se realizaron reformas en planes y programas de estudios, libros de texto y se expidió la Ley Federal de Educación en 1973, la cual regula la educación que imparte el Estado -Federación, Estados y Municipios-, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Las disposiciones que contiene son de orden público e interés social.

Durante la gestión del Lic. Miguel de la Madrid en la Presidencia de la República Mexicana, se consideraban como objetivos principales, el impulso a la calidad educativa, la ampliación de servicio a las zonas marginadas, vinculación de la educación con el desarrollo del país así como regionalizar y descentralizar la educación básica y normal¹.

Ya en la década de los 90, con la administración del Presidente Carlos Salinas, se realiza una nueva gestión en la cual el Gobierno Federal, los gobiernos estatales, el magisterio nacional y la sociedad, se proponen transformar el sistema de educación básica -preescolar, primaria y secundaria- con el propósito de asegurar a los niños y jóvenes una educación que los forme como ciudadanos de una comunidad democrática, que les proporcione conocimientos y capacidad para elevar la productividad nacional, que amplíe las oportunidades de movilidad social y

¹ Ver <http://www.rieoei.org/rie27a02.htm>

promoción económica de los individuos, y que, en general, eleve los niveles de calidad de vida de los educandos y de la sociedad en su conjunto.

A través de los discursos generados en cada una de las administraciones presidenciales, se advierte la continuidad en las políticas adoptadas y seguidas por la Secretaría de Educación Pública (SEP), que contrastan con la costumbre anterior según la cual cada nuevo gobierno federal debía elaborar su propia versión de una reforma educativa. Muestra de esa continuidad es que los principios sustanciales del Acuerdo Nacional para La Modernización de la Educación Básica (ANMEB), se retoman en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PNE).

Las funciones que se exigen al Secretario de Educación y el poder político que ejerce sobre otras instancias del gobierno federal, así como las relaciones que mantiene la SEP con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), con el cual co-gobierna, debido al control total que tiene sobre sus agremiados; el papel de los medios de comunicación en la educación y su influencia en la niñez y la juventud, y lo que espera un presidente de su Secretario de Educación, son algunos de los temas que se abordaron en ese momento en el país. A través de los medios masivos de comunicación, se analizan y comentan a la luz de las opiniones de los titulares de la SEP, las políticas de Estado caracterizadas principalmente por una estabilidad y un compromiso de los gobiernos sucesivos, desde la creación del ANMEB hasta hoy en día. Políticas que han logrado continuidad y enriquecimiento a lo largo de tres sexenios.

En lo que respecta al Lic. Ernesto Zedillo, como Secretario de Educación, éste realizó con gran rapidez la renovación curricular y puso en marcha los nuevos planes y programas de estudio, apenas tres meses después de firmado el ANMEB.²

El Lic. Fernando Solana dio un gran impulso a la oferta educativa y a la descentralización de la Educación Básica con una visión clara acerca del papel que

² Ver <http://www.rieoei.org/rie27a02.htm>

ésta desempeña como instrumento fundamental para la construcción de una sociedad y un país en el que impere la equidad.

El Profr. José Ángel Pescador, intervino en las negociaciones del ANMEB y lanzó el Programa Nacional de Actualización de Profesores que se mantuvo en manos de la autoridad sin la intervención del SNTE.

Al Lic. Miguel Limón Rojas le correspondió la preparación del Programa de Desarrollo Educativo (PDE), cuyas metas se lograron a pesar de la caída presupuestal de 1995; la gran aportación del sexenio fue haber incorporado la asignatura de Educación Cívica y Ética al currículo de la Enseñanza Secundaria.

El período del Lic. Reyes Tamez aún se encontraba en desarrollo y el titular de la SEP, pretendía mantener una información actualizada del estado que guarda la educación básica en el país. La reforma curricular, cuyos objetivos se centran en el desarrollo de nuevas competencias en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en la incorporación de tecnologías informáticas, fueron algunos de los aspectos que han tenido mayor impulso durante esa administración.

Este Acuerdo Nacional se concentra en la Educación Básica; ésta comprende los ciclos fundamentales en la instrucción y formación de los educandos, preparatorios para acceder a ciclos medios y superiores. Se realizaron cambios en el Artículo 3ro. Constitucional y la Ley General de Educación. Su política educativa se orientó al impulso de la cobertura, pero sin dejar de lado la calidad de la educación. Por ello se firma el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica ANMEB.³

La descentralización de la educación básica y normal; la elevación de la calidad educativa a través de la renovación de programas, planes de estudio y libros de texto; la atención al magisterio, y la participación de la sociedad en las escuelas son los ámbitos que enmarcan las políticas de Estado derivadas del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB), firmado en 1992 (Judith Dorantes, en Latapí Sarre)

³ Ver http://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Lecturas/LEC-040072R.pdf

El ANMEB es adoptado por todos los estados de la República en el marco de un pacto federal (nuevo federalismo), que ha ofrecido la oportunidad para que dichos estados puedan hacer innovaciones y cambios de acuerdo con las necesidades que cada uno detecte.

En 1996 se presenta el PDE, mediante el cual se pretendía la interacción de todos los factores que participan en la educación, y contemplaba que dentro del apartado sobre la organización y el funcionamiento del sistema de educación básica, la organización y gestión escolar son vistas como acciones que permiten dotar de mayor calidad, relevancia y eficacia a la educación de los alumnos; también se considera como parte esencial del proceso de enseñanza-aprendizaje a la participación social, que significa el compromiso de la comunidad, los padres de familia y la escuela.

El fin de la década de los noventa e inicio de los años 2000, en México, marca una política singular, que fue el cambio del poder después de 71 años de Gobierno por el Partido Revolucionario Institucional (PRI), al Partido Acción Nacional (PAN). El arribo del Lic. Vicente Fox a la Presidencia no tuvo precedente. En su gestión dentro del ámbito de la educación, pretendió responder a las demandas sociales y a las necesidades del sistema educativo, para ello el Presidente había señalado que haría una “revolución educativa”. Con estos preceptos, el destacado priísta Jesús Reyes Heróles, había definido su proyecto como titular de la Secretaría de Educación Pública en el gobierno del Lic. Miguel de La Madrid. Sin duda, la nueva administración tuvo enormes retos en materia educativa, sobre todo por las expectativas que había creado y por el interés de revolucionar la educación en el país.

A lo largo del sexenio que comprendió de (2000-2006), a cargo del Presidente Fox, y según sus propias palabras, mencionó “Me comprometo a que la educación sea prioritaria y se garantice el aumento sustantivo de los recursos a la educación y la

investigación, el combate efectivo al rezago educativo, así como el incremento en el promedio de escolaridad y de la calidad educativa de los mexicanos”.⁴

El también ex gobernador de Guanajuato, mantuvo una política de Estado en la educación cuyo propósito era garantizar el desarrollo del país, a través de aumentar la infraestructura escolar; según cifras de la SEP, en el ciclo escolar 2001-2002 se incorporaron más de 2000 escuelas en el Programa Escuelas de Calidad (PEC), y para el ciclo 2002 -2003 se esperaba que se atenderían 10000 escuelas primarias y telesecundarias.

Durante la administración a cargo del Lic. Felipe Calderón Hinojosa, se planteó lo siguiente: “La meta, es lograr que cada día más mexicanos concluyan primaria, secundaria, bachillerato y que lleguen a las universidades”. Se puede observar que de alguna manera se busca “continuar con la calidad de la educación” y a partir de ello, se propone la Política de Alianza por la Calidad de la Educación (ACE), donde se encuentran incluidas, además de la SEP, otras instituciones, tomando como base legal el Artículo 3ro. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de Educación, para así mejorar la calidad de la educación y hacer de ella una *Política de Estado*, según el discurso presidencial.

El 1^o de diciembre de 2012 toma posesión como nuevo presidente de la Republica Mexicana el Lic. Enrique Peña Nieto y en materia educativa planteó lo siguiente: “Lograr un México con educación de calidad”. Aseguró que “las escuelas deben formar individuos libres, responsables, comprometidos y solidarios” (EPN: 2012)

En el capítulo I del Marco Referencial se plasmaron temas de la educación básica, con el objetivo de encuadrar el trabajo enfocado a la ACE, ya que ésta únicamente refiere a la educación preescolar, primaria y secundaria; actualmente es de gran importancia tomar en cuenta, como parte de la educación básica, al nivel Inicial para fortalecer la articulación de la educación básica como lo marca el Acuerdo 592.

⁴ Las políticas de la Secretaría de Educación Pública, comentadas por cuatro de sus secretarios (1992-2004).Judith Dorantes, en Latapí Sarre.

El tema de gestión fue un eje de este documento, ya que el objetivo fue revisar cómo la idea de la gestión estratégica se integra en la estructura de la ACE, sin embargo, también se resaltó la gestión educativa, gestión escolar y gestión pedagógica, que sin lugar a dudas son parte fundamental para lograr la calidad en todo el SEN.

En el capítulo llamado *“La gestión educativa actual”* se rescata cómo debe de ser la gestión educativa estratégica; en la época actual la gestión educativa estratégica debe ser llevada a cabo por un administrador educativo y no sólo por los docentes que muchas veces cuentan con un amplio perfil en materia pedagógica, pero se ven limitados en su preparación administrativa y ésta no se toma en cuenta como se debería al momento de promocionarse en plazas de subdirectores, directores, supervisores, jefaturas, etcétera. De igual forma en las jefaturas y direcciones de área de las dependencias de la Subsecretaría de Educación Básica de la SEP, los encargados de reportar mensualmente los avances de la ACE, debiera ser el profesionista con el perfil mencionado anteriormente. Ello reforzaría el trabajo institucional en cuanto a que se encargaría de toda la gestión educativa estratégica y el personal pedagógico se enfocaría a su área.

En la parte final del trabajo, se concluye con una propuesta en la cual la gestión educativa estratégica se implemente como una herramienta para lograr políticas educativas actuales tales como la ACE, haciendo hincapié en la operación de ésta en sus ejes principales, y además exponiendo la vital importancia de la figura del Administrador Educativo como profesionista que agregado al marco organizacional de los centros escolares, sea un vínculo entre macro políticas y contextos educativos particulares.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se ubica dentro de un paradigma cualitativo, siguiendo fundamentalmente una línea de carácter documental e interpretativa, cuyo propósito fue diseñar una propuesta para la integración de la gestión educativa estratégica en la Alianza por la Calidad de la Educación.

Por la importancia del tema, esta investigación se enfoca particularmente a la implementación de la “Alianza por la Calidad de la Educación” en Educación Básica, en la dimensión organizacional.

Desde el punto de vista macro, la gestión escolar se enfoca en cuatro dimensiones pedagógicas que se refieren a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a la práctica docente, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Dimensión Pedagógica Curricular

El contenido de esta dimensión (SEP, 2006): [...] permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes (p.20).

La dimensión comunitaria o también llamada de participación social, se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes

actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización; reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela.

En la dimensión administrativa se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, desde el plano retrospectivo como el prospectivo, contribuyan en la toma de decisiones. Además, de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

La dimensión organizacional; la cual caracteriza la presente investigación y que a continuación según el programa de *Escuelas de Calidad* de la SEP, 2010. Los estándares de dicha dimensión son:

- Liderazgo efectivo
- Clima de confianza
- Compromiso de enseñar
- Decisiones compartidas
- Planeación institucional
- Autoevaluación
- Comunicación del desempeño
- Redes escolares
- Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar

Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, junto con otros

compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores sociales de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

El interés de este trabajo surge a raíz de observar que en el ámbito organizacional, no se está dando la detonación de todas las acciones que se tienen que implementar, para que todo fluya adecuadamente dentro de una institución educativa, si bien es cierto que las funciones administrativas forman parte de la gestión escolar, también no hay que dejarle todo a este ámbito, ya que la gestión abarca mucho más que eso.

A partir de lo anterior, los **objetivos** que guían este estudio son:

- Identificar la política educativa de gestión escolar, entenderla de acuerdo a los objetivos del programa Alianza por la Calidad de la Educación.
- Dar a conocer las *dimensiones* de la gestión escolar y lograr la interacción de éstas en el nuevo programa Alianza por la Calidad de la Educación.
- Diseñar una propuesta de integración de la dimensión organizacional de la gestión escolar, en el nuevo programa de la Alianza por la Calidad de la Educación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los antecedentes expresados en párrafos anteriores, confluyen en un punto de reflexión indudable en el acercamiento a la gestión educativa en el país, para comprender su inserción y entender su impacto en la operación de los programas derivados de las políticas públicas en los últimos sexenios gubernamentales en México.

La preocupación en este ámbito lleva a hacer un primer cuestionamiento: ¿Qué función cumple la gestión educativa como una de las tareas sustantivas al ámbito de la educación nacional?

Si se parte de considerar que la gestión hasta la década de los 70 se concebía como el conjunto de operaciones relacionadas, ejecutadas por varias personas, que tienen un fin o propósito, y que en el inicio del siglo XXI ha tomado un sentido más dinámico; en la actualidad el concepto de gestión (tomando como referencia a Namó de Mello), se define como:

Un conjunto de acciones de movilización de los recursos orientados a la consecución de los propósitos educativos. El hecho de movilizar recursos (materiales, humanos, financieros), implica planificar acciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y los resultados” (De mello, p. 61).

El sentido actual de este concepto permite plantear otro cuestionamiento: ¿Cómo se ha concebido a la gestión educativa desde el referente de la modernización en México en este inicio de siglo?

Los cambios generados en el SEN en la actualidad, permiten observar que, el Estado se hace cargo del 90%⁵ de la educación básica, es decir, desde preescolar hasta educación secundaria. Las reformas constitucionales recientes (2003) establecen la obligatoriedad de la educación Secundaria y los cambios a la Ley, General de

⁵<http://www.inegi.org.mx/sistemas/productos/default.aspx?c=265&s=inegi&upc=702825460051&pf=Prod&ef=&f=2&cl=0&tg=65&pg=0>

Educación (2005), hacen obligatorio el nivel preescolar. En los niveles medio, superior y posgrado, hay una participación más amplia de los particulares. Explícitamente el gasto público no contribuye a la educación privada, aunque sí lo hace mediante el sistema de becas a los estudiantes del sector privado.

Modernizar los centros escolares, crear el sistema de formación y mejoramiento profesional de los maestros, atender carencias esenciales de los alumnos, como la salud y la alimentación, reformar el currículo y aplicar políticas de evaluación, son aspectos que sin duda pueden contribuir a mejorar sustantivamente la calidad educativa; pero todos estos rubros requieren ser considerados en el presupuesto de gasto del gobierno, además de que deben ponerse en la mesa de discusión con quienes son los principales artífices de la educación: los docentes.

