



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



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

T E S I S

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO PARA EJERCER LA FUNCIÓN DIRECTIVA
EN EL MARCO DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

PRESENTA

TANIA ANAI CÁRDENAS GAONA

MÉXICO, D.F.

OCTUBRE DE 2013



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



**LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO PARA EJERCER LA FUNCIÓN DIRECTIVA
EN EL MARCO DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA

TANIA ANAI CÁRDENAS GAONA

ASESOR: DR. VICTOR MANUEL SANTOS LÓPEZ

MÉXICO, D.F.

OCTUBRE DE 2013

DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACION

México, D. F., 8 de octubre de 2013

**C. TANIA ANAI CÁRDENAS GAONA
PRESENTE**

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

**LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO PARA EJERCER LA FUNCIÓN
DIRECTIVA EN EL MARCO DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL**

Modalidad T E S I S, opción ensayo, a propuesta del Asesor, Mtro Víctor Manuel Santos López, 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



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

GGQC/arr

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiar mi camino y haberme dado la oportunidad de hacer realidad este sueño.

A mis Papás Georgina y Celso, por estar siempre a mi lado, por todo su amor, esfuerzos y sacrificios. Los quiero mucho.

A mi Hermano Kevin, por ser mi cómplice y confidente, por sus pequeños detalles y por su gran cariño.

A mi Director de tesis el Dr. Víctor Manuel Santos López, por compartirme sus conocimientos, por todas sus enseñanzas, tiempo, paciencia y dedicación.

A la Lic. Diana Soto Araballo, por ser una persona auténtica y honesta, por ser mi ejemplo a seguir, por su confianza y sobre todo gracias por creer en mí.

Al Lic. Rodolfo Demetrio Alor Muñoz, por su profesionalismo y pasión al trabajo. Gracias por hacerme sentir parte de su equipo.

A mi jurado, por su compromiso, dedicación y aportaciones que enriquecieron este trabajo.

A todos mis maestros, a quien admiro y respeto, porque cada uno de ellos dejó en mi un cúmulo de enseñanzas invaluable.

A la Universidad Pedagógica Nacional, por formarme como profesional y como ser humano y enseñarme que se necesita Educar para Transformar.

A la Secretaría de Educación Pública (O.M. y DGPyRF), por brindarme la oportunidad de iniciar el ejercicio de mi carrera profesional.

DEDICATORIAS

Al amor de mi vida Luis Ignacio Ramírez López, por impulsarme durante toda mi carrera y ser el pilar principal para la culminación de la misma, por su apoyo, consejos, comprensión y amor incondicional. Te Amo.

A mi Mamá Georgina Gaona de la Cruz, por encontrarse presente en cada uno de mis logros, ya que también un pedacito de ellos le pertenecen.

A mi Papá José Celso Cárdenas Galindo, por los momentos felices que hemos pasado juntos, por sus enseñanzas y por no alejarse de nuestro camino.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Introducción	1
 CAPÍTULO 1.	
EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL Y SUS REFORMAS	
1.1 Marco Normativo del Sistema Educativo Nacional (SEN)	4
1.1.1 La Organización del SEN.....	10
1.2 Situación Actual de la Educación Básica	13
1.3 Las Reformas Educativas en el Sistema Educativo Nacional	23
1.3.1 Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB)	23
1.3.2 Carrera Magisterial.....	25
1.3.3 Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000.....	30
1.3.4 Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP) 2001 – 2006.....	31
1.3.5 Programa Nacional de Educación (PNE) 2001 – 2006.....	33
1.3.6 Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB).....	34
1.3.7 Compromiso Social por la Calidad de la Educación.....	37
1.3.8 Alianza por la Calidad de la Educación (ACE).....	38
1.3.9 Acuerdo para la Evaluación Universal de Docentes y Directivos en Servicio de Educación Básica.....	41
1.3.10 Reforma Educativa 2013.....	45

CAPÍTULO 2.

LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO

2.1 La Dirección.....	50
2.2 Principios de la Dirección.....	51
2.3 Funciones de la Dirección.....	54
2.4 Tipos de Dirección.....	57
2.5 Dirección Escolar.....	60
2.6 Responsabilidades del Director Escolar.....	64
2.7 Mecanismo de Acceso y Promoción al Puesto de Director Escolar.....	66
2.8 El Puesto Directivo en Educación Primaria.....	68
2.9 Recomendaciones para Ejercer una Dirección Escolar Eficiente.....	75
2.10 Contexto Educativo Actual y la Función Directiva.....	81

CAPÍTULO 3.

EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA ESCOLAR

3.1 Origen del Liderazgo.....	89
3.2 Concepto de Liderazgo.....	91
3.3 Perfil del Nuevo Liderazgo.....	93
3.4 Perfil del Líder Educativo.....	96

CAPÍTULO 4.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Planteamiento del Problema.....	101
4.2 Supuesto de Investigación.....	104
4.3 Objetivos de la Investigación.....	105

4.4 Diseño de la Investigación	106
4.4.1 Muestra Representativa.....	106
4.4.2 Técnica de Recopilación de Información: Entrevista.....	107

CAPÍTULO 5.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

5.1 Resultados de las Entrevistas	109
5.2 Comentarios Finales Sobre las Entrevistas	133

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES..... 134 |

BIBLIOGRAFÍA..... 143 |

APÉNDICES.

Apéndice A

Formato de Entrevista.....	150
----------------------------	-----

Apéndice B

Entrevistas Textuales.....	152
----------------------------	-----

Apéndice C

Concentrado de Respuestas de las Entrevistas.....	215
---	-----

ANEXOS.

Anexo A

Ley General del Servicio Profesional Docente.....	219
---	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema General del Sistema Educativo Nacional.....	10
Figura 2. Otros Servicios Educativos.....	13
Figura 3. Resumen de la Estadística de Alumnos 2011 – 2012.....	14
Figura 4. Población Escolar en la Educación Básica en el Ciclo Escolar 2011 – 2012.....	15
Figura 5. Sostenimiento de la Educación Básica 2011 – 2012.....	16
Figura 6. Factores que Integran el Sistema de Evaluación de Carrera Magisterial.....	27
Figura 7. Elementos de la Reforma Educativa 2013.....	46
Figura 8. Funciones de la Dirección.....	55
Figura 9. Organigrama Funcional de una Escuela de Nivel Básico en la Parte de Primaria.....	69
Figura 10. Especificaciones para Ocupar el Puesto de Director de Primaria....	71
Figura 11. Estándares de Aprendizaje.....	77
Figura 12. Habilidades del Directivo Líder.....	80
Figura 13. Autonomía de Gestión de las Escuelas.....	84
Figura 14. Servicio Profesional Docente.....	86
Figura 15. Perfil del Líder.....	94
Figura 16. Cualidades del Líder Educativo.....	97
Figura 17. Conceptos Básicos en la Investigación.....	103

INTRODUCCIÓN

En el actual contexto del Sistema Educativo Nacional (SEN), es urgente una educación de calidad debido a que los niños y jóvenes se enfrentan a avances científicos y tecnológicos, los cuales están acelerando de manera importante la cantidad y calidad de conocimientos e información que tienen a su disposición, lo que está obligando a que en todos los países, las instituciones educativas se adapten y adelanten a los cambios.

Por lo anterior, no es posible mantener una actitud pasiva porque nos arrastraría al fracaso educativo, a través del rezago y a la eterna dependencia de los países creadores de nuevas tecnologías.

Una de las principales debilidades del SEN, por lo menos en Educación Básica, es la falta de un liderazgo eficaz en los directores escolares, que impulsen de manera significativa el desarrollo de la educación. En este escenario hay una responsabilidad compartida debido a que no existe una profesionalización directiva ya que, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) ha sido un obstáculo dentro de este proceso y las personas que ocupan los puestos directivos actualmente son profesores que por medio del sistema escalafonario han ascendido en la Carrera Magisterial, a través de nepotismo o compadrazgo, y llegan a ocupar puestos directivos, olvidando que las habilidades y conocimientos que requiere un director son distintas a las de un docente.

Es inaplazable realizar un análisis respecto a la función del director escolar, porque ésta importante labor no se ha adaptado a los desafíos actuales, lo que desencadena como resultado que la mayoría de las escuelas de Educación Básica no produzcan cambios ni avances significativos, generados por la carencia de liderazgo y la falta de conocimientos acerca de cómo ejercer un liderazgo eficaz, entre otros factores.

Como resultado de lo anterior, resalta la importancia de realizar el análisis de dos temas primordiales para el buen funcionamiento de las escuelas como lo son: La Función Directiva y el Liderazgo.

Esta parte esencial de la administración, como lo es la dirección es un tema que no debemos dejar de lado, debido a que su buen o mal ejercicio al interior de los centros escolares, repercute directa e indirectamente en el aprovechamiento escolar de los alumnos.

Desde esta perspectiva es urgente que la comunidad escolar se comprometa para lograr generar cambios significativos en pro de la Educación Básica en México, propiciando cambios en primer lugar por quienes participan de manera directa en el proceso: director, profesores, personal administrativo, alumnos y padres de familia; sin olvidar que el éxito o fracaso de estos cambios también depende y repercute en gran medida del compromiso que asuma toda la sociedad.

Es cierto que hoy en día nuestro sistema educativo carece de una formación académica para formar directivos escolares, pero existen varias opciones para enfrentar este problema como lo son: la consolidación y redefinición del liderazgo en base a las necesidades del contexto actual, ofreciendo una selección, contratación, capacitación y promoción profesionales y transparentes.

Es necesario que los directores escolares redefinan y distribuyan sus responsabilidades y tareas, de tal forma que se den cuenta del alcance de su función, en virtud de que son la clave para la mejora de los resultados escolares, al influir de manera directa en la motivación de los profesores, al propiciar un ambiente y modificar el entorno en el cual trabajan y aprenden, repercutiendo en el desempeño de los estudiantes.

Esta investigación se estructura en cinco capítulos que a continuación se describen: En el primero, se reconoce el marco normativo y político del SEN, su organización y las recientes reformas educativas que se han implementado en

México comenzando desde el año 1992 hasta llegar al 2013 con la presentación de la Reforma Educativa del actual Presidente Enrique Peña Nieto.

En el segundo capítulo, se explican las características fundamentales de la dirección, sus principios, funciones y tipos; la importancia de la función directiva dentro del ámbito educativo, para terminar describiéndola dentro del contexto actual.

El capítulo tercero describe el origen del liderazgo, su concepto, el perfil del nuevo liderazgo, así como del líder educativo.

En el cuarto capítulo, se presenta el diseño metodológico de la investigación, en el que se incluye el planteamiento del problema, el supuesto de investigación, los objetivos de la investigación y el reconocimiento de que la investigación es de carácter documental, sin embargo se complementa con la técnica de la entrevista, aplicada a 10 funcionarios de nivel medio y superior de la Dirección General de Presupuesto y Recursos Financieros (DGPYRF) de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

En el capítulo cinco, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas, confrontándolos con los conceptos de los primeros capítulos: SEN, función directiva y liderazgo.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales, las fuentes bibliográficas en las que se basó el desarrollo de la investigación, los apéndices donde se incluyen: las entrevistas textuales y el concentrado de respuestas de las entrevistas.

Se consideró importante incluir como anexo, la Ley General del Servicio Profesional Docente presentada el 09 de abril de 2013 por el Presidente Enrique Peña Nieto, en el marco del Pacto por México y del Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018.

CAPÍTULO 1

EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL Y SUS REFORMAS

1.1 Marco Normativo del Sistema Educativo Nacional (SEN)

El SEN, es el encargado de brindar y garantizar los servicios educativos de los mexicanos; se rige jurídicamente por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 5 de febrero de 1917 y por la Ley General de Educación (LGE) publicada en el DOF el 13 de julio de 1993.

La Constitución Política en su Artículo 3º dispone que:

“Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado – Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias. La Educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia”.¹

Lo que significa que el Estado es el encargado de proveer servicios educativos a la población, con la finalidad de atender todas las necesidades educativas del país.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala en su Artículo 31, Fracción I. sobre la obligatoriedad del acceso a la educación.

¹ **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.** 1917. Art. 3º. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30-11-2012.

“Son obligaciones de los mexicanos:

- I. Hacer que sus hijos o pupilos concurran a las escuelas públicas o privadas, para obtener la Educación preescolar, primaria, secundaria, media superior y reciban la militar, en los términos que establezca la ley”.²*

Es importante señalar que si bien es una obligación de los padres hacer asistir a sus hijos a la escuela para cumplir la educación obligatoria establecida en la ley, no siempre es posible que esto suceda, por una diversidad de factores, que no corresponde tratar en esta investigación.

La LGE por su parte *“regula la Educación que imparten el Estado-Federación, entidades federativas y municipios, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en toda la República y las disposiciones que contiene son de orden público e interés social”.*³

*“De conformidad con la Ley General de Educación, corresponde a la federación la función normativa de la Educación Básica y normal, definir lineamientos, planes y programas, en concurrencia con las autoridades educativas locales; conformar el calendario escolar y la elaboración y producción de libros de texto gratuitos, así como la planeación y evaluación nacional. Corresponde a las autoridades educativas locales, la prestación de los servicios de Educación inicial, básica, especial y normal, así como la capacitación, actualización y superación profesional de maestros de Educación Básica. Los municipios podrán promover y prestar servicios educativos de cualquier tipo y modalidad. Para el caso del Distrito Federal, los servicios de Educación Básica y normal son atendidos por la SEP”.*⁴

² **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.** 1917. Art. 31. Op.cit.

³ **Ley General de Educación.** Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993. Art. 1°. Última reforma publicada DOF 09-04-2012.

⁴ **Secretaría de Educación Pública.** *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, principales cifras, ciclo escolar 2011-2012.* Dirección General de Planeación y Programación. Noviembre de 2012. Pág. 6.

Al Sistema Educativo Nacional, lo integran diversos sujetos, según la LGE publicada en el DOF el 13 de julio de 1993 en su Artículo 10 los cuales son:

I.- Los educandos y educadores;

II.- Las autoridades educativas;

III.- El Consejo Nacional Técnico de la Educación y los correspondientes en las entidades federativas;

IV.- Los planes, programas, métodos y materiales educativos;

V.- Las instituciones educativas del estado y de sus organismos descentralizados;

VI.- Las instituciones de los particulares, con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, y

VII.- Las instituciones de Educación superior a las que la ley otorga autonomía.

Las instituciones del sistema educativo nacional impartirán Educación de manera que permita al educando incorporarse a la sociedad y, en su oportunidad, desarrollar una actividad productiva y que permita, asimismo, al trabajador estudiar”.⁵

El Estado es quien regula y norma el ámbito educativo en lo general, pero de manera particular intervienen los sujetos, los cuales son los que en la práctica implementan lo que establece la ley, adecuándose a las características del contexto de la población donde se encuentra inmersa; lo que crea una correlación entre la población y la escuela.

Sin embargo, sin la interacción de estos actores (alumnos, profesores, padres de familia, entre otros) no sería posible entender la educación como una institución formal y rectora.

La Educación Pública en México es impartida y regulada por la Secretaría de Educación Pública (SEP) para el caso de la Federación; y por las Entidades

⁵ **Ley General de Educación.** Op.cit. Art. 10.

Federativas en los Estados y Municipios. Por lo tanto, los servicios educativos son otorgados por la Federación, por los gobiernos estatales y municipales y por particulares.

El 3 de octubre de 1921, mediante la publicación de un decreto en el DOF se crea la SEP la cual *“tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una Educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden”*.⁶

La SEP como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las atribuciones y facultades que le encomienda la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicada en el DOF el 29 de diciembre de 1976, la cual señala en su Artículo 38:

“A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes:

I.- Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas;

a) La enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural.

b) La enseñanza que se imparta en las escuelas, a que se refiere la fracción XII del Artículo 123 Constitucional.

c) La enseñanza técnica, industrial, comercial y de artes y oficios, incluida la Educación que se imparta a los adultos.

d) La enseñanza agrícola, con la cooperación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;

e) La enseñanza superior y profesional.

f) La enseñanza deportiva y militar, y la cultura física en general;

⁶ **Secretaría de Educación Pública.** *Visión y Misión.*

Consultado en línea en: <http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Vision_de_la_SEP> (Enero de 2012).

- II.- Organizar y desarrollar la Educación artística que se imparta en las escuelas e institutos oficiales, incorporados o reconocidos para la enseñanza y difusión de las bellas artes y de las artes populares;*
- III.- Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal, excluidas las que dependen de otras dependencias;*
- IV.- Crear y mantener, en su caso, escuelas de todas clases que funcionen en la República, dependientes de la Federación, exceptuadas las que por la Ley estén adscritas a otras dependencias del Gobierno Federal;*
- V.- Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la Educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal, establecidas en la Constitución y prescribir las normas a que debe ajustarse la incorporación de las escuelas particulares al sistema educativo nacional;*
- VI.- Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que impartan Educación en la República, conforme a lo prescrito por el Artículo 3o. Constitucional;*
- VII.- Organizar, administrar y enriquecer sistemáticamente las bibliotecas generales o especializadas que sostenga la propia Secretaría o que formen parte de sus dependencias;*
- VIII.- Promover la creación de institutos de investigación científica y técnica, y el establecimiento de laboratorios, observatorios, planetarios y demás centros que requiera el desarrollo de la Educación primaria, secundaria, normal, técnica y superior; orientar, en coordinación con las dependencias competentes del Gobierno Federal y con las entidades públicas y privadas el desarrollo de la investigación científica y tecnológica; entre otras”.*⁷

Esta ley establece las atribuciones a las cuales deberá dar cumplimiento la SEP, con la finalidad de regular las diferentes modalidades educativas que se imparten en todo el país.