Especial relevancia cobra aquí el programa Alianza por la Calidad de la Educación, cuyos principales objetivos principales son:

- Impulsar una transformación del sistema educativo para mejorar la calidad de la educación.
- Propiciar e inducir una amplia movilización en torno a la educación.
- Hacer de la educación pública un factor de justicia y equidad.
- Dar respuesta a las necesidades y demandas que se articulan en torno a cada plantel escolar.
- Hacer de la educación una efectiva política de estado.
- Mejorar y abastecer de infraestructura y equipamiento necesario para el funcionamiento de cada institución.
- Poner en marcha un programa para el uso de la tecnología que propicie el desarrollo de habilidades digitales, para los docentes de escuelas públicas de educación básica, mismo que propicie el fortalecimiento del desarrollo de competencias básicas, con el apoyo en las tecnologías de la información.

- Colocar a la comunidad escolar en el centro de la atención de las políticas educativas. Esto implica favorecer la toma de decisiones en las propias escuelas para su óptimo desarrollo.
- Garantizar que quienes dirigen el sistema educativo, los centros escolares, y quienes enseñan a nuestros hijos sean seleccionados adecuadamente, estén debidamente formados y reciban los estímulos e incentivos que merezcan, en función del logro educativo de niñas, niños y jóvenes.
- Priorizar los esfuerzos de capacitación de los docentes en la enseñanza de español, matemáticas, ciencias, historia y formación cívica y ética, según se desprenda de los resultados de las evaluaciones derivadas del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación. Al menos 80% de los cursos de capacitación -estatales y nacionales- dirigidos a los docentes deberán impartirse en las disciplinas mencionadas.⁶

Se ha avanzado sobre la descripción de las implicaciones de cambios en el currículo de la educación básica, la definición de nuevos contenidos educativos, nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje así como dotar de herramientas a los docentes.

Sin embargo, en el ámbito de la gestión particularmente en el nivel de Educación Básica, es necesario plantear algunas interrogantes: ¿Cómo integra el programa Alianza por la Calidad de la Educación dentro de sus políticas el concepto de gestión? y ¿Cómo se relaciona la política educativa sobre gestión escolar con los objetivos del programa Alianza por la Calidad de la Educación en el nivel básico?

A partir de las reflexiones anteriores surge una pregunta central que orientará la investigación: **¿Cómo lograr el proceso de integración de las diferentes dimensiones que abarca la gestión escolar a partir de la Alianza por la Calidad de la Educación?**

⁶ Tomados de la página web. <http://alianza.sep.gob.mx/i2.html>

CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL

LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL MARCO DE LA POLITICA EDUCATIVA

CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL

LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL MARCO DE LA POLITICA EDUCATIVA

1.1 Concepto de Educación

Para efectos de esta investigación se requiere anteceder con el concepto que articula todos los ámbitos del Sistema Educativo Nacional: *Educación*. La educación es un ámbito decisivo para el futuro de la nación. La acción educativa del gobierno y de la sociedad es una de las grandes prioridades, existe un claro consenso acerca de la necesidad de transformar el sistema educativo como parte de un reclamo social, extendido tanto en la geografía del país como entre los sectores de la sociedad. La aspiración es esencial, además, para cumplir cabalmente con el Artículo Tercero Constitucional cuyo mandato es por una cobertura suficiente, una mejoría constante en la calidad de la educación a partir de la obligatoriedad de la Educación Básica, el carácter laico y gratuito de la educación que imparte el Estado, su dimensión nacional y su sustento en el progreso científico.

Según Dewey:

“La educación es la suma total de procesos por medio de los cuales una comunidad o un grupo social pequeño o grande transmite su capacidad adquirida y sus propósitos con el fin de asegurar la continuidad de su propia existencia y desarrollo, además es un proceso vital para la sociedad porque a través de ella se transmiten los hábitos de hacer, pensar y sentir de los más viejos a los más jóvenes”.⁷

Sin esta comunicación de ideales, esperanzas, normas y opiniones de aquellos miembros de la sociedad que desaparecen de la vida del grupo a los que llegan a él, la vida social no podría sobrevivir. Es a partir de aquí que el autor establece que existe un vínculo primordial entre los términos común, comunidad y comunicación.

⁷Dewey nunca pierde de vista que los contenidos escolares no son sino el resultado de un largo proceso durante el cual la humanidad ha tenido que resolver diferentes problemas.

Un elemento principal que distingue a una comunidad de una asociación meramente física, es el de tener creencias y valores en común, y esto es posible mediante la comunicación.

La vocación educativa de México ha significado una preocupación nacional, permanente y prioritaria desde la creación, en 1921, de la Secretaría de Educación Pública. Detrás de las demandas enarboladas en 1910 por democracia, igualdad y justicia, estuvo siempre el anhelo de oportunidades educativas. La estrategia en los primeros años de vida de la Secretaría de Educación Pública fue multiplicar escuelas, obtener un amplio concurso colectivo en las tareas educativas prioritarias, articular el esfuerzo de los estados y los municipios; en una palabra diseñar una educación pública nacional.⁸

En el lapso de siete décadas, desde la creación de la SEP, prácticamente se generalizó el ingreso a la educación primaria, se realizaron verdaderas cruzadas de alfabetización que llevaron las primeras letras a casi todos los rincones del país, se construyeron decenas de miles de escuelas, se crearon los libros de texto gratuito, se amplió la educación secundaria y fueron establecidos centros de educación básica para adultos. También en ese período se multiplicó el número de facultades y centros de investigación de la Universidad Nacional Autónoma de México, se abrieron universidades en todas las entidades de la República, y se inició el desarrollo de la educación tecnológica con la fundación del Instituto Politécnico Nacional. A lo largo y ancho del país proliferaron museos, salas de conciertos, galerías, teatros, casas de cultura, bibliotecas públicas e instalaciones deportivas.

Cada generación ha impreso a la tarea educativa el sello justo de su tiempo. De ahí que, con razón, se hable de una auténtica hazaña educativa en el siglo veinte

⁸ Véase http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Historia_de_la_SEP

mexicano. Desde 1921, la educación pública ha sido fundamental en la construcción del país que hoy es México.

En el artículo primero de su *Credo pedagógico*, Dewey señala que “Toda educación procede por la participación del individuo en la conciencia social de la raza. Este proceso comienza inconscientemente casi desde el nacimiento, y está continuamente formando las capacidades del individuo, saturando su conciencia, formando sus hábitos”.⁹ En esta primera etapa de su producción, el autor discrimina y a la vez destaca la diferencia entre un proceso educativo vital, inconsciente e incidental y otro escolarizado, consciente y sistemático. En su *Democracia y Educación* (1916), es donde apunta tal discriminación.

El punto importa porque, además y paralelamente, a través de su análisis establece criterios de lo que es o debería ser una comunidad democrática. En esta obra, que es un clásico de la filosofía de la educación, relativiza el poder de transmisión que tiene la escuela respecto de otras instituciones (familia, iglesia, partidos políticos, empresas, medios de comunicación, etc.), orientada como tal a formar "las disposiciones de los seres inmaduros".¹⁰ Comparada con aquéllas, la escuela es "un medio superficial".¹¹ Además, en su crítica de la educación sistemática, acentúa la gravedad del hecho porque ella opera generalmente desde la transmisión como impresión, antes que por la transmisión como comunicación. Años más tarde calificará a la primera como educación "fonográfica"¹², en virtud de que a través de ella se imprime en el sujeto, cual si fuera un disco, un conjunto de hábitos y conocimientos que luego éste reproducirá con una fidelidad acrítica.

Para Dewey, lo que caracteriza o debe caracterizar a una educación democrática es la comunicación, en su significación pragmática, entendida como un proceso de

⁹ Ver Artículo 1: lo que es la educación, de *Mi credo Pedagógico* de Jonh Dewey. Teoría de la educación y sociedad.

¹⁰ En Educación y Democracia: Aportes de Jonh Dewey, por Geneyro, Juan Carlos. ITAM 1994. http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras39-40/texto07/sec_1.html Consultado el 10 de Octubre de 2012.

¹¹ Ídem.

¹² Ibídem.

compartir experiencias, hasta que éstas pasan a ser una posesión común. Pero como la vida misma, social e individual, siempre es continua reconstrucción y ajuste, puede decirse que la sociedad no sólo existe por la comunicación sino que existe en ella. El diálogo no agota la experiencia cuando ésta se hace común, ni aquél cesa entonces sino que, se puede observar que, la comunicación es dialéctica y reconstruye experiencia, es decir, la inquieta. De ahí el imperativo categórico deweyniano: "Obra de tal manera que aumentes el significado de la experiencia presente".¹³

1.2 Educación Básica

La educación básica se conforma por tres años de preescolar, seis de primaria y tres de secundaria, constituyendo así los doce años de educación que la Constitución define como obligatorios para toda la población. La Secundaria atiende a niños y adolescentes de entre 13 a 16 años de edad. (Miranda y Reynoso, 2006).

La Secretaría de Educación Pública es la dependencia del Poder Ejecutivo Federal encargada de los asuntos educativos. De acuerdo con el Artículo 12 de la Ley General de Educación promulgada en julio de 1993, corresponde de manera exclusiva a la autoridad educativa federal.

En la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal existen disposiciones sobre las atribuciones de la SEP, entre otras, se pueden mencionar:

“Vigilar la enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal impartida en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas; la enseñanza impartida por empresas situadas fuera de las poblaciones; la enseñanza técnica, industrial,

¹³ En Educación y Democracia: Aportes de Jonh Dewey, por Geneyro, Juan Carlos. ITAM 1994. http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras39-40/texto07/sec_1.html Consultado el 10 de Octubre de 2012.

comercial y de artes y oficios, incluida la educación de adultos; la enseñanza agrícola...”.¹⁴

En este sentido, para fines de este documento se retoma la educación básica como punto de partida y se propondrá a la gestión estratégica que debe ir integrada en los cinco ejes de la Alianza por la Calidad de la Educación.

Para llevar a cabo lo anterior, la ACE y el Acuerdo 592 (2011), donde se establece la articulación para la educación básica se debe cumplir con equidad y calidad el mandato de una Educación Básica que emane de los principios y las bases filosóficas y organizativas del artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de la Ley General de Educación, y como advierte la UNESCO (2003), los principales indicadores para medir el progreso hacia la *educación básica universal* (EPT) tienen relación con el acceso y la participación (tasas netas de admisión y matrícula).

1.2.1 Educación Preescolar

La educación preescolar ocupa gran importancia para el gobierno mexicano en y para el desarrollo de los niños y niñas para una buena educación en su futuro; desde los años 70, retomó gran auge a partir de los compromisos pactados, en el marco de los acuerdos internacionales a favor de la niñez.

Según Barrera (2005), los estudios que arrojan la importancia de la educación preescolar, han llevado a que se consolide este nivel que comprende de los 3 a 6 años antecedido de la educación inicial que aun no se encuentra escolarizada y que va de los 0 a 3 años.

¹⁴ LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, Última reforma DOF 14-06-2012. En <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf> consultada el 10 de septiembre de 2012.

La educación preescolar forma parte de la educación básica, y a partir del ciclo 2004-2005 se hizo obligatorio el tercer año de este nivel, segundo año en el ciclo 2005-2006 y primer año en el 2008-2009.¹⁵

1.2.2 Educación Primaria

La educación primaria ha sido a través de nuestra historia el derecho educativo fundamental al que han aspirado los mexicanos. Una escuela para todos, con igualdad de acceso, que sirva para el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y el progreso de la sociedad, ha sido una de las demandas populares más sentidas. Morelos, Gómez Farías, Juárez y las generaciones liberales del siglo pasado expresaron esta aspiración colectiva y contribuyeron a establecer el principio de que la lucha contra la ignorancia es una responsabilidad pública y una condición para el ejercicio de la libertad, la justicia y la democracia.

El Artículo Tercero Constitucional formuló de la manera más exacta el derecho de los mexicanos a la educación y la obligación del Estado de ofrecerla. Con la creación de la Secretaría de Educación Pública hace 92 años, la obra educativa adquirió continuidad, y, como resultado de una prolongada actividad de los gobiernos, de los maestros y de la sociedad, la educación primaria dejó de ser un derecho formal para convertirse en una oportunidad real para una proporción creciente de la población. La difusión de la escuela hubo de enfrentar los retos representados por una población numerosa, con altas tasas de crecimiento y de una gran diversidad lingüística, por una geografía difícil y por la limitación de recursos financieros.

Los logros alcanzados son de gran relevancia. Las oportunidades de acceder a la enseñanza primaria se han generalizado y existe mayor equidad en su distribución

¹⁵ Ver: Retos de la educación preescolar obligatoria en México: La transformación del modelo de supervisión escolar, REICE, vol. 3, pp. 503-511.

social y regional. El rezago escolar absoluto, representado por los niños que nunca ingresan a la escuela se ha reducido significativamente y la mayoría de la población infantil tiene ahora la posibilidad de culminar el ciclo primario. El combate contra el rezago no ha terminado, pero ahora debe ponerse especial atención en el apoyo asistencial y educativo a los niños con mayor riesgo de abandonar sus estudios antes del sexto grado de dicho nivel.

1.2.3 Educación Secundaria

El nivel de Educación Secundaria, se creó en 1925 como un desprendimiento de la escuela Preparatoria. La Escuela Normal Superior para la formación de maestros de secundaria se fundó dieciocho años más tarde (1943). Desde 1993 la educación secundaria fue declarada componente fundamental y etapa de cierre de la educación básica obligatoria. Mediante ella la sociedad mexicana brinda a todos los habitantes de este país oportunidades formales para adquirir y desarrollar los conocimientos, las habilidades, los valores y las competencias básicas para seguir aprendiendo a lo largo de su vida; enfrentar los retos que impone una sociedad en permanente cambio, y desempeñarse de manera activa y responsable como miembros de su comunidad y ciudadanos de México y del mundo.¹⁶

En México, la Secundaria constituye el último tramo de la educación básica obligatoria y desde tiempo atrás, ha sido cuestionada tanto por sus altos índices de deserción y rezago, su bajo logro educativo, sus tradiciones, prácticas escolares y condiciones de trabajo que dificultan el cambio profundo que requiere.

La Secretaría de Educación Pública edita el Plan de Estudios para la Educación Secundaria 2006 y los programas correspondientes a las asignaturas que lo

¹⁶ Ver Plan de Estudios 2006, Educación Básica Secundaria SEP. http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/ciencia_tecnologia/doctos/PLAN.pdf Consultado el 15 de octubre de 2012.

conforman, con el propósito de que los maestros y directivos conozcan sus componentes fundamentales, articulen acciones colegiadas para impulsar el desarrollo curricular en sus escuelas, mejoren sus prácticas docentes y contribuyan a que los alumnos ejerzan efectivamente el derecho a una educación básica de calidad.