⁷ **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.** Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-01-2013.

La normatividad del SEN, donde se establecen los objetivos nacionales, las estrategias generales y las prioridades de desarrollo, son definidos por la Administración Pública Federal, a través del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y del Plan Sectorial de Educación (PSE).

Conforme a lo establecido en la Ley de Planeación, publicada en el DOF el 5 de enero de 1983 en su Artículo 6°.-*“El Presidente de la República, al informar ante el Congreso de la Unión sobre el estado general que guarda la administración pública del país, hará mención expresa de las decisiones adoptadas para la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y los Programas Sectoriales”*.⁸

El 20 de mayo de 2013, el actual gobierno que comprende el período 2012 - 2018 encabezado por el Presidente Enrique Peña Nieto, presentó el Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018, el cual establece las estrategias y acciones a seguir en los próximos seis años en materia de seguridad, productividad, alimentación y educación.

El Plan Nacional se divide en cinco metas nacionales, las cuales se lograrán mediante 30 acciones, que en materia educativa se ubican en el objetivo VI.3. México con Educación de Calidad, que a su vez se divide en cinco objetivos:

“Objetivo 3.1. Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.

Objetivo 3.2. Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo.

Objetivo 3.3. Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.

Objetivo 3.4. Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud.

Objetivo 3.5. Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible”.⁹

⁸ **Ley de Planeación.** Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de enero de 1983. Última Reforma publicada DOF 09-04-2012.

⁹ **Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018.**

Consultado en línea en: <<http://pnd.gob.mx/>> (Mayo de 2013).

1.1.1 La Organización del SEN

La escolaridad comienza con la Educación Inicial ¹⁰ a partir de los tres años de edad y concluye con la Educación Superior. El período en el que se cursan del primero al último nivel de estudios es en promedio de 17 a 20 años, dependiendo la duración de los estudios superiores. Todo ello queda comprendido en tres grandes niveles de educación referidos en la LGE como tipos de Educación. El primer tipo es la Educación Básica, le sigue la Educación Media Superior y por último la Educación Superior.

Tipo educativo	Nivel	Servicios
Educación básica	Preescolar	General Cursos Comunitarios Indígena
	Primaria	General Cursos Comunitarios Indígena
	Secundaria	General Técnica Telesecundaria
Educación media superior	Profesional técnico	CET, Cecyte Conalep y otros
	Bachillerato	General Tecnológico
Educación superior	Técnico superior	Universidades tecnológicas otros
	Licenciatura	Normal Universitaria Tecnológica
	Posgrado	Especialidad Maestría Doctorado

Figura 1. Esquema General del Sistema Educativo Nacional.¹¹

Servicios Educativos Escolarizados

¹⁰ **Educación Inicial:** Es el servicio educativo que se brinda a niñas y niños menores de seis años de edad, con el propósito de potencializar su desarrollo integral y armónico, en un ambiente rico en experiencias formativas, educativas y afectivas, lo que le permitirá adquirir habilidades, hábitos, valores, así como desarrollar su autonomía, creatividad y actitudes necesarias en su desempeño personal y social. Consultado en línea en: <http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Educacion_Inicial> (Enero de 2012).

¹¹ **Secretaría de Educación Pública.** *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, principales cifras, ciclo escolar 2011-2012.* Op.cit. Pág. 8.

La LGE estipula en el Artículo 37 que: *“La Educación de tipo básica está compuesta por el nivel preescolar, el de primaria y el de secundaria”*.¹²

El nivel preescolar es el punto de partida donde los niños deben *“desarrollar sus capacidades y potencialidades mediante el diseño de situaciones didácticas destinadas específicamente al aprendizaje”*.¹³ El nivel preescolar forma parte de la escolaridad básica a partir de la reforma al Artículo 3º constitucional en noviembre de 2002, cuando se dictó su incorporación gradual a la Educación Básica obligatoria entre los ciclos 2004 - 2005 y 2008 - 2009.

El segundo nivel es la Educación Primaria, se cursa en seis grados y tiene como propósito que los alumnos *“Adquieran y desarrollen las habilidades intelectuales (la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de información, la aplicación de las matemáticas a la realidad) que les permitan aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana”*.¹⁴ Los niños que ingresan a primer grado deben de tener seis años cumplidos y lo concluyen en sexto grado alumnos que tienen en promedio entre 11 y 12 años.

El último nivel de la Educación Básica obligatoria es la Secundaria, cuyo fin es brindar a los estudiantes conocimientos, los cuales les permitan continuar con sus estudios en el nivel medio superior. Este nivel se cursa en tres grados por jóvenes de entre 12 y 15 años de edad.

La Educación Media Superior es de un sólo nivel y dura generalmente tres años, dependiendo del plan de estudios. A ella asisten jóvenes entre los 15 y 18 años.

¹² **Ley General de Educación**. Op.cit. Art. 37.

¹³ **Secretaría de Educación Pública**. *Acuerdo número 181, por el que se establecen el plan y los programas de estudio para la educación primaria*. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 27 de agosto de 1993.

Consultado en línea en:

<<http://basica.sep.gob.mx/reformaintegral/sitio/pdf/marco/Acuerdo181.pdf>> (Enero de 2012).

¹⁴ Ídem.

En el Artículo 37 de la LGE establece que *“El tipo medio-superior comprende el nivel de bachillerato, los demás niveles equivalentes a éste, así como la Educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes”*.¹⁵

Este nivel tiene la finalidad de brindar los elementos para continuar con la Educación Superior y/o capacitarlo para su inserción en el mercado laboral, lo que implica en la mayoría de los casos una baja remuneración.

La Educación Superior es definida en el Artículo 37 de la LGE como la: *“que se imparte después del bachillerato o de sus equivalentes. Está compuesto por la licenciatura, la especialidad, la maestría y el doctorado, así como por opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura. Comprende la Educación normal en todos sus niveles y especialidades”*.¹⁶

Este último tipo de educación *“ofrece la Educación profesional y la especialización. La primera corresponde a licenciaturas y a técnica superior y la segunda a posgrados. Tiene el propósito de preparar en alguna disciplina o conocimiento específico a los estudiantes para el ejercicio autorizado y profesional de una actividad. Los segundos brindan grados de especialización en materias más acotadas”*.¹⁷

Los estudios superiores dependiendo del plan de estudios, tienen una duración de entre 3 y 6 años y los programas de posgrado duran según el grado de especialización que son entre 1 y 4 años.

De manera general, la organización antes descrita es la estructura del SEN, aunque también existen otras modalidades de educación como lo son la: indígena, para adultos, especial, formación para el trabajo, sistemas abiertos, entre otras.

¹⁵ **Ley General de Educación.** Op.cit. Art. 37.

¹⁶ Ídem.

¹⁷ Ídem.

Servicios	
Educación inicial	Lactantes
	Maternales
	Educación vía padres de familia
Educación especial	Centro de Atención Múltiple
	Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular
Formación para el trabajo	Centro de Formación para el Trabajo
Educación para adultos	Alfabetización
	Primaria
	Secundaria
	Formación para el trabajo
Sistemas abiertos	Media superior
	Superior

Figura 2. Otros Servicios Educativos.¹⁸

1.2 Situación Actual de la Educación Básica

La Educación Pública en México desde sus inicios, ha tenido que enfrentar diversos problemas como lo son: el analfabetismo, la cobertura, la calidad en la formación tanto de alumnos como de profesores, los contenidos de los programas, la utilización adecuada de recursos, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), la burocracia, entre otros.

¹⁸ **Secretaría de Educación Pública.** *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, principales cifras, ciclo escolar 2011-2012.* Op.cit. Pág. 9.

Por su naturaleza, la educación es muy compleja debido entre otras causas a que el SEN es uno de los más grandes en América Latina.