Durante más de una década la Educación Secundaria se ha beneficiado de una reforma curricular que puso el énfasis en el desarrollo de habilidades y competencias básicas para seguir aprendiendo; impulsó programas para apoyar la actualización de los maestros; realizó acciones de mejoramiento de la gestión escolar y del equipamiento audiovisual y bibliográfico. Sin embargo, estas acciones no han sido suficientes para superar los retos que implica elevar la calidad de los aprendizajes, así como atender con equidad a los alumnos durante su permanencia en la escuela y asegurar el logro de los propósitos formativos plasmados en el currículo nacional.

Con base en el Artículo Tercero Constitucional y en cumplimiento de las atribuciones que le otorga la Ley General de Educación, la Secretaría de Educación Pública plasmó en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 el compromiso de impulsar una reforma de la Educación Secundaria que incluyera, además de una renovación del plan y de los programas de estudio, el apoyo permanente y sistemático a la profesionalización de los maestros y directivos del nivel, el mejoramiento de la infraestructura y del equipamiento escolar, así como el impulso a nuevas formas de organización y gestión que fortalecieran a la escuela como el centro de las decisiones y acciones del sistema educativo.

De igual manera, y con el propósito de contar con evidencias sobre la pertinencia de los contenidos y de los enfoques para su enseñanza, así como de las implicaciones que tiene aplicar una nueva propuesta curricular en la organización de las escuelas y en la práctica docente, durante el ciclo 2005-2006 se desarrolló en escuelas secundarias de 30 entidades federativas la Primera Etapa de Implementación (PEI)

del nuevo currículo. Los resultados del seguimiento a esa experiencia permiten atender con mejores recursos la generalización de la reforma curricular a todas las escuelas del país.

Es innegable el valor que tiene el proceso de construcción curricular arriba expresado. Por ello, y a fin de garantizar que en lo sucesivo se favoreciera la participación social en la revisión y el fortalecimiento continuo de este servicio, la Secretaría de Educación Pública instaló Consejos Consultivos Interinstitucionales conformados por representantes de instituciones educativas especializadas en la docencia y la investigación sobre los contenidos de los programas de estudio; de las instituciones responsables de la formación inicial y continua; de asociaciones y colegios, tanto de maestros como de padres de familia; y de organizaciones de la sociedad civil vinculadas con la educación básica. El funcionamiento de los Consejos en la evaluación permanente del plan y de los programas de estudio y de sus resultados permitirá atender con oportunidad las necesidades y retos que se presenten, instalar una política de desarrollo curricular apegada a las necesidades formativas de los ciudadanos, así como fortalecer en las escuelas la cultura de la evaluación y de la rendición de cuentas.

La Secretaría de Educación Pública reconoce que el currículo es básico en la transformación de la escuela; sin embargo, reconoce también que la emisión de un nuevo plan y programas de estudio es únicamente el primer paso para avanzar hacia la calidad de los servicios. Por ello, en coordinación con las autoridades educativas estatales, la Secretaría brindó apoyos necesarios a fin de que los planteles, así como los profesores y directivos, contaran con los recursos y las condiciones necesarias para realizar su tarea que constituye la razón de ser de la Educación Secundaria: asegurar que los jóvenes logren y consoliden las competencias básicas para actuar de manera responsable consigo mismos, con la naturaleza y con la comunidad de la que forman parte, y que participen activamente en la construcción de una sociedad más justa, más libre y democrática.

1.2.4 Las finalidades de la educación básica

Para efectos de esta investigación se requiere, tomar en cuenta las finalidades de la Educación Básica ya que la Alianza por la Calidad de la Educación está enfocada en este nivel. En el siguiente párrafo se da una introducción de lo que el plan del 2006 refiere:

Los lineamientos establecidos en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación y el Programa Nacional de Educación 2001-2006 concretan el compromiso del Estado Mexicano de ofrecer una educación democrática, nacional, intercultural, laica y obligatoria que favorezca el desarrollo del individuo y de su comunidad, así como el sentido de pertenencia a una nación multicultural y plurilingüe, y la conciencia de solidaridad internacional de los educandos. En dichos documentos se encuentran los propósitos generales y se describen las características de una educación básica considerada plataforma común para todos los mexicanos.¹⁷

México es un país que se reconoce como multicultural y diverso,¹⁸ por lo que asume la existencia de diferentes culturas, etnias y lenguas, y requiere, por tanto, impulsar una educación intercultural para todos, que identifique y valore esta diversidad y, al mismo tiempo, afirme su identidad nacional.

El incremento de la población en México obliga a mantener un proceso educativo dinámico y flexible. Una corriente educativa es "...un conjunto homogéneo de acontecimientos de carácter educativo cuya importancia, a través del tiempo y del espacio, crece, se estabiliza, disminuye o desaparece" (Rosello, 1974:20)

Los cambios educativos deben responder al avance continuo de la sociedad y a las necesidades de adaptación que exige, y no pueden ni deben limitarse a revisiones esporádicas de planes y programas de estudio; por el contrario, la profundidad y la velocidad de estos cambios obliga a construir mecanismos graduales y permanentes,

¹⁷ Plan de estudios del 2006

¹⁸ Artículo 2o de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

que permitan evaluar y reformular los contenidos curriculares y las formas de gestión del sistema y de las escuelas en atención a una demanda cada día más diversa.

El cumplimiento del carácter obligatorio de la Secundaria implica, en primer lugar, que el Estado proporcione las condiciones para que todos los egresados de primaria accedan oportunamente a la Escuela Secundaria y permanezcan en ella hasta concluirla (idealmente, antes de cumplir los 15 años). En segundo lugar, significa que la asistencia a la Secundaria represente, para todos los alumnos, la adquisición de los conocimientos, el desarrollo de habilidades, así como la construcción de valores y actitudes; es decir, la formación en las competencias propuestas por el currículo común, a partir del contexto nacional pluricultural y de la especificidad de cada contexto regional, estatal y comunitario.

Ya sea que continúen con una educación formal o ingresen al mundo laboral, la escuela Secundaria asegurará a los adolescentes la adquisición de herramientas para aprender a lo largo de toda su vida. En la actualidad, las necesidades de aprendizaje se relacionan con la capacidad de reflexión y el análisis crítico; el ejercicio de los derechos civiles y democráticos; la producción y el intercambio de conocimientos a través de diversos medios; el cuidado de la salud y del ambiente, así como con la participación en un mundo laboral cada vez más versátil.¹⁹

La escuela de educación básica se constituye como una institución dedicada socialmente a enseñar con el propósito de formar a los alumnos y contribuir en su desarrollo como personas y ciudadanos. En ella hay objetivos, acciones y prácticas que coexisten, interactúan y se articulan entre sí de manera dinámica.²⁰

Esta educación constituye la meta a la cual los profesores, la escuela y el Sistema Educativo Nacional dirigen sus esfuerzos y encaminan sus acciones. De manera

¹⁹ Plan de estudios 2006.

²⁰ Documentos para fortalecer la Gestión Escolar. Secretaría de Educación Pública 2006. “plan estratégico de transformación escolar”.

paralela, este proceso implica revisar, actualizar y fortalecer la normatividad vigente, para que responda a las nuevas necesidades y condiciones de la educación básica.

Es importante subrayar que la decisión, tomada en 1993, de definir la Secundaria como el último tramo del ciclo obligatorio, fue un paso fundamental para darle un sentido claro al papel de este nivel educativo; pero tal medida, por sí sola, no podía resolver los problemas relativos a la definición del tipo de necesidades sociales que el nivel puede atender, ni hacerla más pertinente para los jóvenes.

La Reforma de 1993 planteó una formación general, única y común para todos los alumnos; sin embargo, en la práctica no se ha logrado una efectiva vinculación con los niveles previos de la educación básica. Como último tramo de escolaridad básica obligatoria, la Educación Secundaria debe articularse con los niveles de preescolar y primaria para configurar un solo ciclo formativo con propósitos comunes, prácticas pedagógicas congruentes, así como formas de organización y de relación interna que contribuyan al desarrollo de los estudiantes y a su formación como ciudadanos democráticos.²¹

A fin de orientar el trabajo de los maestros respecto al desarrollo de las competencias establecidas, los programas de estudio expresan, además de los contenidos que se abordarán, los aprendizajes que se espera que los alumnos logren en cada grado y en cada asignatura. Esto puede facilitar la toma de decisiones de los maestros. Los aprendizajes esperados también son un importante referente para mejorar la comunicación y colaboración entre profesores, alumnos y padres de familia (Plan de estudios 2009, Educación Básica Primaria).

²¹Propuesta Curricular para la Educación Secundaria 2005.
<http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/doc/proc/proconstru.pdf>

1.3 Acuerdo Nacional para La Modernización de la Educación Básica

Después de revisar los postulados normativos que fundamentan el nivel de educación Secundaria como parte integrante de la educación Básica, otro referente importante que enmarca los procesos operativos de este nivel en la actualidad, es el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica; dicho acuerdo fue firmado el 19 de mayo de 1992 entre el gobierno de la República, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación y los gobiernos estatales, con la presencia del Presidente de la República el Lic. Carlos Salinas de Gortari, el Secretario de Educación Pública, el Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, la Secretaria General del Comité Ejecutivo Nacional, la Profra. Elba Esther Gordillo Morales, los Secretarios de Educación de cada estado de la República Mexicana.

En este acuerdo se fija la política de las acciones a tomar en los próximos años y se toma como referencia los compromisos adquiridos por el gobierno Mexicano en la Conferencia Mundial de Educación para Todos celebrada en Jomtien (Tailandia), en marzo de 1990. En dicha conferencia se plantean objetivos que habrían de cumplirse para establecer políticas educativas durante los años 90 en todo el mundo en el nivel básico.

El ANMEB es adoptado por las entidades, en el marco de un pacto federal que ha ofrecido la oportunidad para que dichos estados puedan hacer innovaciones y cambios de acuerdo con las necesidades y características propias; se dejaba a un lado el centralismo que permaneció durante mucho tiempo y se buscaba darles más autonomía a las diferentes Secretarías de Educación de cada estado.

En el siglo XXI, el verdadero progreso entrañará un sistema educacional fortalecido, pertinente, eficaz y competitivo. De ahí la relevancia de impulsar la educación nacional extendiendo su cobertura, elevando su calidad y afinando su capacidad para promover los nuevos avances que reclaman el país y nuestro tiempo. (Zedillo: 1992).

De acuerdo con lo que proclamó el ex presidente de la república mexicana (1992-1996), el AMNEB era viable para los objetivos de nación que se tenía, ya que se requería para el desarrollo social, económico, y sobre todo, cultural del país, un Sistema Educativo Nacional fortalecido.

El ANMEB destacó cuatro políticas educativas en una nueva y verdadera relación entre sociedad, escuela y Estado, encaminada a impulsar y preponderar la educación como la base del desarrollo del país.

Reformulación de planes y programas: destinado a fortalecer el aprendizaje y el ejercicio asiduo de la lectura, la escritura y expresión oral; reforzar el aprendizaje de las matemáticas y restablecer el estudio sistemático de la historia, la geografía y el civismo (Díaz Rosales: 2008)

La primera acción destacada del AMNEB es la reformulación de planes y programas; se buscaba la modernización de la educación en el nivel básico y era necesario renovar los planes y programas de estudio, los cuales estaban resultando obsoletos para el objetivo de impulsar el desarrollo del país poniendo como pilar la educación.

Con esta modernización de los planes y programas de estudio se pretendía una reforma integral, y se requería de acciones de capacitación en las entidades federativas, distribución de materiales de apoyo para los alumnos, maestros, directivos y padres de familia, y establecer también mecanismos de seguimiento y evaluación de la práctica docente.

El segundo aspecto que retoma el acuerdo es la revaloración de la función magisterial, punto central ya que, el protagonista para la transformación educativa de México debe de ser el docente, quien es el que trasmite el conocimiento, fomenta el interés y la motivación de los alumnos a llevar una práctica correcta de estudio, es él quien mejor conoce las virtudes, debilidades y oportunidades del sistema educativo Mexicano.

El docente debía ser uno de los principales beneficiarios del nuevo federalismo y de la nueva participación social que pretendía; esta revaloración de la función magisterial, comprendió seis aspectos principales: la formación del docente, su actualización, salario profesional, vivienda, carrera magisterial y el aprecio social por su trabajo (SEP: 1992).

La reorganización del sistema educativo permitiría a los docentes una mayor relación con la comunidad, con la escuela y con los alumnos, ya que a partir de ese

momento, todos los establecimientos dedicados a la formación magisterial pasarían a ser responsabilidad de cada Estado de la República.

La actualización, el salario y la carrera magisterial del profesorado son relevantes ya que requiere motivación para que realicen su función con agrado, y sobre todo, con conocimiento de la causa para formar a ciudadanos con miras a una sociedad con valores.

El tercer punto del acuerdo nacional fue la reorganización del sistema educativo, en el cual se planteó consolidar un auténtico federalismo educativo y promover una nueva participación social en beneficio de la educación.

El punto central es la desconcentración administrativa hasta el nivel municipal, con la propuesta de integración de los consejos municipales de educación, y la participación social mediante la intervención activa de los padres de familia y las autoridades locales. El objetivo es vincular de manera más estrecha el sistema educativo con la sociedad y propiciar una comunicación más directa y fluida entre alumno, maestro, escuela y comunidad. El otro aspecto es que las instancias de gobierno estatal y municipal, así como los padres de familia, paulatinamente se responsabilicen del financiamiento de la educación. (López: 2003)

1.4 Alianza por la Calidad de la Educación²²

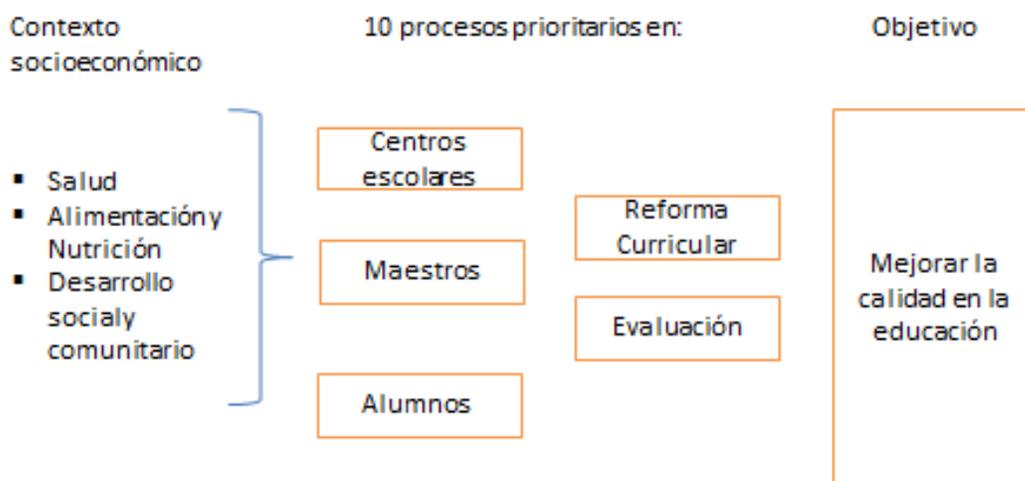
Para efectos de este trabajo es necesario e importante describir la implicación, el funcionamiento y el desarrollo de lo que es la Alianza por la Calidad de la Educación. El 15 de mayo de 2008 se firmó entre el gobierno federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), donde:

El objetivo central de la Alianza por la Calidad de la Educación es lograr una profunda transformación del sistema educativo nacional y hacer de la educación pública un factor de justicia y equidad, fundamento esencial para una vida de oportunidades, desarrollo integral y dignidad para todos los mexicanos (SEP 2009).