TIPO/NIVEL	Total de la matrícula	Sostenimiento público			Sostenimiento Particular	% por Nivel
		total	Federal	Estatal		
Total del Sistema Educativo	34 821 326	30 285 998	3 631 952	24 894 316	1 759 730	100 %
Educación Básica	25 782 388	23 397 475	1 691 229	21 702 287	3 959	74.0 %
Preescolar	4 705 545	4 050 267	394 681	3 653 443	2 143	13.5 %
Primaria	14 909 419	13 662 794	880 941	12 781 853		42.8 %
Secundaria	6 167 424	5 684 414	415 607	5 266 991	1 816	17.7 %
Media Superior	4 333 589	3 575 925	1 052 582	1 986 504	536 839	12.5 %
Profesional Técnico	383 463	326 839	48 474	263 095	15 270	1.1 %
Bachillerato	3 950 126	3 249 086	1 004 108	1 723 409	521 569	11.4 %
Educación Superior	3 161 195	2 158 367	422 857	561 581	1 173 929	9.1 %
Técnico Superior	121 641	116 479	592	111 154	4 733	0.3 %
Licenciatura	2 810 613	1 931 837	403 297	439 548	1 088 992	8.1 %
Posgrado	228 941	110 051	18 968	10 879	80 204	0.7 %
Capacitación para el trabajo*	1 544 154	1 154 231	465 284	643 944	45 003	4.4 %
% por sostenimiento	100 %	87.0 %	10.4 %	71.5 %	5.1 %	13.0 %

* Cifras estimadas

Figura 3. Resumen de la Estadística de Alumnos 2011 - 2012.¹⁹

“Para el ciclo escolar 2011-2012, la matrícula total del sistema educativo nacional escolarizado se conforma por 34.8 millones de alumnos, equivalente al 31.9 % de la población total del país. El alto porcentaje de participación se explica, en parte, por la estructura de la pirámide poblacional, donde el 22.6 % tiene de 4 a 15 años de edad”.²⁰

¹⁹ Ibíd. Pág. 14.

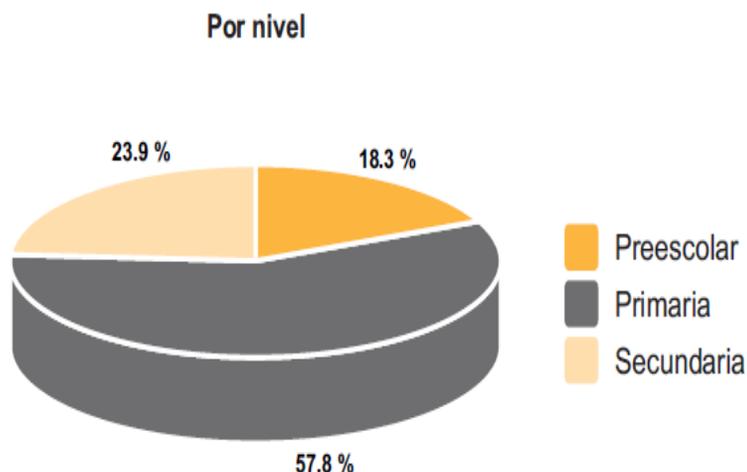
²⁰ Ibíd. Pág. 13.

La Educación Básica es el rubro educativo más amplio del Sistema Educativo Nacional, en él:

*“Los alumnos adquieren los conocimientos y las habilidades intelectuales fundamentales, con el propósito de facilitar la sistematización de los procesos de aprendizaje y el desarrollo de valores que alienten su formación integral como personas”.*²¹

*“En la Educación Básica se brindan las bases y los elementos que todos los niños y jóvenes del país deben tener a su alcance para desempeñarse activa y comprometidamente en los distintos ámbitos de la vida”.*²²

Respecto a la población escolar en el ciclo escolar 2011 - 2012, en la Educación Básica se reportan *“25.8 millones de alumnos, equivalente al 74.0 % del sistema educativo. De éstos, la mayor parte, 57.8 %, asiste a la Educación primaria, 23.9% a la Educación secundaria y el 18.3 % a Educación preescolar; La Educación Básica es atendida por 1 186.8 miles de maestros, 63.4 % de todos los maestros del sistema educativo”.*²³



*Figura 4. Población Escolar en la Educación Básica en el Ciclo Escolar 2011 - 2012.*²⁴

²¹ *Ibíd.* Pág. 33.

²² *Ídem.*

²³ *Ídem.*

²⁴ *Ídem.*

En la Educación Básica (preescolar, primaria y secundaria) que como ya se indicó, es obligatoria por ley, “El 90.7 % de los alumnos de Educación Básica asiste a escuelas públicas (84.2 % en servicios coordinados por los gobiernos estatales y 6.5 % en escuelas administradas por la Federación) y el 9.3 % corresponde a alumnos de escuelas particulares”.²⁵

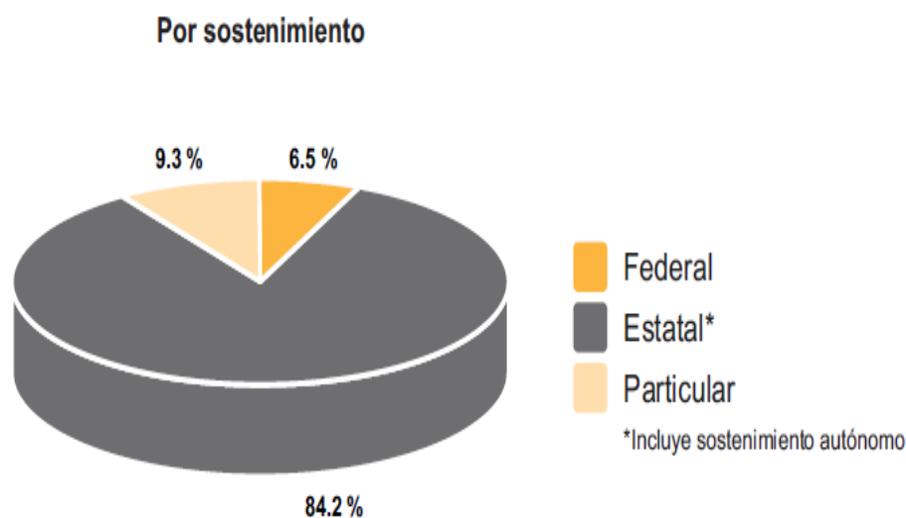


Figura 5. Sostenimiento de la Educación Básica 2011 - 2012.²⁶

En México la complejidad aumenta por la cobertura educativa ya que, por un lado se proporcionan servicios educativos por completo y por otro lado aún subsisten problemas de cobertura, que se concentra en aquellos Estados de la República que cuentan con los índices de pobreza más altos (Chiapas, Guerrero y Oaxaca), donde muchas veces no alcanzan a llegar instituciones como el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) encargados de expandir la educación y el nivel cultural del país, debido a que son poblaciones de difícil acceso, por la gran dispersión de casas o a los constantes recortes presupuestales, entre otras causas.

²⁵ Ídem.

²⁶ Ídem.

El acceso masivo a las escuelas en todos los niveles y la diversidad de la población atendida, ha generado nuevos retos de regulación y administración, lo que la impacta de manera directa en la eficiencia y la calidad del sistema educativo, a consecuencia de esto, el sistema muestra sus deficiencias no sólo en cuanto a la forma en que es administrado, sino también en los contenidos, en los métodos didácticos de los profesores y en la gestión que ejercen los directivos, por lo que se reconoce obsolescencia en relación con el avance del conocimiento a nivel mundial.

En el ámbito económico, la asignación de recursos se refleja de la siguiente manera en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) para el ejercicio fiscal 2012 el Ejecutivo Federal asignó a la función Educación \$251,764,577,932 millones de pesos, contra los \$260,277,219,671 millones de pesos asignados en 2013 para este mismo rubro, lo que muestra un incremento presupuestal de 3.38% con respecto al presupuesto aprobado en el 2012.

En cuanto al presupuesto el Artículo 25 de la Ley General de Educación señala que:

“El Ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa, con sujeción a las disposiciones de ingresos y gasto público correspondientes que resulten aplicables, concurrirán al financiamiento de la Educación pública y de los servicios educativos. El monto anual que el Estado - Federación, entidades federativas y municipios, destine al gasto en Educación pública y en los servicios educativos, no podrá ser menor a ocho por ciento del producto interno bruto del país, destinado de este monto, al menos el 1 % del producto interno bruto a la investigación científica y al desarrollo tecnológico en las Instituciones de Educación Superior Públicas. En la asignación del presupuesto a cada uno de los niveles de Educación, se

*deberá dar la continuidad y la concatenación entre los mismos, con el fin de que la población alcance el máximo nivel de estudios posible”.*²⁷

La Secretaría de Educación Pública destina el:

*“96.66 % para gasto corriente, necesario para cubrir los rubros de servicios personales (sueldos, prestaciones de seguridad social), gasto de operación para que las organizaciones operen adecuadamente (papelería y equipos de cómputo); subsidios (ayudas de carácter social y recursos para los fondos de pensiones y jubilaciones); y únicamente el 3.34 % se asigna para el gasto de inversión, necesario para la modernización y ampliación de las actividades que conforman esta función, tales como la construcción de infraestructura educativa”.*²⁸

En México la excesiva concentración del gasto educativo en gasto corriente ²⁹ reduce el margen para destinar recursos para infraestructura, materiales didácticos, innovación tecnológica, entre otras necesidades básicas para el buen funcionamiento de las escuelas.