²²Alianza por la Calidad de la Educación entre el Gobierno Federal y los maestros de México representados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

Dicho objetivo se ve fundado en la integración de los principales sectores encargados de la gestión educativa, si bien es cierto que uno de los propósitos de esta nueva alianza es la calidad enfocada en la Educación Básica, también pretende incluir todos los participantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que se centra en propiciar e inducir una amplia movilización de todos ellos en torno a la educación, con el fin de lograr que la sociedad vigile y haga suyos los compromisos que se plantean para llegar a una verdadera transformación escolar. Ahora la pregunta: ¿Para qué la alianza? A continuación se exhibe un diagrama hecho por la SEP para entender su funcionamiento.

¿ Para qué la Alianza?



Fuente: <http://alianza.sep.gob.mx/i2.html>

La Alianza por la Calidad de la Educación no es centralista y toma en cuenta a los diferentes actores que habrán de participar en la transformación educativa, y asumir compromisos explícitos y concretos.

La Alianza se crea con la finalidad de generar los acuerdos que se requieren para que nuestro sistema educativo responda desde la transformación de la educación básica y su articulación con los otros niveles –inicial, medio superior y superior-, a las necesidades de un país que puede y debe ubicarse entre las diez principales economías del mundo cuyo legado cultural es singular y vigente frente al entorno globalizado del siglo XX (González: 2008).

De acuerdo con el que hasta principios del año 2012, era el Subsecretario de Educación Básica, Mtro. José Fernando González Sánchez, concibió a la Alianza por la Calidad de la Educación como una visión para el desarrollo social y económico del país, ubicándolo entre las diez principales economías del mundo, se considera importante revisar las estrategias y acciones a implementar para llegar a esta transformación escolar.

Para el cumplimiento de los objetivos de esta Alianza se plantearon cinco grandes ejes, los cuales son base para el desarrollo de una cultura de apertura dentro de la educación:

- Modernización de los centros escolares.
- Profesionalización de los maestros y las autoridades educativas.
- Bienestar y desarrollo integral de los alumnos.
- Formación integral de los alumnos para la vida y el trabajo.
- Evaluar para mejorar.

La modernización de los centros escolares pretende que sean lugares dignos, seguros, que sirvan a la comunidad estudiantil para desempeñar correctamente sus actividades escolares, que mantengan una infraestructura y equipamiento con tecnología a la vanguardia, apropiados para el proceso enseñanza-aprendizaje. Dentro de este eje se pretende llevar a cabo tres procesos para su desarrollo: 1) Infraestructura y equipamiento, 2) tecnologías de la información, y 3) gestión y participación social.

Los procesos que acompañan al eje de la profesionalización de los maestros y las autoridades educativas son: 4) ingreso y promoción, 5) profesionalización, 6) incentivos y estímulos. Si se pretende que se forme parte de las diez principales potencias en el mundo en economía, se cree indispensable insertar un plan estratégico para el desarrollo y competencia de los profesores que forman parte importante del sistema educativo mexicano.

El tercer eje principal de esta Alianza es: bienestar y desarrollo integral de los alumnos, es indispensable tomar en cuenta el desarrollo integral de los alumnos garantizando su salud, alimentación y nutrición ya que requieren de ayuda asistencial para su mejor desempeño dentro del aula. Dentro de este eje se desatan dos procesos los cuales despliegan específicamente lo que se quiere lograr: 7) salud, alimentación y nutrición, 8) condiciones sociales para mejorar el acceso, permanencia y egreso oportuno.

La formación integral de los alumnos para la vida y el trabajo. La escuela debe de asegurar una educación basada en valores y una formación de calidad, que propicie la construcción de una sociedad con impulso a la productividad y la promoción de la competitividad para que los alumnos puedan desarrollar todo su potencial.

A nivel mundial, la República de Corea o Finlandia, contrata a los maestros a través de un sistema de reclutamiento riguroso y competitivo. En este sentido, la propuesta incluye mecanismos nuevos de reclutamiento, capacitación, evaluación y promoción vinculada al desempeño docente. Hoy en día es un compromiso abatir el rezago en las acciones para brindar condiciones dignas para las y los docentes que trabajan en las zonas más aisladas y pobres del país, como medida fundamental para la permanencia, el arraigo y el mejor desempeño de los maestros, donde más se necesita para abatir el rezago educativo y social del país (González: 2008).

La profesionalización de los docentes y las autoridades educativas: un elemento clave para el logro de las metas educativas es el profesor. Por ello la Alianza por la Calidad de la Educación establece como una de las estrategias centrales para elevar la calidad de la Educación Básica, revalorar la función social del magisterio, al asumir que el docente es el protagonista de la transformación educativa de México.

Se requiere garantizar que las instituciones o los centros en general de enseñanza, además de los profesores, quienes son partícipes directos en el aprendizaje de los educandos, sean seleccionados adecuadamente, estén debidamente formados y capacitados para su función, además de que reciban los estímulos e incentivos que motiven y merezcan en función de su logro educativo.

Hoy en día la tarea principal de todos, es hacer realidad un modelo de escuela de puertas abiertas que sirva a la comunidad para su superación permanente, que la convierta en un espacio de actualización en las habilidades del siglo XXI, para conocer más sobre el desarrollo de sus hijos, escuela para padres, así como para organizar actividades deportivas y culturales que apoyen la educación integral e integrada de los alumnos y sus familias (González: 2008).

De esta manera, promoviendo las potencialidades de todos los alumnos del sistema educativo mexicano, puede lograrse un desarrollo y crecimiento cultural y social de nuestro país.

El quinto eje no podría dejar de lado una evaluación para la implementación de esta Alianza por la Calidad de la Educación: evaluar para mejorar; esta evaluación debe servir como base para la planeación e implementación de estrategias durante el proceso de aplicación de la Alianza; sirve para rendir cuentas ante organismos internacionales y diseñar nuevas políticas educativas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

LA GESTIÓN EDUCATIVA ACTUAL

2.1 Concepto de Gestión

En un sentido amplio, tradicionalmente la gestión había sido considerada como un sinónimo de “trámites”, confiriéndosele poca importancia no sólo como término, sino en cuanto a las acciones que de ello derivaba. De esta manera, cuando se hablaba sobre gestión, se pensaba casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se referían a *eficacia*. Esta mirada permite ver que los que se dedicaban a la gestión estaban básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles.

Etimológicamente, la palabra *gestión* proviene del latín *gestio*,²³ que significa: *acción de administrar*. En este sentido, la gestión también puede ser entendida como dirección; actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Como puede observarse, dentro del concepto gestión se ubica la acción, del latín *actionem*²⁴; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Este énfasis sobre la acción es la diferencia que se tiene con el concepto de administración. La gestión no es considerada una ciencia disciplinaria, se puede considerar como parte de la administración, o como un estilo de administración.

Según Karl von Clausewitz,²⁵ la gestión, significa organizar los encuentros aislados con el fin de derrotar / destruir al enemigo: a sus fuerzas, a su voluntad y a su territorio, que es el objetivo ideal de la guerra. Aquí, las *estrategias de gestión* son

²³<http://etimologias.dechile.net/?gestion> consultada el 28 de septiembre 2012

²⁴<http://definicion.de/accion/>

²⁵ Karl Von Clausewitz, De la guerra, Bogotá, Labor, 1992. p42.

planteadas para o sobre el otro, lo que inmediatamente significa actuar contra el otro.

En términos generales comúnmente los conceptos de administración, gerencia y gestión han sido vistos como son sinónimos, a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones de especialistas en la materia por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término *management* es traducido como administración, también se ha considerado como gerencia. En algunos países de origen anglosajón,²⁶ la administración está más referida a lo público y lo gerencial a lo privado. Algunos autores clásicos toman como sinónimos administración y gerencia: en el glosario del CINDA,²⁷ por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996), asumen el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. En este sentido la gestión podría generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

La estructura organizativa de la gestión y sus interacciones personales deben producir en este caso rendimiento académico al costo más bajo, como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal, y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo.

Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, "comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz" (Pérez, 1998:147).

26 Aquí pueden incluirse también algunos países latinoamericanos

27 El Centro Interuniversitario de Desarrollo, CINDA, es una institución académica internacional, formada por importantes universidades de América Latina y Europa, cuyo propósito fundamental es vincular a universidades entre sí y con los principales problemas del desarrollo. www.cinda.cl

Peter Drucker (1999), define la gestión como una aplicación ordenada y sistemática del saber al saber. Si existe un tipo de organización en donde esta definición actualizada de gestión resulta especialmente pertinente, ése es el que corresponde a los centros educativos, debido a su implicación sustantiva con el saber, con el saber hacer y con el saber ser. Este término definido por el autor está muy ligado a las definiciones que se le dan al concepto de administración y que son términos que van muy ligados en el marco de nuestras organizaciones o instituciones públicas.

La experta en gestión curricular, Julia Mora M,²⁸ planteó dos niveles de la gestión: el lineal o tradicional, donde es sinónimo de administración: "Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

El modelo de administración escolar define como unidades ejecutoras a los distintos niveles y organizaciones que funcionan en un sistema educativo. En tal sentido, un centro educativo ejecuta, o implementa, o cumple políticas educativas, pero no las decide, ni las diseña. Lo mismo puede señalarse *hacia abajo* con los profesores y *hacia arriba* con los distintos niveles de supervisión. Según este modelo, el centro educativo, en tanto establecimiento, administra la enseñanza, tomando objetivos, cumpliendo las decisiones de otros, ejecutando políticas.

De acuerdo con Namó de Melo "... hay una tendencia a tornar cada vez más inapropiada la correspondencia entre el sistema de organización de la enseñanza orientado al otorgamiento de certificados (grados, niveles, certificados) y las

²⁸ El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica, por Guillermo Restrepo González, en http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html consultado el 28 de octubre de 2012.

capacidades que efectivamente las personas debieran de poseer para el ejercicio de actividades de todas las esferas de la vida social" (1998:21). Desde esta idea puede considerarse entonces que la calidad educativa, no se refiere a la economía en los costos, tampoco a la eficiencia administrativa o el trámite de certificados, sino al valor que deriva y que puede observarse de los procesos educativos.

En este sentido, la gestión es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos, y que a la vez constituyen la institución para lograr el propósito formativo tanto de los individuos en lo particular como de los colectivos. La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica; implica una diversidad de posibles caminos; Mintzberg (en Pérez Gómez, 1998) explica que la base para decidir el curso de una acción de gestión no es la evaluación racional de los datos, sino la combinación de datos, rumores, conjeturas e intuiciones que difícilmente se pueden formalizar de manera racional.

Desde esta lógica la gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes a los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. La gestión articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. Luego entonces, se puede suponer que la gestión educativa incluye una interdependencia de, a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales, b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno, c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción, f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.

2.2 Planeación Escolar

Se entiende por planeación un proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de fines determinados. Planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para realizar propósitos establecidos (PRAWDA, 1984:23); de esta manera, los principales retos a los que se enfrenta la planeación escolar en el país se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Rápido crecimiento de las necesidades humanas de aprender. En la actualidad el conocimiento ya no se queda estático, la información es muy dinámica y de fácil acceso por lo cual el ser humano siente esta necesidad de conocer y estar preparado.
- Limitación de recursos dedicados a la educación. Como es de saber, el Estado, como figura encargada de la administración del país es el responsable de suministrar los recursos económicos necesarios para que las instituciones educativas lleven a cabo una planeación escolar adecuada, ya que desgraciadamente el presupuesto en materia educativa se ha ido reduciendo y esto conlleva a la necesidad de hacer más con menos.
- La desigualdad social que provoca la falta de equidad en oportunidades entre ciudades y poblaciones indígenas, es decir, en la actualidad las grandes ciudades

son las que ofrecen educación de más alta calidad, y que lógicamente ofrece mejores oportunidades de desarrollo a sus alumnos, es decir, el contexto socioeconómico marca diferencia en la calidad de la educación que se recibe en un determinado centro de estudios.

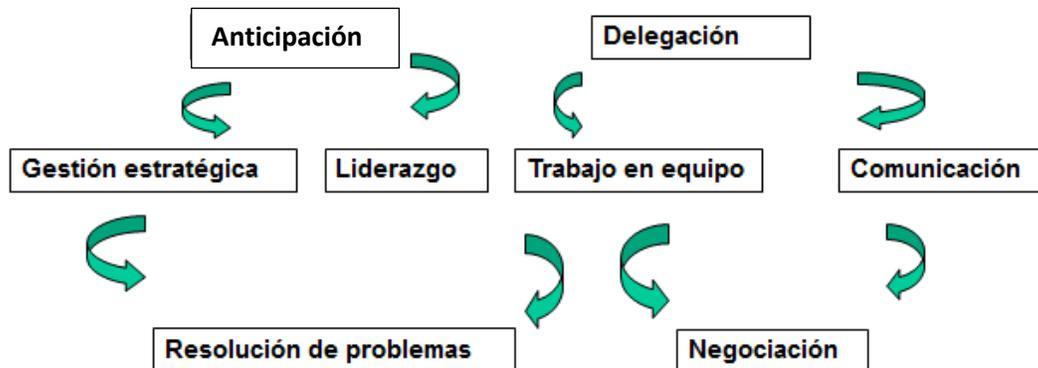
La planeación en su carácter anticipatorio implica planear antes de que algo suceda y se debe planear con dos objetivos en mente:

- Aminorar los efectos negativos de algo indeseable que se prevé que ha de ocurrir en el futuro.
- Aprovechar futuras coyunturas favorables, sucesos inesperados y retroalimentar el siguiente proceso de planeación.

Es por esto que la planeación no se debe confundir con el proceso de gestión escolar; se debe de entender como parte de éste, como el que dará las generalidades, los lineamientos, el rumbo que se pretende para la educación en el país y se debe integrar a cualquier política y definirla con bases sólidas y respetando la particularidad del contexto socioeconómico.

A continuación se muestra un esquema que se considera pertinente en los procesos de gestión escolar:

Desafíos de la Educación



Participación y demandas educativas

Fuente: Elaboración propia del esquema; los contenidos fueron tomados de los apuntes de la licenciatura en Administración Educativa de la UPN 099 D.F. Poniente.