Es fundamental que el gasto educativo se destine para:

“formar individuos más productivos y capaces de aprovechar adecuadamente las ventajas de las cambiantes situaciones de la ciencia, la tecnología, la organización productiva y los mercados, nuestros sistemas

²⁷ **Ley General de Educación.** Op.cit. Art. 25.

²⁸ **Cámara de Diputados.** *El Presupuesto Público Federal para la FUNCIÓN EDUCACIÓN, 2011-2012.* Dirección de Servicios de Investigación y Análisis. Consultado en línea en: <<http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/se/SAE-ISS-31-11.pdf>> (Abril de 2012).

²⁹ **Gasto Corriente:** Las erogaciones en bienes y servicios destinados a la realización de actividades administrativas y de operación requeridas para el funcionamiento normal de las dependencias y entidades, cuya adquisición afecta las partidas de gasto de los capítulos de servicios personales, materiales y suministros y servicios generales.

Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal. DOF 13-10-2000.

educativos tendrán que desarrollar la capacidad para FORMAR en el sentido más fiel del término”.³⁰

De este modo no es aceptable que el Gobierno continúe asignando mayor presupuesto cada año, sin asegurarse que dicha inversión tenga un impacto directo en la calidad de la educación; debido a que los resultados alcanzados actualmente en las pruebas realizadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), sitúan a México en los últimos lugares en educación, lo cual resulta incongruente respecto a la inversión realizada.

Lo anterior revela la urgente necesidad de mejorar la planeación en la distribución de los recursos financieros, para facilitar un aprovechamiento más eficiente de los recursos; es indispensable tener claro que la correlación entre inversión y calidad no es directa y, en consecuencia, la necesidad no sólo de invertir más, sino de invertir de una forma mejor planeada, dándole mayor atención a los programas prioritarios.

Por otro lado, se encuentra la prueba **Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares** (ENLACE) la cual tiene el propósito de *“generar una sola escala de carácter nacional que proporcione información comparable de los conocimientos y habilidades que tienen los estudiantes en los temas evaluados, que permita:*

- *Estimular la participación de los padres de familia así como de los jóvenes, en la tarea educativa.*
- *Proporcionar elementos para facilitar la planeación de la enseñanza en el aula.*
- *Atender requerimientos específicos de capacitación a docentes y directivos.*

³⁰ **SCHMELKES**, Sylvia. *Los valores de la educación en el nuevo milenio*. Conferencia presentada en el Primer Congreso de Egresados de la Maestría en Educación del Tecnológico de Monterrey, en Monterrey, Estado de Nuevo León, México, D.F. 30 de agosto de 2002. Consultado en línea en: <http://www.educoas.org/portal/docs/valores_educ_nuevomilenio.pdf> (Abril de 2012).

- *Sustentar procesos efectivos y pertinentes de planeación educativa y políticas públicas.*
- *Atender criterios de transparencia y rendición de cuentas”.*³¹

Sin embargo el desempeño de los estudiantes de primaria y secundaria es muy bajo en los aspectos de comprensión de lectura, expresión escrita y matemáticas, de acuerdo con lo reportado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) y la SEP, encargados de aplicar dicha prueba.

Es una realidad que el SEN le ha dado mayor importancia a los aspectos administrativos en lugar de consolidar mejoras en el proceso educativo; la educación actual se ha centrado en el establecimiento y fortalecimiento de una educación de calidad, en este sentido, los actuales enfoques educativos demandan generar nuevas estrategias de apropiación del conocimiento; dicha situación conlleva tener presente que la sociedad actual enfrenta el reto de adaptarse a procesos de cambios diversos no sólo en el ámbito educativo, sino también en el ámbito económico, político, social y tecnológico.

Es esencial que se construya una educación de calidad, que responda a los intereses y necesidades de la sociedad mexicana actual. Esta educación implicaría a su vez la labor conjunta y solidaria de todos los actores involucrados, tanto profesores, estudiantes, padres de familia, gobierno y de la sociedad en general, con la finalidad de trabajar conjuntamente en la búsqueda de una educación incluyente, erradicando la distribución injusta de la educación, donde las clases favorecidas continúen directamente orientadas a una educación privilegiada y la clase baja desde el principio se vea condicionada a una educación carente o nula de oportunidades.

Se deben diseñar reformas educativas contextualizadas, es decir orientadas a partir de las necesidades, los recursos y cultura de los ciudadanos que integran al

³¹ **Secretaría de Educación Pública.** *Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares ENLACE 2012.*
Consultado en línea en: <http://www.enlace.sep.gob.mx/que_es_enlace/> (Septiembre de 2012).

país. Debido a que resultaría incongruente educar a la sociedad mexicana reproduciendo y adaptando modelos basados en una cultura ajena a la nuestra.

Un artículo de Schmelkes alusivo al tema, señala que:

“Durante mucho tiempo lo más importante en la escuela fue la transmisión de conocimientos...” “Ya no es así. Durante el siglo XX se multiplicó la velocidad con la que se producen nuevos conocimientos. También se agravó su obsolescencia.

Los nuevos conocimientos rápidamente vuelven obsoletos conocimientos anteriores. La inmensa cantidad de conocimientos producidos por la humanidad hace imposible que siquiera una mínima fracción de los mismos quepa en algún currículum.... Por eso ahora la transmisión de conocimientos deja de ser lo más importante en la escuela. Ahora lo importante es el desarrollo de habilidades y valores, es decir, de competencias”. No quiero decir con lo anterior que los conocimientos ya no sean necesarios. Por el contrario, son indispensables. Sin ellos es imposible desarrollar habilidades y valores. Lo que ya no es cierto es que tengan que trabajarse conjuntos determinados de conocimientos decididos por algún centro. Y mucho menos que tengan que transmitirse”.³²

Resulta inaplazable que la escuela actual se adecue a las demandas y exigencias sociales y que la educación impartida sea de calidad entendiendo ésta como la define la OCDE *“la educación de calidad como aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”*.³³

³² **SCHMELKES**, Sylvia. *Educación en y para la Diversidad*. Revista Pensamiento Educativo. Vol. 37 Facultad de Educación de la Universidad Católica de Chile. 2005. Consultado en línea en: <<http://pensamientoeducativo.uc.cl/files/journals/2/articles/354/public/354-830-1-PB.pdf>> (Septiembre de 2012).

³³ **MARQUÉS**, Graells Pere Dr. *Calidad e Innovación Educativa en los Centros*, 2002.

Consultado en línea en: <<http://www.redescepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/TIC/CALIDAD%20EN%20EDUCACION.pdf>> (Septiembre de 2012).

Schmelkes, agrega lo siguiente, sobre cómo debe entenderse la calidad: *“la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes”*.³⁴

Para lograr la tan anhelada calidad educativa, se requiere del esfuerzo y unión de muchas voluntades, es necesaria la participación del Gobierno hasta llegar a los alumnos pasando por el resto de los sujetos que participan en el proceso educativo, con la finalidad de garantizar el desarrollo integral de los individuos.

En conclusión, entre los principales problemas de la Educación Básica se encuentran, el aumento de la cobertura; adecuar la educación a las necesidades del contexto, del interés y de las demandas de la población; disminuir el nivel de deserción y reprobación, aumentar la eficiencia terminal, la calidad, alcanzar la equidad y elevar la calidad de vida de la población; entre otros.

Para enfrentar los desafíos educativos del futuro, es necesario tomar en cuenta puntos importantes como los que se mencionan a continuación:

- *“Entender el mundo como diverso, la realidad como heterogénea, de desconfiar de las soluciones únicas y de estereotipos tajantes. Esto se refiere a todo: a las personas, a las culturas, a la biología, a las instituciones, a los procesos, a las soluciones a los problemas.*
- *Tenemos que educar para enfrentar el cambio, incluyendo el cambio de los propios conocimientos.*
- *Cuando se producen conexiones y articulaciones entre poblaciones diversas, que tienen cosmovisiones distintas y también soluciones distintas a problemas urgentes de la humanidad, las sociedades crecen.*

³⁴ **SCHMELKES**, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Secretaría de Educación Pública. Subsecretaría de Educación Básica y Normal. México, 1995. Pág. 4.