2.3 Gestión Educativa

En rigor, el término gestión connota un significado doble: como acción y efecto de administrar y como diligencia para conseguir una cosa.

Como acción y efecto de administrar, la gestión denota simplemente el movimiento de la totalidad en una de sus partes. Si se dice Gestión Escolar, se piensa inmediatamente en lo que sucede en la escuela; al interior de ella.

La escuela es entonces el espacio; el escenario donde se desarrolla lo educativo; lo institucionalizado, lo oficial de las conductas. El lugar en donde los cuerpos y las mentes se unen. Cada uno con su rol. Todo perfectamente preestablecido, unido por una especie de comunicación intersubjetiva que no distingue a los educadores de los educandos; todos unidos en una conducta común; organizados con arreglo a un plan; dispuestos en sus sitios de siempre, vigilados, atrapados (Torres,2004).

El plan ha establecido las normas más sutiles y elementales. En él todas las cosas, incluyendo a los sujetos tienen un lugar. Todos han de acomodarse en el sitio preciso; se han aprendido los objetivos, la misión, la visión, los planes, las didácticas; lo permitido y lo desaprobado, etc... Todo está listo y perfectamente organizado.

Las actividades que se desarrollan en la escuela son normadas desde fuera por el seguimiento de los manuales de operación y el reglamento escolar— Todos saben, aunque no se les especifique, cuáles son las reglas—, La vida escolar, vista desde el concepto de la gestión.

Por ello, cuando se habla de la gestión escolar se tiene inevitablemente que señalar con ella lo que sucede en el interior del centro escolar. La gestión escolar marca los actos del personal de la escuela. Como acción de administrar, es movimiento de objetos, animados e inanimados (recursos materiales-económicos y recursos humanos o capital humano de trabajo), tarea fundamental del director quien delega responsabilidad, también es la máxima figura que coordinará el quehacer en todas las actividades escolares. La conducción de los esfuerzos de éstos con arreglo al plan, completa el ciclo de corresponsabilidad que se da entre el plan y la organización. La organización y asunción de roles convierte al plan en acciones programáticas. El movimiento mismo de personas, planes, acciones, recursos, es lo que estudia la gestión. La gestión no existe; lo que existe son actos de sujetos al interior de las instituciones: eso es lo que se puede analizar, explicar y transformar por medio de los estudios de gestión. Sólo conociendo los movimientos de la escuela se puede transformar. La gestión es la categoría conceptual y procedimental que permite al entendimiento la aprehensión de esos movimientos.

Para elevar la calidad de la educación pública, es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Por ello es indispensable articular las estructuras y los procesos mediante los cuales se realizan los procesos de gestión dentro y fuera de las escuelas (SEP, 1995: 43).

Esta base de política determina todo un marco de apoyos gubernamentales que se proveen hacia los sistemas estatales de educación, vía equipos técnicos estatales de gestión, mediante la capacitación y asistencia especializada, para que estos equipos, a su vez, asesoren directamente a las escuelas en la elaboración de sus proyectos de gestión; pareciera al menos ser esta política, una manifestación descentralizadora que intenta proveer autonomía a las escuelas mediante el proyecto de gestión, pero con la particularidad de que los ejes y riendas del programa se encuentran en el centro del país, en una instancia de primer nivel en la SEP.

A este respecto vale la pena detenerse en la reflexión de Cordero (1998), cuando analiza las características de horizontalidad de un programa innovador en el cual participan profesores de su propia formación y profesionalización —desde los profesores y para los profesores—, por lo que cuando reformas en materia de gestión son impulsadas desde la SEP, aun cuando sean promovidas con la mejor de las intenciones, tienen para los profesores seguimiento burocrático, ya que la iniciativa de cambio no ha surgido de los propios maestros; aunque vale decir que el programa tiene un carácter voluntario, la verdadera opción en este caso se ubica en los movimientos alternativos de gestión y que son desarrollados auténticamente desde la escuela y desde su colectivo de profesores, y que tienen que ver más propiamente con la innovación (Fierro, 1999), misma que se relaciona con procesos amplios de investigación- acción al nivel de la escuela.

Con base en lo anterior, se considera que la gestión educativa supera la función administrativa que se ha asignado, en muchos casos, a la dirección escolar, porque implica diferentes dimensiones que es necesario articular y centrar en torno a la misión educativa de la escuela, como la dimensión pedagógico-curricular, la organizativo-operativa, la financiera administrativa y la comunitaria.

Vale recuperar lo que plantea Carriego, (2005) al respecto:

* Dimensión pedagógico-curricular: Es el ámbito que define las funciones básicas de la escuela. Incluye desde la definición de las grandes opciones educativo-metodológicas de la comunidad escolar, pasando por las estrategias de análisis, planificación, la

evaluación y certificación a partir de los programas de estudio propios o del nivel nacional, hasta el desarrollo de las prácticas pedagógicas, las actividades de los alumnos y sus procesos de aprendizaje. Incluye las estrategias de actualización y desarrollo profesional de los docentes.

* Dimensión organizativo-operacional: Se refiere, por una parte, a la forma de organizar las estructuras escolares, instancias y responsabilidades de los diferentes actores de la escuela: ciclos, subciclos, niveles y cursos de alumnos, dirección o equipo de gestión, consejo de profesores, centro de padres y apoderados, centro de alumnos. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno, las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.

* Dimensión administrativo-financiera: Asegura el manejo de los recursos económicos, humanos y temporales incluyendo la necesaria coordinación con el sostenedor para asegurar su adecuado funcionamiento. Esta dimensión se puede unir con la anterior, determinando así un ámbito mayor de la gestión.

* Dimensión comunitaria: Se asocia a las relaciones de la escuela con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y organizaciones de la comuna, barrio o localidad, así como a otras instituciones o redes de apoyo.

Dimensiones que se habrán que considerar de manera holística, si se aprecia a la gestión escolar como un sentido más amplio que la mera tarea administrativa en manos del director.

2.4 Gestión Institucional

De acuerdo con Cassasus (2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficientes ante las nuevas

formas de hacer presentes en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

2.5 Conceptos actuales de la Gestión Escolar

En la actualidad se toma la idea de que el proceso de calidad en la educación ya no depende exclusivamente de lo que se da dentro del aula escolar, es una combinación entre todos los factores internos y externos como lo menciona Martínez:

Se considera a la gestión escolar como la orientación que se brinda a los procesos áulicos, serie de relaciones intra y extraescolares, decir con la comunidad y se caracteriza como una acción permanente de racionalización, aplicación de recursos (...) para el logro de los objetivos educacionales (1995:28)

Para Topete, la gestión escolar es: "Un proceso muy complejo que involucra diversos saberes, capacidades y competencias dentro de un código ético que establezcan la conducción acertada de la organización hacia el logro de su misión" (2001:1). Pero no se deja de lado la parte esencial de lograr en los alumnos la serie de competencias, habilidades, saberes, que son coordinados por una figura administrativa con misión, visión y planteamiento de objetivos propios.

De aquí la relación estrecha que debe existir entre los sujetos (ya sea dentro o fuera de la escuela) y la escuela (como parte del modelo escolar que las figuras macro implementan el plan de desarrollo o de gestión escolar).

Elizondo (2001) conceptualiza a la gestión como aquello que surge de la interrelación entre sujetos y escuela y que define a los siguientes componentes: participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado e identidad con el proyecto escolar que asimismo define a la escuela. Maquiegui (1997) en esta misma línea señala que la gestión de un centro escolar encuentra su importancia cuando se lleva a cabo entre todos, cuando existe un esfuerzo sostenido para que las acciones vayan precedidas de acuerdos entre las

personas que a diario realizan el hecho educativo; de esa manera define a la gestión escolar como un proceso de acompañamiento que realiza el directivo hacia los profesores y hacia la escuela, para favorecer el crecimiento personal e institucional. Schiefelbein (1997) define a la gestión escolar como todo aquello que se realiza en la escuela y que logra que haya oportunidades de atención y de aprendizaje para todas las personas, que después da como resultado el crecimiento de una determinada población, implica un crecimiento económico regional, mejora de oportunidades sociales, es una de las bases para el proyecto de nación.

Topete y Cerecedo (2001) establecen que el buen desempeño de la gestión escolar está determinado en buena parte por el ejercicio del poder que se correlaciona directamente con la forma en que se toman las decisiones al interior del centro escolar. Está claro que en los centros escolares no basta sólo la implementación adecuada de planes y programas, ya que hay instituciones que a pesar de cumplir con las responsabilidades que se le asignen, no cumplen con la parte de adecuar a sus propias necesidades y las de sus alumnos, las políticas impuestas por el Estado, de aquí que la toma oportuna de decisiones propicia que el proceso de gestión se vea enriquecido de manera significativa de acuerdo a las diferentes dimensiones que están inmersas en el sistema educativo. Para Namó de Mello (1998) y Guadamuz (1998), la gestión escolar se constituye por todas aquellas acciones en un entorno multidimensional cuyo centro es la escuela y que tienden a convertir a ésta en una organización que satisfaga las necesidades de aprendizaje de sus usuarios directos.

De nueva cuenta, Elizondo (2001) destaca como aspectos centrales de la gestión escolar su carácter holístico, centrada en los sujetos que construyen a la escuela y por lo tanto procesual, socialmente incluyente, que considera a lo educativo como una totalidad, y que se afirma desde la escuela, ya que considera a ésta como una base para el cambio educativo.

La discusión conceptual sobre la gestión escolar identifica al menos tres tendencias: La de fuertes influencias administrativas y con acento en lo organizacional (Martínez, et al.; 1995 Navarro, 1999; Topete y Cerecedo 2001), la que hace énfasis en la trama

de los procesos, la cotidianidad, los sujetos y la cultura de lo escolar (Ezpeleta y Furlán, 1992, Pastrana, 1997; Elizondo, et al., 2001; Marquiegui, 1997) y finalmente, la tendencia que sublimiza el fin último de la gestión escolar: la generación de aprendizajes en la escuela (Schiefelbein, 1997; Namó, 1998; Guadamuz; 1998).

En tanto, los acentos administrativos y organizacionales de la gestión hacen énfasis en la conducción o coordinación a fin de lograr los objetivos de la escuela, la tendencia de la trama de lo cotidiano y lo procesual hasta el nivel de la cultura, enfatiza la construcción que los sujetos hacen de su escuela día a día. Por último, la tendencia que concreta el alcance de la gestión: en el sentido de aprender en la escuela y así, favorecer situaciones de aprendizajes en el centro escolar

El concepto de *gestión escolar* es identificado en uno de sus usos clásicos con el concepto de administración, aunque también puede hallarse asociado a la idea de dirección, gobierno y participación colectiva en el diseño, decisión y evaluación del funcionamiento organizativo (Ezpeleta y Furlan, 2000:141).

Este tipo de gestión también puede ser definido como "la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar" (Lavín, 1998), por ello es posible considerar que su objetivo primordial es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos (Pozner, 1995).

La gestión educativa tiene un carácter integral y sistémico. Asimismo, se considera a cada comunidad escolar como una organización con autonomía relativa, porque está inserta en un sistema educacional que tiende a la descentralización, ello implica la necesidad de incorporar un modelo de gestión colaborativa y participativa. En ese marco, la gestión requiere ser proactiva y capaz de convertir a la escuela en una organización que aprende y propicia el cambio.

Tomando en cuenta las aportaciones anteriores, en el marco de este trabajo se define la gestión escolar como la función de ejercer el gobierno de la escuela desde

un cargo formal de autoridad y desarrollar procesos estratégicos y operativos para asegurar el logro de sus objetivos.

En la actualidad, hablar de gestión escolar implica referirse a un concepto cuya definición no es única ni monosémica; sin embargo, según Guerrero éste "...es un término genérico, con el que se tiende a iluminar un segmento de la realidad escolar [...] ha permitido vincular las prácticas de organización de maestros y directores y los procesos de enseñanza-aprendizaje situados en las aulas" (2005:16). Al hablar de la gestión escolar se puede referir a la serie de actividades y movilizaciones que realizan desde docentes, personal técnico y manual de la escuela, y directivos, hasta los padres de familia, para lograr un fin común: mejoras en el funcionamiento de la institución.

La gestión escolar es compleja y dinámica [...] Se entiende por gestión escolar el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar, los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela (Huesca, 2001:45).

Puede entenderse entonces a la gestión escolar como todo lo que sucede dentro de la escuela que puede y debe provocar un impacto en el trabajo de la comunidad estudiantil, los docentes y directivos, en general a todos los encargados del quehacer escolar e inclusive la relación con las familias de los alumnos.

De acuerdo con Gimeno Sacristán, quien emplea la definición de Husen, entiende la gestión escolar como: "El conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones dedicadas al empleo, que se diferencia de las actividades no relacionadas con los componentes no humanos de la organización, como los locales, finanzas y equipamientos" (1992:66).

Además, la gestión escolar ha sido objeto de diversas definiciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela, se entiende por gestión escolar:

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; considera la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores escolares y los recursos para el logro de esa visión. (SEP, 2001)

Para ello se impulsó la transformación de la gestión escolar como un medio para el mejoramiento del servicio que ofrecen las escuelas y del logro educativo de sus estudiantes, a través del diseño de un proyecto en el que cada escuela podía definir sus propias metas, estrategias y acciones específicas, todas orientadas a la atención de asuntos fundamentales en el aseguramiento de la calidad educativa, entre ellos: la capacitación de los directivos escolares para la transformación de la gestión escolar, el trabajo colegiado y la vinculación entre la escuela y los padres de familia; atención en el cumplimiento del calendario escolar y de la jornada diaria completa, de modo que se impartan clases con regularidad, se fomente la asistencia y la puntualidad, y que el tiempo destinado a la enseñanza se aproveche óptimamente, con el fin de contribuir en la construcción de una cultura de corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

2.6 La gestión en el ámbito de la planeación educativa (gestión pedagógica)

La gestión en la educación puede abarcar diferentes ramos o aspectos; uno de ellos es de gran importancia: la gestión en el ámbito de la planeación educativa; su definición permitirá un mejor acercamiento para entenderla, con mayor precisión.

Según Froufe (1996), "...la planificación educativa es un fenómeno de recién aparición en la historia de la educación; los cambios que se producen continuamente en la sociedad hacen necesaria su planificación: Planificar es decidir por adelantado qué hacer, cómo, cuándo y quién ha de hacerlo"

El ámbito de la gestión educativa, puede tornarse demasiado amplio y/o extenso, por ello, dependiendo de los aspectos de la institución sobre los que particularice sus acciones, se le denomina generalmente gestión pedagógica cuando está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente al grupo.

Para Zubiría (2006), el concepto que cada docente tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Para Harris (2002) y Hopkins (2000), el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula; de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje puede marcar la diferencia en los resultados de los alumnos en relación con su desarrollo cognitivo y socioafectivo. Rodríguez (2009), coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y los estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras cosas.

Para ello es necesario que los docentes logren identificar la importancia de la planificación educativa como una herramienta para realizar mejor su labor áulica; Los planificadores educativos deben ser conscientes de los problemas que se tienen dentro del mundo de la educación y sociedad; con frecuencia, los problemas educativos sobrepasan la realidad educativa. "En todo proceso planificador en el ámbito educativo se dan cita dos componentes: uno, político y otro, técnico, y para que los resultados sean acordes con los objetivos es preciso que se dé una estrecha

colaboración y comunicación entre ambas partes, con el fin de racionalizar las tomas de decisiones” (Grao, 1988, en Froufe, 1994).

2.7 Nueva perspectiva conceptual de la Gestión Educativa Estratégica

2.7.1 Programa Gestión Educativa Estratégica

La gestión no siempre se ha concebido dentro del ámbito de la planeación estratégica o planeación prospectiva, pero se considera relevante que haya una transformación a esa perspectiva que se tenía y adquirir un enfoque de mayor visión como es la gestión dentro de la educación estratégica. ¿Cómo es definida la gestión educativa desde la política educativa contenida en los planes y programas de estudio de educación básica? Para comprender las múltiples acepciones del término gestión,²⁹ se han propuesto los siguientes términos: *piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes.*

¿Qué tienen en común todos estos aspectos y en qué contribuyen a delimitar el concepto de gestión educativa?

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. gestión se relaciona, en la literatura especializada, con management y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia, etc, pero estrictamente, como expresa Mucchielli, gestión es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que ésta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

²⁹ Términos recuperados desde lo expuesto en el Programa de Gestión Educativa Estratégica. SEP.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales, Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático de organización escolar.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y ésta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar

sobre el papel grupos de actividades, ésta articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.

2.8 La gestión educativa estratégica

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entiende como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Una estrategia es una secuencia general y flexible de acciones a implementar para conseguir un conjunto de objetivos, según expresa Washington Uranga; las estrategias de gestión deben ser diseñadas, en cada caso, en función de nuestros objetivos, los medios con los que contamos y los obstáculos que van surgiendo.

Es por eso que la secuencia diagnóstico-planificación-gestión, así presentada en forma lineal, puede resultar engañosa. En realidad, se trata de una totalidad cuyos elementos no se suceden linealmente, sino que forman parte de un todo inseparable. En un sentido práctico, se diagnostica y se planifica desde y para la gestión. Ambas actividades -diagnosticar y planificar- son funciones de la gestión: ¿Qué implica la gestión más allá de poner en práctica lo planificado? Desde esta perspectiva, la gestión se enfrenta a lo imprevisible de los acontecimientos y al desafío de encontrar alternativas sobre la marcha.

De acuerdo con Pozner (2000), la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas.

No se trata de soslayar las dificultades o de silenciar los conflictos, sino de crear alternativas de viabilidad para los procesos que vive un grupo, una organización o una institución. Para ello es necesario ponderar, negociar, producir siempre nuevos consensos. Porque cuando hay que referirse a la gestión, en definitiva, se habla de una acción política. De allí que, sea necesario prestar atención a diferentes señales que anuncian dificultades, o confirman el camino recorrido.

Dentro de la institución escolar se pueden hacer muy buenos pronósticos con base en un profundo conocimiento de la realidad; trabajar con intensidad para encauzar el futuro en una u otra dirección, pero nunca se tendrá la certeza total acerca de lo que

va a ocurrir hasta el momento de llevar adelante el proyecto. La interacción con esa novedad es exclusiva de la gestión. Más aún, la incertidumbre, el desorden y el conflicto, en muchos casos como lo señala Progovine (1987) puede ser el comienzo de nuevos órdenes imprevistos, pero que deben atender y con los que se tiene que interactuar para provocar nuevos procesos, que requieren de creatividad.

Actualmente, se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional; esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión estratégica integrada de la institución educativa. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación, permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

La transformación en la que se encuentra inmersa la institución, impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica. La caracterización anteriormente detallada, puede servir para identificar las debilidades del viejo modelo, si se consideran los rasgos de identidad en cada uno de los modelos (administración escolar-pasado, gestión educativa estratégica-futuro). Véase el siguiente esquema:

Esquema comparativo entre los modelos de administración escolar y de la gestión educativa estratégica.

Administración	Gestión
Escolar	Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación Profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y Estratégicas

Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa.

Capítulo II IIPE Buenos Aires. 2000

Como muestra la tabla anterior, la administración escolar no se enfoca específicamente en la cuestión pedagógica; claro está que la gestión educativa es en concepto más completo para los principales objetivos de una institución educativa; de hecho cabe mencionar que el gestionar la educación abarca la administración escolar.

Finalmente, el concepto de gestión educativa estratégica se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. Esta gestión supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de valuación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.

2.9 Organización escolar

El concepto de organización es parte fundamental de esta investigación, ya que es una dimensión de la gestión educativa, pero es a la que en específico nos enfocaremos para revisarla detenidamente.

La organización optimiza su trabajo cuando establece las relaciones mutuamente beneficiosas y basadas en la confianza con los proveedores, con los prestadores de servicios y con sus pares, generando mejoras y valor agregado a sus destinatarios, al integrarse y compartir el conocimiento.

Senge, señala que las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo *todos somos aprendices*, y su clave reside en el pensamiento sistémico, la quinta disciplina, que supone una preocupación global por los procesos y que se integra a las otras cuatro:

- *Dominio personal (habilidad para conseguir las condiciones que permiten el desarrollo personal y profesional).

- *Modelo mental (supuestos arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar).

- *Construcción de una visión compartida (como base para el análisis y la intervención sobre la organización).

- *Aprendizaje en equipo (capacidad de dialogar para suspender los “supuestos” e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto (1992:21)).

En este sentido, se busca el aprendizaje organizacional a partir de que la gente descubra continuamente cómo crear su realidad, sólo así se obtienen organizaciones inteligentes, que aprenden y continuamente expanden su capacidad para crear su futuro.

Por su parte, Bolívar y Creemers (2000) recogen las aportaciones que ayudan a entender a las organizaciones que aprenden; a continuación se presentan las más relevantes:

* “Las organizaciones son vistas como contextos de aprendizaje por sacar inferencias de su historia, dentro de las rutinas que guían su conducta (Lewitt y March, 1998)

* “Una entidad aprende si, mediante su procesamiento de información, cambia el ámbito de su conducta potencial (...), si alguna de sus unidades adquiere conocimientos que reconoce como potencialmente utilizables por la organización” (Huber, 1992).

* “Una organización inteligente es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear en el futuro. Organizaciones capaces de sobreponerse a las dificultades, reconocer las amenazas y enfrentar nuevas oportunidades” (Senge, 1992)

”Una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y se transforma a sí misma de un modo continuo” (Pedler, 1992)

* “Una organización que tiene habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos y saberes” (Garvín, 1993).

* “Una organización que aprende es un grupo de personas que persiguen metas comunes (incluidos los propósitos individuales), con un compromiso colectivo para revisar regularmente los valores de dichas metas, modificarlas cuando es necesario y desarrollar continuamente modos más efectivos y eficientes para llevarlas a cabo” (Leithwood y Aitken, 1995).

A partir de lo que aportan estas definiciones, existe un consenso en la concepción de las organizaciones que aprenden como instituciones que revisan y reorientan sus metas, procedimientos, que facilitan el aprendizaje de sus miembros pero creemos que ello no es suficiente, y se hace necesario cuestionarse para que y qué deben aprender las organizaciones.

En la Alianza por la Calidad de la Educación, la dimensión organizativa es parte fundamental del éxito y eficiencia que pueda presentar una institución escolar, los

organigramas, la distribución de tareas, la división de trabajo, los canales de comunicación formal, el uso del tiempo y de los espacios.

Los procesos de interdependencia económica, sociocultural y tecnológica, el desarrollo continuo de las nuevas tecnologías, el debilitamiento de las funciones del Estado en materia social y las exigencias educativas marcadas por la globalización de los mercados económicos, se convierten en la referencia primordial para entender el significado y la importancia de la organización de la educación en la conformación de las sociedades de la actualidad.

Para fines de este trabajo, es importante resaltar conceptos claves que se han identificado, modificado e integrado al campo de la educación en un mundo globalizado, donde la gestión estratégica, la calidad y la política educativa son preponderantes si hablamos de *educación formal*.³⁰

De acuerdo a Ezpeleta y Furlan, el concepto de gestión escolar es identificado en uno de sus usos clásicos con el concepto de administración, aunque también puede hallarse asociado a la idea de dirección, gobierno y participación colectiva en el diseño, decisión y evaluación del funcionamiento organizativo. Si bien es cierto que la gestión educativa va de la mano con la administración, así también se reconoce que debería incluirse dentro de la ACE.

Al igual que el concepto de gestión educativa, también es importante señalar el de calidad en la educación, ya que es un tópico importante en el desarrollo de esta investigación. Si se considera la frecuencia con que se ha venido tratando el tema de calidad en la educación, hay que señalar que hay un área de oportunidad importante y que la ACE no prevé, y se considera elemental para que la educación básica obtenga el nivel ideal no sólo en el discurso político, sino que también sea redituable en el aspecto cualitativo de las instituciones escolares del país.

³⁰ En la ACE, el compromiso es llevar esta intencionalidad integradora, expresada en el discurso educativo, a la práctica potencializando el concepto de gestión estratégica.

No obstante, el concepto de calidad no es exclusivo de la educación, si bien es cierto se puede incluir en muchos ámbitos, en el campo educativo institucional representa una oportunidad en la cual interesa centrarse; de acuerdo con Cassasus (1999), el concepto no tiene un significado unívoco, es más bien ambiguo, lo que provoca situaciones poco claras para su estudio.

Dentro de este trabajo interesa ver a la calidad desde una mirada futurista; no sólo se evalúa al momento, sino como menciona Alejandro Márquez (2004), "...la versión restringida al ámbito pedagógico, manifiesta preocupación por aspectos tales como la equidad en la distribución de oportunidades de acceso, permanencia y egreso del sistema, así como por la inserción laboral de los egresados del mismo; aspectos que en las acepciones más amplias están integrados dentro de las dimensiones de la calidad educativa".

La política curricular en México a partir de la década de los noventa, como menciona Puiggrós (1996),³¹ sufre modificaciones sustanciales a la par de su vinculación con los requerimientos del proyecto económico neoliberal; dicha política incorpora elementos del mundo del trabajo que desde los planteamientos de la política educativa imprimen al acto educativo una vinculación con el sector industrial.

En este sentido, se retoma el término de política curricular para llevar a cabo la presente propuesta para la integración de la gestión estratégica en la ACE. No sólo para abordar el tema de gestión estratégica con miras hacia la educación básica que es lo principal, además de identificar esta integración de la gestión estratégica en la ACE como un detonante en el desarrollo económico, cultural y social del país.

De acuerdo con Díaz Barriga, algunos elementos conceptuales que se incorporaron en la política curricular fueron; la flexibilización curricular y la educación por competencias; dentro de este panorama, lo que se realizó fue, que primero los responsables de la política institucional establecieron planes de desarrollo orientados

³¹Puiggrós (1996), afirma que con la implantación del neoliberalismo como eje rector de la vida social en México, la política educativa y con ello sus elementos, como la política curricular, sufre modificaciones importantes al vincularse estrechamente con las necesidades del mercado económico.

hacia las estrategias y, en un segundo momento, los especialistas en currículo se vieron en la necesidad de generar estrategias para su incorporación (2003:48).

Como puede apreciarse, la inclusión del concepto de calidad en la educación como eje estructurante del SEN y como elemento sustancial del discurso expuesto en la política educativa, se incorporó con mayor claridad y persistencia durante la última década del siglo XX; concepto que al ser integrado con la perspectiva de la gestión estratégica permitió dirigir las intenciones educativas hacia el desarrollo de competencias que enriquezcan las potencialidades para la inclusión al mundo laboral.

Desde entonces, educar para el trabajo se convirtió en la finalidad central del SEN; el propósito final era alcanzar la capacidad de emplearse en el campo laboral y legitimar los procesos de intercambio económico e ideológico de la economía neoliberal. En este sentido, la educación básica funge como parte primordial del desarrollo de las competencias de los educandos y que en la ACE preponderará a verse futurista y con exigencias en el tema de planeación estratégica.

**CAPÍTULO III. UNA PROPUESTA PARA LA INTEGRACIÓN
DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ALIANZA POR LA
CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

CAPÍTULO III. UNA PROPUESTA PARA LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ALIANZA POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

3.1 La gestión estratégica en la calidad de la educación

La gestión educativa se establece como una línea de acción prioritaria en la política que se genera desde el sistema general del Estado para la apropiación misma del sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currícula, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión descritas en el marco teórico: institucional, escolar y pedagógica, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo.

Desde esta perspectiva, considerada la gestión como algo que deriva de la política educativa, para que sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y de resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y de evaluación.

En este sentido, hay que considerar que las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- a) Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b) Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.
- c) Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.
- d) Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper ideas y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al

aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Programa Escuelas de Calidad.

e) Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

f) Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

g) Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos.³²

En este contexto, la integración de una gestión estratégica a la Alianza por la Calidad de la Educación (ACE), requiere vislumbrar nuevos caminos, nuevos medios para la construcción de una gestión educativa estratégica capaz de abrir al sistema educativo y, en específico, a las escuelas, al aprendizaje permanente que genere respuestas a los retos actuales. En este enfoque de transformación, fue necesario plantearse ¿cuáles son las oportunidades que se abren con esta integración de un planteamiento estratégico?, ¿cuáles son las limitaciones a superar?, ¿qué alternativas de acción han de diseñarse para superar viejos esquemas y concepciones anquilosadas? y ¿cómo han de implementarse los nuevos esquemas con una visión estratégica?

³² Tomado del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, SEP, segunda edición 2010. Págs. 65-66.



Fuente: Modelo de Gestión Educativa Estratégica, SEP, segunda edición 2010. Págs. 65.

A partir de la premisa de calidad en la educación, siendo este el objetivo primordial en la ACE, se propone la idea de vincular la gestión al concepto de calidad como un instrumento de acción, de constante renovación, integrador de las dimensiones fundamentales para lograr dicha calidad (el aspecto educativo, el aspecto pedagógico y el operativo organizacional), no podemos dejar de lado la gestión escolar, sin ésta perderíamos la herramienta para hacer el engranaje en la maquinaria educativa; esta propuesta exalta la importancia de incluir (en todos y cada uno de los ejes principales planteados en la ACE) a la gestión escolar, para que sea posible constatar una instrumentación efectiva y real desde el concepto central del discurso político en el SEN y sea así mismo factible vincular convenientemente el trabajo que se realiza desde el SNTE y la SEP.