- *La Educación para la interculturalidad y la Educación en la diversidad se vuelve esencial para ver el mundo como diverso y para valorarlo, para poder enfrentar los cambios mediante una diversidad (cultural) de soluciones, y para aprovechar (y ojalá evitar) los conflictos propios de la convivencia entre diversos. Es, necesariamente, una característica de la Educación para el futuro”.* ³⁵

Sin embargo no basta solamente con que se identifiquen estos problemas y que sean resueltos por medio de políticas, programas o reformas educativas, sino de evaluarlos y que se les dé continuidad, reconociendo sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad y mejora.

1.3 Las Reformas Educativas en el Sistema Educativo Nacional

A continuación se presenta un breve recorrido por las más recientes y significativas, reformas educativas, partiendo del gobierno de Carlos Salinas de Gortari, hasta llegar a la actual Reforma Educativa propuesta por el Presidente Enrique Peña Nieto (2013).

1.3.1 Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB)

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) publicado en el DOF el 19 de mayo de 1992, tuvo como finalidad por parte del Gobierno Federal, de los gobiernos estatales de la República y del SNTE, extender la cobertura de los servicios educativos y elevar la calidad de la educación, revalorando entre otras cosas la función magisterial.

“Este Acuerdo Nacional se concentra en la Educación Básica. Esta comprende los ciclos fundamentales en la instrucción y formación de los educandos, preparatorios para acceder a ciclos medios y superiores. En

³⁵ **SCHMELKES**, Sylvia. *Educación en y para la Diversidad*. Op.cit.

*ellos se imparte el conjunto de conocimientos esenciales que todo ciudadano debe recibir. A las consideraciones, medidas y programas que contiene este Acuerdo se ha añadido la Educación normal porque es la que capacita y forma el personal docente de los ciclos de Educación Básica”.*³⁶

Una de las propuestas de este acuerdo se basa en que los gobiernos estatales de la República junto con el SNTE, se unieran con la responsabilidad de fortalecer la formación magisterial, razón por la cual se creó el Programa Emergente de Reformulación de Contenidos y Materiales Educativos, “cuyos objetivos específicos son:

- (1) Fortalecer en los seis grados el aprendizaje y el ejercicio asiduo de la lectura, la escritura y la expresión oral. Se hará énfasis en los usos del lenguaje y la lectura y se abandonará el enfoque de la lingüística estructural, vigente desde principios de los años setenta.*
- (2) Reforzar a lo largo del ciclo el aprendizaje de las matemáticas, subrayando el desarrollo de la capacidad para relacionar y calcular las cantidades con precisión, y fortalecer el conocimiento de la geometría y la habilidad para plantear claramente problemas y resolverlos. En la enseñanza de la materia se desechará el enfoque de la lógica matemática, también introducido hace casi 20 años.*
- (3) Restablecer en la primaria el estudio sistemático de la historia, la geografía y el civismo, en lugar del área de ciencias sociales.*

³⁶ **Secretaría de Educación Pública.** *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.* Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de mayo de 1992. Consultado en línea en: <<http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf>> (Septiembre de 2012).

*(4) Reforzar el aprendizaje de aquellos contenidos relacionados con el cuidado y la salud del alumno, y acentuar una formación que inculque la protección del medio ambiente y los recursos naturales”.*³⁷

Por otro lado se creó el Programa Emergente de Actualización del Maestro, “*con miras a fortalecer, en el corto plazo, los conocimientos de los maestros y de coadyuvar así a que desempeñen mejor su función*”.³⁸ Lo que diferenció a los dos programas es que en este último se diseñaron cursos de carácter intensivo destinados para profesores, directores y supervisores.

De este Acuerdo nace la Carrera Magisterial, mediante la cual se pretendía revalorizar la función magisterial.

1.3.2 Carrera Magisterial

Como resultado del ANMEB, se creó la Carrera Magisterial el 14 de enero de 1993, la cual tuvo como objetivos principales: “*estimular la calidad de la Educación y establecer un medio claro de mejoramiento profesional, material y de la condición social del maestro*”.³⁹

A través de un mecanismo de promoción horizontal para todo el personal docente adscrito a la Educación Básica, donde los docentes participan en forma voluntaria e individual, su principal propósito:

*“consiste en que esos maestros puedan acceder, dentro de la misma función, a niveles salariales superiores con base en su preparación académica, la atención a los cursos de actualización, su desempeño profesional, y su antigüedad en el servicio y en los niveles de la propia carrera magisterial”.*⁴⁰

³⁷ Ídem.

³⁸ Ídem.

³⁹ Ídem.

⁴⁰ Ídem.

*“El Programa inició formalmente su operación el 14 de enero de 1993, con retroactividad a septiembre de 1992, cuando la Comisión Nacional SEP-SNTE firmó los Lineamientos Generales”.*⁴¹

Antes de explicar el funcionamiento del programa de Carrera Magisterial, es importante señalar que en el año 2011 fueron actualizados los Lineamientos Generales de dicho programa, los cuales se firmaron en coordinación con la SEP y el SNTE.

“Participantes.

Podrán participar en Carrera Magisterial, en igualdad de condiciones, únicamente los profesores afiliados al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación que laboran en centros de trabajo de educación básica pública.

Niveles.

*Carrera Magisterial es un sistema de promoción horizontal, integrado por cinco niveles de estímulo “A”, “B”, “C”, “D” y “E”, que incentiva a los docentes de educación básica pública para mejorar el aprendizaje de los alumnos y superarse profesionalmente. La incorporación o promoción en el Programa es un reconocimiento expreso a su vocación docente, preparación, actualización, experiencia y permanencia en la función, sin menoscabo de sus derechos laborales”.*⁴²

⁴¹ **Secretaría de Educación Pública.** *Lineamientos Generales. Programa Nacional de Carrera Magisterial*, Comisión Nacional SNTE, México, 2011.

Consultado en línea en:

<http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2241/1/images/LINEAMIENTOS_GENERALES_S_2011.pdf>. (Abril de 2012).

⁴² Ídem.

“Sistema de Evaluación.

A cada uno de los factores que integran el Sistema de Evaluación de Carrera Magisterial le corresponde un puntaje específico. A continuación se presentan los factores que se evalúan en cada vertiente de participación, los puntajes máximos que tienen asociados, sus características y los procedimientos para su acreditación:

FACTORES		PUNTAJES MÁXIMOS		
		1ª Vertiente	2ª Vertiente	3ª Vertiente
1	APROVECHAMIENTO ESCOLAR	50	40	30
2	FORMACIÓN CONTINUA	20	20	20
3	ACTIVIDADES COCURRICULARES	20	20	20
4	PREPARACIÓN PROFESIONAL	5	5	5
5	ANTIGÜEDAD	5	5	5
6	GESTIÓN ESCOLAR	----	10	----
	APOYO EDUCATIVO	----	----	20
Total		100	100	100

Figura 6. Factores que Integran el Sistema de Evaluación de Carrera Magisterial.⁴³

Aprovechamiento Escolar (Primera Vertiente).

- ◆ *Es el conjunto de logros de aprendizaje obtenidos por los alumnos en un grado o asignatura en un ciclo escolar, de acuerdo con los planes y programas de estudio oficiales.*

Aprovechamiento Escolar (Segunda Vertiente).

- ◆ *Se refiere a las acciones y estrategias que, para promover el aprendizaje de los alumnos, realiza el personal directivo y de supervisión.*

Aprovechamiento Escolar (Tercera Vertiente).

- ◆ *Se refiere a las actividades que realiza el personal de Tercera Vertiente para promover el aprendizaje de los alumnos.*

⁴³ Ídem.

Formación Continua (Primera, Segunda y Tercera Vertiente).

- ◆ *Son las acciones secuenciales y permanentes para profesionalizar la práctica educativa, con la finalidad de actualizarla e innovarla de acuerdo con los avances didácticos, metodológicos, pedagógicos, culturales, tecnológicos y científicos.*

Actividades Cocurriculares (Primera, Segunda y Tercera Vertiente).

- ◆ *Se refiere al conjunto de acciones extraordinarias que realizan los participantes fuera del horario de trabajo dirigidas al fortalecimiento del aprendizaje de los alumnos, a favorecer la integración social, generar las condiciones propicias para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje y promover en la comunidad un ambiente seguro y sano.*

Preparación Profesional (Primera, Segunda y Tercera Vertiente).

- ◆ *Evalúa las habilidades, conocimientos, capacidades y competencias profesionales que requiere el docente para desarrollar sus funciones en el nivel, modalidad, grado o asignatura en que labora.*

Antigüedad (Primera, Segunda y Tercera Vertiente).