Asimismo, es necesario incorporar un trabajo colegiado, que posibilite terminar con paradigmas educacionales arraigados en costumbres falsas, o concepciones obsoletas sobre la calidad; este tipo de trabajo puede permitir presentar de manera solvente grandes resultados que beneficien no sólo a estas figuras, sino que en realidad, atribuyan desarrollo integral al alumno, que le den oportunidades reales en el campo laboral, que terminen con la marginación que en muchas comunidades se

observa aun en la actualidad, disminuyan la brecha educacional entre comunidades rurales y áreas metropolitanas, dando como resultado el desarrollo no sólo en el ámbito educativo, ya que por su propia naturaleza y sus propósitos, la educación pretende traer mejor nivel sociopolítico, de infraestructura de salud, movilidad social, etc., así como apostar por calidad en la educación, lo cual representaría un gran paso que la nación demanda por la necesidad de terminar con el rezago educacional en el país, tomando a la gestión escolar como la mejor opción para organizar, dirigir, crear, evaluar y replantear el concepto de calidad (que dicho sea de paso ha sido empleado de una manera limitada), el cual entiende como un proceso de mejora continua en las acciones que se emprenden en todas las áreas, o alguna de ellas, que conforman una institución, así como la certeza de obtener resultados adecuados a cada contexto sociopolítico y cultural de nuestro país.

Desde esta visión, ya que la ACE tiene carácter de acuerdo nacional, en este sentido requiere ser flexible y viable a los diferentes contextos que conforman la nación; así mismo, necesita acuñar la idea de implementar a la calidad no como una herramienta de trabajo, sino como una cultura que se arraigue, que se imparta y haga que en los centros escolares se formen nuevas generaciones, que comprendan que la calidad es un estilo y aspiración de vida, que llevará a estar en la cima de la realización personal, colectiva, laboral y social, que pueden hacer de la nación un Estado más eficiente y capaz de solventar los retos que la nueva condición neoliberal y de la posmodernidad imponen; por otra parte si se trabaja en un constante proceso de mejora en la calidad educativa, se puede pensar en la idea de tener sistemas educativos capaces de competir con las exigencias de la globalización, pero basados en resultados propios vinculados a los contextos particulares del país.

Desde esta perspectiva, el concepto de gestión educativa también se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. Dicha gestión supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las

decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; e) múltiples actores, en múltiples espacios de acción; y f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas³³.

A partir de la revisión documental sobre el comportamiento de diferentes sistemas de gestión educativa, sobresale que, ésta aún no ha podido dar muestra de estrategias y acciones contundentes en lo que representaría el avance en los sistemas de movilidad y procesos administrativos escolares.

La propuesta que aquí se esboza, pretende integrar las virtudes que la gestión educativa traería a la política educativa, al SEN, y más específicamente, a los propios centros escolares; misma que puede desarrollar planes, programas, estrategias, acuerdos, alianzas, etc., con base en una mirada más actual, e involucrar la figura del administrador educativo como pieza clave en el esquema organizacional de las instituciones educativas.

3.2 Los ejes de atención del Programa de Alianza por la Calidad de la Educación

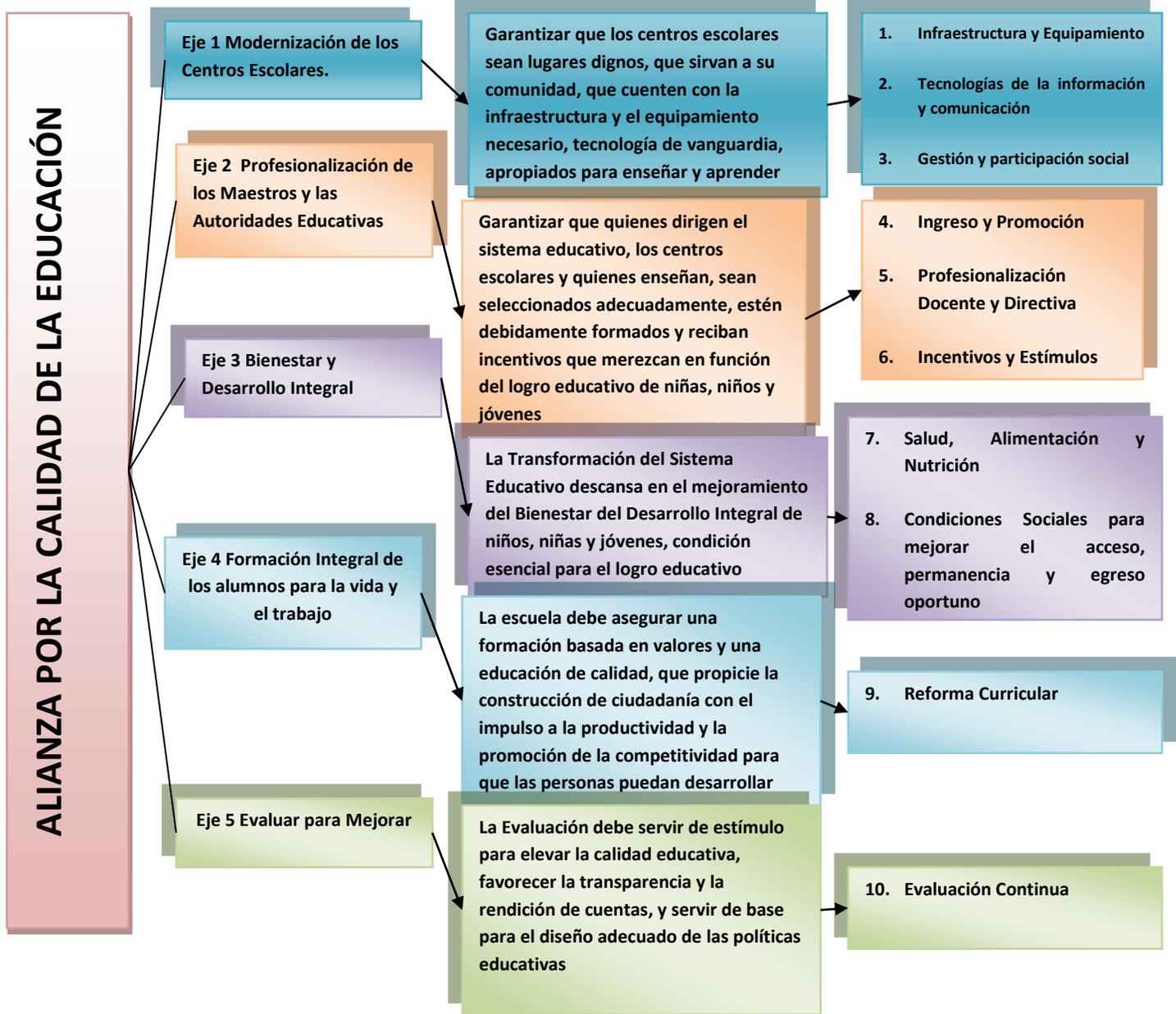
Según el documento firmado entre la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, llamado Alianza por la Calidad de la Educación y donde su objetivo central es propiciar una amplia movilización en torno a la educación, a efecto de que la sociedad vigile y haga suyos los compromisos que reclama la profunda transformación del Sistema Educativo Nacional, quedaron establecidos cinco ejes y 10 puntos estratégicos para cumplir los ejes principales, dichos ejes forman parte esencial de la gestión en las instituciones gubernamentales, y a su vez suponen lograr las metas que se establecen en cada una de las dependencias pertenecientes a la Secretaría de Educación Pública; dentro de este trabajo la propuesta los considera pertinentes y viables para articular la estructura

³³ Estos elementos se desarrollan dentro del Marco Teórico de este trabajo.

organizativa y de gestión de las instituciones escolares de nivel básico. Por ello se recuperan y se articulan como escenarios posibles de viabilidad en la vida cotidiana en los centros educativos.

Para que se logre una buena articulación de la educación básica, como lo establece el Acuerdo 592 (2011), no solamente es responsabilidad del administrador educativo o director de las escuelas del nivel básico, sino debe haber una correspondencia entre las instituciones pertenecientes a la Subsecretaría de Educación Básica y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Además, como muestra la ACE, también a las dependencias como son: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y Secretaría de Salud (SALUD)

Esto es importante porque si hay articulación entre todos los niveles que intervienen de forma directa o indirecta en educación básica se puede esperar un resultado integral, es decir el impacto que generaría la articulación de las diferentes subsecretarías y secretarías, tendrá como resultado el correcto desarrollo de una política no solo educativa sino, de una política de desarrollo nacional integral en los ciudadanos del país; esto queda muy claro en el Acuerdo 592 (2011), y en los ejes fundamentales de la ACE que en el presente trabajo se desarrollan y se explican de manera más amplia, para analizarlos y relacionar el impacto que antes señala el presente documento. En el siguiente esquema se muestra la forma idónea cómo están organizados los cinco ejes fundamentales y los puntos correspondientes a cada uno de ellos.



Elaboración propia del esquema; los contenidos fueron tomados de la ACE

En un primer momento, la Alianza por la Calidad de la Educación ha de ser un impulso para incrementar no solo la calidad educativa en el país, sino para lograr un desarrollo económico y social a través de una buena educación básica;

La riqueza de las naciones que dependía inicialmente del número de fábricas, de la extensión territorial, herramientas de trabajo y máquinas, ahora depende del conocimiento y las habilidades del capital humano como principales detonantes del crecimiento económico.³⁴

Si bien es cierto: “La riqueza o la pobreza de las naciones depende de la calidad de la educación superior” (BM. 2000, 17), también lo es que hay que invertir en una buena educación básica: debe entenderse la idea de calidad como la oportunidad de apreciar beneficios en los centros escolares, en la plantilla docente y en los alumnos, debido a que como se ha sustentado en el presente trabajo, la promesa de trabajar, e integrar la calidad en la educación beneficia social y políticamente el Sistema Educativo Mexicano, y en consecuencia el poder y desarrollo que el país alcanzaría en un momento dado, encaminarse a trabajar para convertirse en país en vías de desarrollo y posteriormente en un país de primer mundo o modelo, la idea que se plantea no es para nada fantasiosa, ya que se ha demostrado que la inversión en educación y el replanteamiento de políticas educativas dirigidas al ámbito de gestión de calidad educativa, rompen paradigmas y generaran riqueza económica y cultural en las naciones.

3.3 Una nueva mirada en la función del Administrador Educativo

La función del administrador educativo toma relevancia en la gestión escolar, ya que es muy importante no sólo en los centros escolares, también en el Sistema Educativo Mexicano en general como elemento de articulación de los procesos y los actores que han de llevar a buenos términos el funcionamiento de una institución educativa, para favorecer con ello la calidad de la que tanto se habla en educación básica.

Para Latapí (1996), la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como

³⁴ Angelica Gutierrez Limón, Education and Economic Growth, Atlantic International Universit. Publicaciones, 2007.

paradigma de macroplaneación. En el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno, en la actitud de éste ante el aprendizaje. Al respecto, se consideran la gestión escolar y la gestión pedagógica como elementos interrelacionados y de aquí la figura del administrador educativo se hace indispensable en el plano de las instituciones educativas, como una figura que a la par del encargado del centro escolar aterrice la macroplaneación del Sistema Educativo y la adapte y transforme a la realidad del centro de trabajo, tomando en cuenta y nunca desviando el objetivo central de calidad en la educación; se debe ser crítico y no poner la figura del docente en malos términos, ya que seguramente el país cuenta con gestores que están al frente de centros escolares con una formación muy amplia en materia pedagógica, pero que su formación tiene limitantes administrativas; aquí es importante entender a la administración no como la figura burocrática que muchas instituciones del país han adoptado, sino como la figura que ejerce el arte de hacer funcionar en este caso sistemas educativos, de gestionar, de organizar, de prever, de planear, de llevar control para generar autoevaluación, de corregir y adaptar constantemente estrategias dentro del centro escolar y que muchas veces dichas limitantes adapta o adquiere de manera meramente improvisadas o sobre el propio ejercicio de gestión escolar, haciendo insuficiente su perfil de cara a conseguir metas de calidad educativa, al momento de dirigir el centro escolar.

En México la figura del administrador educativo como profesionalista es relativamente reciente; sin embargo, a lo largo de la historia siempre ha habido personal que atiende los asuntos relacionados a la administración de la educación (ya sean directores y subdirectores de las instituciones educativas), a pesar de ello, esto no significa que se creen puestos dentro de la figura organizacional de la escuela, específicamente como el director administrativo; por lo menos en el ámbito público se tiene una estructura jerárquica en la cual el administrador educativo no existe; por el contrario, el puesto de subdirector o directivo se va accediendo por medio del sistema escalafonario que rige en la actualidad en el Sistema Educativo Nacional, bajo la idea de cumplir con cierta experiencia y años de servicio, el docente puede

acceder a participar primero por un interinato en el puesto directivo y después a una basificación con nombramiento en la dirección del centro escolar. Por ello, se considera indispensable que un licenciado en Administración Educativa lleve a cabo las funciones correspondientes a su perfil profesional, ya que éste contribuiría a la par del directivo para decidir con la experiencia de estos dos elementos y hacer una planeación integral, a gestionar de manera más eficaz y eficiente el centro escolar; dicho sea de paso, las instituciones de carácter privado a lo largo de los años han adaptado esta figura como un director administrativo, lo cual hace mucho más prioritario que el Sistema Educativo Público replantee su esquema organizacional de tal suerte que el administrador educativo juegue el papel para el cual ha sido formado y no se vea obligado a cumplir funciones burocráticas o meramente docentes, que atienda necesidades que la sociedad demanda, que maximice los alcances de la educación en el país y minimice los vicios que el sistema educativo ha demostrado tener a lo largo de la vida educativa en el país.

En este sentido, también es importante formar profesionistas específicamente para dirigir los centros educativos en el nivel básico, que garanticen además del buen funcionamiento de su institución, una educación con calidad y formar niños, niñas y jóvenes para integrarse a la sociedad de manera óptima, con conocimientos, habilidades y/o competencias que contribuyan al desarrollo económico, político, cultural y social del país, que a fin de cuentas es la principal obligación de los centros escolares del país a cualquier nivel. En específico, en este trabajo se habla de calidad en la educación básica, pero no se deja de lado que la idea de integrar al administrador educativo puede aplicarse en cualquier nivel del sistema educativo nacional.