- ◆ *Son los años desempeñados como docente frente a grupo, en funciones directivas o de supervisión o en actividades técnico-pedagógicas en educación básica pública.*

Gestión Escolar (Segunda Vertiente).

- ◆ *Son las actividades inherentes a las funciones del personal directivo y de supervisión, establecidas en los manuales de operación correspondientes, que están directamente relacionadas con la asesoría, supervisión, seguimiento y apoyo del trabajo de los docentes que dependen de ellos.*

Apoyo Educativo (Tercera Vertiente).

- ◆ *Son las acciones de acompañamiento en el aula, asesoramiento educativo, superación profesional y elaboración de materiales educativos realizadas*

en su ámbito de trabajo (escuela, zona, sector, nivel o modalidad educativa), que contribuyen al mejoramiento de los procesos y procedimientos de enseñanza-aprendizaje.

Evaluación Global.

- ◆ *La evaluación global es la integración de los resultados que obtiene el docente en los factores propios de la vertiente en que participa, en una etapa de evaluación y tendrá un valor hasta de 100 puntos.*

Dictaminación.

- ◆ *Es el proceso mediante el cual las comisiones paritarias estatales determinan qué docentes deben ser incorporados o promovidos en el Programa, con base en la normativa vigente, los recursos presupuestales disponibles y los resultados de la evaluación global”.⁴⁴*

Actualmente (2013), la Carrera Magisterial es uno de los programas más desacreditados. En los últimos años organismos internacionales como la OCDE han hecho a México diversas recomendaciones respecto a la importancia de determinar estándares claros en la práctica docente, formando con una mayor calidad a los futuros profesores y profesionalizando la selección, contratación y evaluación de docentes y directores, además de vincular a los docentes de manera directa con las necesidades de la escuela.

Como resultado de esto, los profesores en diversas entidades del país se han opuesto a la evaluación y a que se modifiquen los mecanismos de promoción definidos desde 1993, (fecha de la creación de la Carrera Magisterial), lo cual deja a México año tras año como un país cada vez menos competitivo, y aunque el propósito de este programa es valioso ya que impulsa la superación de los profesores; los cursos de capacitación deberán de adecuarse a las necesidades de las escuelas, ya que esta capacitación se está volviendo más que un forma de superación profesional, en un modo de obtener mayores ingresos económicos.

⁴⁴ Ídem.

1.3.3 Programa de Desarrollo Educativo 1995 - 2000

El Programa de Desarrollo Educativo, publicado en el DOF el 19 de febrero de 1996 se inscribió dentro de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000, *“este programa define un conjunto de tareas para consolidar innovaciones que están en marcha a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB)”*.⁴⁵

Los propósitos fundamentales de este programa son la equidad, la calidad y la pertinencia de la educación, *“así como ampliar crecientemente la cobertura de los servicios educativos, para hacer llegar los beneficios de la Educación a todos, independientemente de su ubicación geográfica y de su condición económica o social”*.⁴⁶

En la Educación Básica este programa vislumbra que se *“fortalecerán y perfeccionarán los programas que tienen como finalidad compensar la desigualdad económica y la falta de un ambiente propicio para el desarrollo educativo de los niños, así como estimular a los maestros para realizar mejor su labor y permanecer por más tiempo en las zonas donde más se les necesita”*.⁴⁷

El Programa de Desarrollo Educativo, identificó que el ANMEB, no logró fortalecer la formación magisterial, por lo que *“establece como prioridades la formación, actualización y revaloración social del magisterio en todo el sistema educativo”*.⁴⁸

“El programa también define prioridades. Todos los tipos, niveles y modalidades educativos son importantes, pues responden a necesidades y aspiraciones individuales y sociales. Sin embargo, por razones éticas,

⁴⁵ **Programa de Desarrollo Educativo (1995 - 2000)**. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de febrero de 1996.

Consultado en línea en: <<http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/nrm/1/331/default.htm?s=iste>> (Septiembre de 2012).

⁴⁶ Ídem.

⁴⁷ Ídem.

⁴⁸ Ídem.

jurídicas, de búsqueda de eficacia y por sus mayores consecuencias positivas en ámbitos más amplios, en el programa se otorga la mayor prioridad a la Educación Básica. En ella se adquieren valores, actitudes y conocimientos que toda persona debe poseer a fin de alcanzar la oportunidad de su desarrollo individual y social”.⁴⁹

Bajo este esquema se estableció el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP).

1.3.4 Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP) 2001 - 2006

El PRONAP, *“se define como un instrumento establecido en el Programa Nacional de Educación 2001 - 2006 para apoyar a la autoridad educativa estatal en el desarrollo y consolidación de los servicios de Formación Continua de maestros en servicio en las 32 entidades federativas”.*⁵⁰ Precizando como propuesta la consolidación de los Centros de Maestros como espacios destinados a la actualización.

*“El Programa puede ser considerado como un programa de Estado, en el sentido que desde su fundación ha logrado mantener una continuidad en la política de formación, desde su inicio en 1992, con el Programa Emergente de Actualización del Maestro (PEAM), y su concreción en 1995”.*⁵¹

“Este programa ha definido una estructura operativa y una orientación en torno a la Formación Continua que ha logrado sostenerse así como también madurar y enriquecerse. Responder a la interrogante de qué ha garantizado

⁴⁹ Ídem.

⁵⁰ **Organización de Estados Iberoamericanos.** *Evaluación Externa del Programa Nacional de Actualización Permanente para Maestros en Servicio.* Informe Técnico. Primera Fase. Septiembre 2006.

Consultado en línea en: <http://www.oei.es/quipu/mexico/EvaluacionProNAP_informe_parcial.pdf> (Septiembre de 2012).

⁵¹ Ídem.

dicho sostenimiento del programa, puede resultar complejo. Sin embargo una cimiento fundamental del mismo lo constituye el hecho de que se ha conformado como un programa institucional, contando con el consenso, en mayor o menor medida, de sus actores principales, tanto a nivel de autoridades educativas y gubernamentales nacionales y estatales, como del sindicato, particularmente del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), que coparticipó en sus orígenes en la formulación de esta propuesta”.⁵²

En el marco de este programa se llevó a cabo el Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria, el cual estaba dirigido a los directores de escuela, supervisores de zona o sector de las escuelas primarias de nuestro país, con el propósito de contribuir a mejorar el desempeño de su función.

“El programa del curso ha sido diseñado tomando en cuenta las opiniones de directores, supervisores y jefes de sector; particularmente útiles han sido las experiencias del personal docente, directivo y técnico que ha participado en el proyecto La Gestión en la Escuela Primaria, coordinado por la Dirección General de Investigación Educativa, de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal. El proyecto se puso en marcha en 1997 y actualmente se desarrolla en 13 entidades de la República Mexicana: Baja California, Baja California Sur, Colima, Durango, Guanajuato, Michoacán, Morelos, Nayarit, Puebla, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa y Sonora. Este curso, así como el conjunto de actividades del Programa Nacional de Actualización Permanente para Maestros en Servicio (PRONAP), forma parte del proceso de reforma de la Educación Básica y normal iniciado en 1992, con la suscripción del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica”.⁵³

⁵² Ídem.

⁵³ **Secretaría de Educación Pública.** *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria.* Guía de estudio. Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal. México, 2000.

Consultado en línea en:

<http://dgfcms.sep.gob.mx/html/Materiales/PRI/Docs/PD02/PCN_Guia.PDF> (Octubre de 2012).

1.3.5 Programa Nacional de Educación (PNE) 2001 - 2006

Los objetivos del PNE 2001 - 2006, provienen de los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo, con la creación de este programa, dio inicio el sistema de actualización permanente de los maestros y directivos de Educación Básica, el cual hizo énfasis en la formación para el ejercicio de las funciones que tengan asignadas tanto profesores como directores reconociendo que hay necesidad de *“promover la transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas básicas para asegurar que el personal docente y directivo de cada escuela asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, establezca relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social de la escuela, y se comprometa con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la Educación”*.,⁵⁴ pues del ejercicio de esta función depende en gran parte el funcionamiento eficaz de la escuela.

El PRONAP empezó a instrumentar cursos nacionales de formación de directores en el ciclo escolar 2000 - 2001 a través del Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria.

“El propósito de este curso es poner al alcance de los directores de escuela, supervisores de zona y jefes de sector un conjunto de actividades que les permitan reflexionar acerca de la misión de la escuela, el ejercicio cotidiano de su función y la situación de la escuela, zona o sector a su cargo.