3.4 Sugerencias para la integración de la gestión educativa estratégica en la Alianza por la Calidad de la Educación

La propuesta pretende integrar la Gestión Educativa Estratégica, a la política educativa que el Estado y el SNTE como figura esencial en la vida político-educacional del país, han decretado por medio del Acuerdo 592 (2011) implementar a nivel nacional; en este caso, teniendo como herramienta fundamental la Alianza por la Calidad de la Educación, en este sentido se hace notar que este programa no sólo debe cumplir con entregar los formatos que cada una de las diferentes dependencias de la SEP reporta con los trabajos realizados bajo cada uno de los diez puntos que se desglosan dentro de los cinco ejes que abarca la política educativa, sino que desde los centros educativos se planee estratégicamente, bajo el mando de la figura del director de educación preescolar, primaria y secundaria — educación básica— en general, con el apoyo de una figura especializada en cuestiones de gestión estratégica educacional, hasta un director de área de una dependencia de la SEP que tenga elementos de macroplaneación— esto con la finalidad que el cambio se vaya dando bilateralmente, es decir, que el resultado de que la alianza pueda tener se vea enriquecido por la peculiaridad que cada centro educativo puede darle con base en dichos ejes fundamentales y sus respectivos objetivos particulares, ejerciendo con responsabilidad las actividades propias que la ACE marca sin saltarse ningún punto, y por el contrario, como se mencionó, contribuyendo a que la organización dentro del centro escolar sea capaz de adecuar y enriquecer dicha política; y a su vez, las personas que sean responsables del análisis y comportamiento de esta política tengan mayores argumentos para ir autoevaluando resultados y proponer mejoras a la política nacional educativa. Este proceso no puede ser solo una imposición del Estado a los centros de educación básica del país.

Bajo este planteamiento, se sugieren algunas de las funciones que tiene que desarrollar un director de educación básica, de manera colegiada con su equipo de trabajo administrativo pedagógico:

1. Planear y programar las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y sus apoyos colaterales, así como las actividades relativas al manejo de los recursos para el funcionamiento de la escuela.
2. Organizar, dirigir y controlar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con las normas, los lineamientos, el plan y los programas de estudio aprobados por la Secretaría.
3. Integrar, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de Escuela, conforme al programa anual de trabajo del plantel, a efecto de facilitar la organización y la dirección de la labor educativa.
4. Administrar los ingresos propios de la escuela, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Financieros, y a las disposiciones particulares de la zona escolar.
5. Presentar a la Dirección Federal de Educación Básica, por conducto del supervisor de zona, los informes sobre los resultados del funcionamiento de la escuela y de sus servicios colaterales.
6. Apoyar a la Dirección Federal de Educación y al supervisor de zona en los asuntos oficiales que compete a la escuela, y en aquellos que expresamente le soliciten.

Con lo anterior se resalta la idea de vincular tres conceptos que a lo largo del trabajo se han desarrollado y han quedado plasmados en la idea central de la propuesta, los cuales son la calidad, el impacto de la gestión estratégica dentro de la ACE y en los centros de educación básica y la figura del Administrador Educativo.

Es fácil vincular la necesidad de implementar el impacto que se tendría en la calidad educativa, al reformular el esquema organizacional e incluir la figura del Administrador Educativo, ya que éste daría una dinámica de trabajo diferente a la que ya se tiene en los centros escolares; se entiende con todo lo que se ha desarrollado en el trabajo que la gestión educativa estratégica es la manera más directa de alcanzar mejores resultados a nivel educativo particularmente y que por

reacción natural desencadena preventivamente mejoras en todos los niveles de la Nación. La inclusión de la gestión estratégica por medio de una figura administrativa educacional, liberaría al director de la carga excesiva que muchas veces lo mantiene obligado a la simple tarea de llenar reportes y controles que a final de cuentas solo cumplen funciones burocráticas, le daría la oportunidad de ser la figura que dirija desde una mirada fundamentalmente académica, y supervise el trabajo de la escuela, le daría la oportunidad de tener un apoyo administrativo con el cual desarrollar micropolíticas efectivas y elocuentes al contexto específico de su comunidad escolar, hacer más efectivas las macropolíticas del estado, dejar de lado el sometimiento que muchas veces dichas políticas ejercen sobre los centros educativos y lograr un verdadero trabajo bilateral responsable y bien fundamentado entre los centros educativos y el Sistema Educativo Nacional (SEN). La figura del administrador educativo toma gran importancia de acuerdo a lo que el perfil de egreso señala:

Trabajar en forma colegiada con otros profesionales así como propiciar el trabajo en equipo en el interior de las organizaciones educativas para gestionar y administrar programas, estrategias y acciones educativas, mediante el empleo de los recursos tecnológicos.³⁵

Sin embargo, se sugiere que en las dependencias de la SEP, exista la figura del Administrador Educativo encargado de registrar los avances y dar seguimiento a cada una de las actividades que están realizando en Direcciones, Subdirecciones, Jefaturas de Departamento, Asesores Técnicos Pedagógicos, etc., según sea el caso; se sugiere implementar la figura del Administrador Educativo como eje de planeación, calidad y mejora continua dentro de las instituciones educativas, principalmente en instituciones de educación básica las cuales son de carácter obligatorio y es un derecho que todos los mexicanos tienen, decretado en el artículo 3° constitucional, y que este dirija y gestione las funciones administrativas necesarias del centro educativo que a lo largo del presente trabajo se han mencionado, sin dejar

³⁵ Perfiles académicos de las licenciaturas en la UPN.

http://bolsa-de-trabajo.upn.mx/empresas/informacion/PERFILES_UPN.pdf Consultada el 15 de octubre de 2012

de tomar en cuenta que el perfil del Administrador Educativo debe tener los fundamentos pedagógicos necesarios, para vincular la esencia educativa y adecuar estrategias administrativas que desarrollen la función de enseñanza, con esto se quiere resaltar que el perfil del Administrador Educativo no solo es de carácter gerencial o de gestión estratégica, sino que debe fundamentar éstas en conceptos pedagógicos firmes y que conlleven el desarrollo armónico del estudiante. No se confunda a la escuela con la idea de que sea una empresa y que se vea al alumnado como un producto, por el contrario, que se entienda a la escuela como una institución que requiere de una organización definida con base en nuevas figuras directivas, pedagógicas y administrativas, que en conjunto trabajen para crear instituciones capaces de cambiar el sentido educativo del país.

CONCLUSIONES

En el propósito de la investigación que aquí se presenta, se planteó exponer el impacto de la gestión educativa en México, dando una perspectiva general desde la década de los 70 a la actualidad. Para ello fue necesario describir los discursos políticos que en materia de educación caracterizaron los diferentes periodos presidenciales en el país. Asimismo, se vislumbró necesario realizar un ejercicio de conceptualización que permitiera familiarizarse con la base de la política educativa neoliberal: la calidad de la educación, misma que favoreció la comprensión de su integración a la Alianza por la Calidad de la Educación.

En el despliegue de este trabajo, fue posible apreciar que la calidad de la educación ha sido uno de los temas preponderantes del discurso político de la SEP desde hace varios años, sin embargo, el impacto principal que es posible observar, es que, hasta el momento este discurso no se ha visto reflejado en resultados satisfactorios en las diferentes medidas emprendidas en pro del desarrollo del país. El propósito fue, precisamente, revisar los informes de las estrategias y acciones empleadas para el logro de esta intención de la modernidad a través de los programas que enmarcan la política educativa, partiendo de un entorno macro político y llevado a un entorno micro, que involucra los contextos particulares de cada región y retroalimenta las estrategias nacionales.

Otro de los impactos que se puede apreciar, es que, dentro de este ejercicio de análisis, se consideraron como categorías centrales de estudio además del concepto de calidad, la gestión estratégica y la figura del administrador educativo. Ello permitió dirigir la mirada al discurso extendido en la ACE, como elemento mediático en la transformación, no sólo en la educación básica referente a lo pedagógico y sus resultados en el aula, sino, con aquellos elementos de movilidad y articulación del propio Sistema Educativo Nacional en su parte operativa.

Dentro del SEN, la calidad es considerada como un pilar fundamental hacia el desarrollo de políticas y programas para fortalecer la educación básica del país, sin embargo, históricamente se ha considerado a la calidad educativa únicamente como parte del ámbito administrativo, quedando sólo como un discurso de tinte político, siendo que ésta debe desarrollarse integralmente, tanto en el aspecto administrativo, operativo y pedagógico que lleve a adoptar la calidad como una aspiración, y como una línea que oriente toda la operación del sistema educativo, que fortalezca las estrategias planteadas en los planes y programas; al considerar a la calidad como un discurso comprendido en políticas y programas e integrarla a los ámbitos mencionados, ésta puede convertirse en el eje fundamental que pretende la macropolítica como motor de desarrollo del país.

En el análisis, la gestión educativa estratégica se integró a la calidad desde sus principales características, lo cual permitió darle el impacto apropiado para acoplar las pretensiones políticas del Estado con las particularidades propias de cada contexto de los centros escolares.

Desde este referente se pudo entender cómo se vincula la calidad educativa, a la gestión estratégica como una herramienta necesaria que maximiza y apoya las pretensiones político-sociales y culturales que programas como la ACE plantean en sus ejes principales de acción. Como resultado, la propuesta que se esboza, apunta a integrar el tema de gestión estratégica en el formato de la Alianza por la Calidad de la Educación, para que todas las direcciones generales pertenecientes a la Subsecretaría de Educación Básica reporten mensualmente resultados que permitan verificar las acciones y logros entre el trabajo colegiado de los centros escolares e instituciones públicas que integran el Estado.

Al integrar la gestión educativa estratégica a la idea de la calidad en educación, queda develado que la figura del Administrador Educativo, no se encuentra inmersa ni en el discurso, ni en la política educativa del SEN, mucho menos de manera específica, dentro de los diferentes programas como la ACE; en consecuencia la

figura del administrador educativo tampoco es considerada dentro del esquema organizacional de los centros escolares en la Educación Básica.

Los resultados de esta investigación reflejan la importancia de la figura de un administrador educativo, considerándolo como el profesional especializado encargado de focalizar los retos de la educación básica en el país, debido a que tiene una formación desde la planeación estratégica que le permite entender lo educativo-pedagógico, pero también, dada su formación administrativa le permite visualizar cómo articular las exigencias educativas del SEN, adaptándolas para crear acciones específicas que mejoren los programas existentes para los centros escolares.

Desde la perspectiva de una formación como administrador educativo, haber realizado un estudio de esta naturaleza, se concluyó que existe la necesidad de profesionalizar a los encargados de la gestión educativa en la Subsecretaría de Educación Básica dependiente de la SEP, y en las instituciones educativas o centros escolares; de igual forma, es necesario poner énfasis en el trabajo eficaz en equipo, para facilitar los procesos de planeación internos y externos.

Dada las condiciones que la ACE se plantea en la actualidad y que en el presente trabajo se analizó, la inserción del Administrador Educativo, es viable para alcanzar y maximizar los objetivos que pretende la política de calidad en la educación.

Este trabajo obliga a los Administradores Educativos, dadas las condiciones políticas actuales, a plantearse la idea de la continuidad de programas como la ACE, o en su defecto, la transformación de los objetivos o el planteamiento original, ya que desafortunadamente en los cambios de administración sexenal del país no se da la evaluación para la continuidad de programas como éste.

Estas conclusiones no son la parte definitiva que cierra un proceso de análisis sobre las implicaciones del impacto de la gestión educativa estratégica, es más una invitación a adoptar diferentes miradas para interpretar lo que desde el discurso generalizado de la modernización se plantea, hasta las formas explícitas que

adquiere el discurso vertido en los diferentes programas que delimitan las diferentes acciones que conlleva el proceso de gestión institucional en los centros escolares de educación básica en forma particular.

Si bien éste ha pretendido ser un estudio de corte analítico-interpretativo, no desconocemos la importancia y las posibilidades que esta temática puede tener al abordarse desde otros ámbitos como el análisis del discurso político, como algún estudio cuantitativo (considerando estándares e índices que refieren a la inserción de mejora o algún otro estudio más socioeconómico). Sean pues estas conclusiones, una invitación a valorar y complementar lo que en este trabajo se ha expuesto.

BIBLIOGRAFÍA

BARRERA, E. (2005). La educación preescolar en México: 1970-2005. México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

IIIPE. Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Buenos Aires. 2000. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

DÍAZ, Barriga Ángel (1996) Ensayos sobre la problemática curricular. México. Editorial Trillas.

DORANTES, Judith en Latapí Sarre “La SEP por dentro. Las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios” (1992-2004).

Documentos para fortalecer la Gestión Escolar. Secretaria de Educación Pública 2006. Plan estratégico de transformación escolar.

DEWEY John, *Mi credo pedagógico* Teoría de la educación y sociedad (1897), Centro editor de América Latina. Buenos Aires, 1977. Trad. Lorenzo Luzuriaga.

DRUCKER, Peter F., *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Collins, 1999.

EZPELETA, Justa; “Federalización y reforma Educativa”, en Pardo, María del Carmen (coord...); *Federalización e innovación educativa en México*, El colegio de México, México, 1999.

FRIGERIO, Graciela; Poggi, Margarita y Giannoni, Mario (compiladores). *Políticas, instituciones y actores*. Coedición Centro de Estudios Multidisciplinarios/ Novedades Educativas. Buenos Aires, 1997.

FREIRE, Paulo. Pedagogía del oprimido, México, Siglo XXI, 1973.

FROUFE, S. Y SÁNCHEZ, M^a. A. Planificación e Intervención Socioeducativa. Amarú, Salamanca(1996).

LUZURIAGA, Lorenzo, Historia y de la pedagogía, Editorial Losada, Argentina, 1960.

NAMO DE MELLO, Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa, México, SEP. Biblioteca del normalista, 1998.

SHMELKES, Sylvia; Educación Básica, en Latapí, Pablo (Coord.); Un siglo educativo en México, Biblioteca Mexicana, FCE, México, 1999.

SEP. Perfil de la educación en México, México, 1999.

ROSELLÓ, P., Teoría de las corrientes educativas, Promoción cultural, Barcelona, 1974.

Retos de la educación preescolar obligatoria en México: La transformación del modelo de supervisión escolar, REICE.

Secretaría de Educación Pública, Modelo de Gestión Educativa Estratégica Programa de escuelas de calidad. ACEB. 2010.

Secretaría de Educación Pública, Educación Básica, Plan de Estudios 2006, México, 2006.

Uranga, Washington y otros. Gestionar la comunicación en las prácticas sociales, organizaciones y comunidades. Buenos Aires, 2001, en prensa.

Villamayor, Claudia y Ernesto Lamas, Gestión de la radio comunitaria y ciudadana, Quito, AMARC, 1998.

REFERENCIAS DE INTERNET

http://alianza.sep.gob.mx/index_001.php.

<http://www.rieoei.org/rie27a02.htm>

<http://www.rieoei.org/rie27a02.htm>

http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Historia_de_la_SEP

<http://www.inegi.org.mx/sistemas/productos/default.aspx?c=265&s=inegi&upc=702825460051&pf=Prod&ef=&f=2&cl=0&tg=65&pg=0>

www.fondodeculturaeconomica.com/...site/.../LEC-040072R.pdf *(consultada el 21 de septiembre de 2012)*