El diseño de este curso parte de reconocer que los objetivos centrales de la reforma educativa—mejorarla calidad y la equidad del servicio educativo— dependen en gran medida de la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de cada una de las escuelas. La actualización de los profesores, la reformulación de los programas de estudio, la renovación

⁵⁴ **Secretaría de Educación Pública.** Programa Nacional de Educación 2001 - 2006.

Consultado en línea en:

<<http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Mexico/Mexico%20Programa%20nacional%20de%20educacion%202001-2006.pdf>> (Octubre de 2012).

*de los libros de texto y la producción de materiales de apoyo a la labor docente, es decir, el conjunto de acciones de la reforma, sólo tienen sentido si cobran vigencia en cada uno de los salones de clase. Para que este hecho ocurra es necesario, a su vez, que en cada escuelas establezcan las condiciones propicias para que el personal docente concentre sus esfuerzos en el logro efectivo de los propósitos educativos”.*⁵⁵

Una de las metas para el 2006 en el PNE, consistía en que *“todos los supervisores y directores de escuela de Educación Básica acreditaran los cursos correspondientes al programa de actualización y desarrollo profesional para directivos escolares”.*⁵⁶

Cabe mencionar que en cuanto a los resultados de este curso no fue posible encontrar información, debido a su nula difusión.

1.3.6 Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB)

Esta Reforma se inicia con el primer gobierno panista, encabezado por el Presidente Vicente Fox Quesada y dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Educación 2001 - 2006.

En el siguiente gobierno panista, encabezado por Felipe Calderón Hinojosa se le da continuidad a la RIEB con el Programa Sectorial de Educación 2007 - 2012, en el que en su objetivo 1 señala:

*“Eleva la calidad de la Educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional”.*⁵⁷

⁵⁵ Ídem.

⁵⁶ Ídem.

⁵⁷ **Secretaría de Educación Pública.** Programa Sectorial de Educación 2007 - 2012.

Consultado en línea en: <<http://basica.sep.gob.mx/dgme/pdf/cominterna/ProgramaSectorial2007-2012.pdf>> (Octubre de 2012).

Respecto a la Educación Básica, Estrategia 1.1, indica la necesidad de realizar una Reforma Integral de la Educación Básica, centrada en la adopción de un modelo educativo basado en competencias, que responda a las necesidades de desarrollo de México en el siglo XXI.

La RIEB, planteó como propósito:

*“Ofrecer a las niñas, niños y adolescentes de nuestro país un trayecto formativo coherente y de profundidad creciente de acuerdo con sus niveles de desarrollo, sus necesidades educativas y las expectativas que tiene la sociedad mexicana del futuro ciudadano”.*⁵⁸

Resulta esencial señalar los aspectos sustantivos y beneficios de la RIEB:

“Aspectos sustantivos

- *Articulación entre los niveles que conforman la Educación Básica*
- *Continuidad entre la Educación preescolar, primaria y secundaria*
- *Énfasis en temas relevantes para la sociedad actual y en la formación para la vida*

Beneficios

- *Contar con planes y programas de estudio actualizados, con enfoques de enseñanza pertinentes y con la definición de los aprendizajes esperados por grado y asignatura*
- *Fortalecer la formación de directivos y docentes*
- *Impulsar procesos de gestión escolar participativos”.*⁵⁹

⁵⁸ **Secretaría de Educación Pública.** *Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB).* Consultado en línea en: <<http://basica.sep.gob.mx/reformaintegral/sitio/index.php?act=rieb>> (Octubre de 2012).

⁵⁹ Ídem.

Esta Reforma reunió y consolidó las propuestas del ANMEB y la Alianza por la Calidad de la Educación (ACE), que contribuyeron para la creación del nuevo plan de estudios en Educación Básica.

De ahí la importancia de hacer mención del Acuerdo Número 592, por el que se establece la Articulación de la Educación Básica, el cual fue publicado el día 19 de agosto de 2011 en el DOF, con el propósito de que:

*“las educadoras, las maestras y los maestros de Educación primaria y secundaria, directivos, supervisores, jefes de sector, apoyos técnicos pedagógicos, autoridades estatales, estudiantes y maestros normalistas, padres de familia, académicos, investigadores, especialistas y la sociedad en general conozcan los fundamentos pedagógicos y la política pública educativa que sustenta el Plan de estudios 2011”.*⁶⁰

La RIEB, propuso que las escuelas fomenten el trabajo colaborativo dentro y fuera de ellas, donde la gestión escolar sería la promotora del progreso en la educación, mediante la identificación y el intercambio de prácticas exitosas, fomentando la rendición de cuentas en la comunidad educativa.

Pero para que lo anterior se lleve a la práctica es necesario asegurarse de que las actividades ligadas a éste y otros programas se definan claramente, con la finalidad de no aumentar la carga administrativa de por sí pesada en las escuelas, para poder centrarse en el principal objetivo que es mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje en las escuelas, continuamente monitoreado para asegurar su eficacia.

⁶⁰ **Secretaría de Educación Pública.** *Acuerdo número 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica.* publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 19 de agosto de 2011.

Consultado en línea en:

<http://www.reformapreescolar.sep.gob.mx/normatividad/acuerdos/acuerdo_592.pdf> (Octubre de 2012).

1.3.7 Compromiso Social por la Calidad de la Educación

Asimismo, durante el Gobierno del Presidente Vicente Fox Quesada se firmó el Compromiso Social por la Calidad de la Educación, mismo que fue suscrito el 8 de agosto de 2002, con el propósito de realizar *“la transformación del sistema educativo nacional en el contexto económico, político y social en que se inicia el siglo XXI, el cual plantea retos sin precedentes. Una vía privilegiada para impulsar el desarrollo armónico e integral del individuo y de la comunidad es contar con un sistema educativo nacional de calidad, que permita a los niños, las niñas y los jóvenes mexicanos alcanzar los más altos estándares de aprendizaje; reconocer que los enfoques centrados en el aprendizaje y en la enseñanza inciden en que el alumno aprenda a aprender, aprenda para la vida y a lo largo de toda la vida, así como formar ciudadanos que aprecien y practiquen los derechos humanos, la paz, la responsabilidad, el respeto, la justicia, la honestidad y la legalidad”*.⁶¹

Este compromiso se enmarcó en el Programa Nacional de Educación 2001 - 2006, el cual tuvo entre sus principios buscar consensos de la sociedad civil para lograr una educación con mejor calidad y equitativa, por lo que este Compromiso constituye una medida que favorece el cumplimiento de los objetivos y acciones que en el propio Programa se establecen.

De la firma de dicho Compromiso se crea el Observatorio un organismo ciudadano de participación plural e incluyente de la Sociedad Civil y la Autoridad Educativa en sus tres órdenes de gobierno, con la misión de *“investigar, proponer, impulsar, compartir y dar seguimiento a las políticas públicas que incidan en la mejora de la calidad y equidad educativa en México”*.⁶²

⁶¹ Ídem.

⁶² **Compromiso Social por la Calidad de la Educación.**

Consultado en línea en:

<<http://compromisoporlaeducacion.mx/el-compromiso/mision-y-vision/>> (Octubre de 2012).

Teniendo como visión ser un “organismo ciudadano que impulse el rumbo y evolución de las políticas educativas de Estado en el país”.⁶³

1.3.8 Alianza por la Calidad de la Educación (ACE)

El 15 de mayo de 2008 el Gobierno Federal y el SNTE, firmaron la Alianza por la Calidad de la Educación, la cual tuvo como propósito impulsar una transformación por la calidad educativa; convocando actores indispensables para esta transformación: gobiernos estatales y municipales, legisladores, autoridades educativas, padres de familia, estudiantes de todos los niveles, sociedad civil y empresarios, para avanzar en la construcción de una Política de Estado.

La ACE asumió como objetivo elevar la calidad de la Educación, en ella se presentan 5 ejes de los cuales se desprenden 10 procesos prioritarios:

“Eje 1. Modernización de los centros escolares.

Garantizar que los centros escolares sean lugares dignos, libres de riesgos, que sirvan a su comunidad, que cuenten con la infraestructura y el equipamiento necesario y la tecnología de vanguardia, apropiados para enseñar y aprender.

- 1. Infraestructura y equipamiento*
- 2. Tecnologías de la información y la comunicación*
- 3. Gestión y participación social*

Eje 2. Profesionalización de los maestros y las autoridades educativas.

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.

- 4. Ingreso y promoción*
- 5. Profesionalización*

⁶³ Ídem.

6. Incentivos y estímulos

Eje 3. Bienestar y desarrollo integral de los alumnos.

La transformación de nuestro sistema educativo descansa en el mejoramiento del bienestar y desarrollo integral de niñas, niños y jóvenes, condición esencial para el logro educativo.

7. Salud, alimentación y nutrición

8. Condiciones sociales para mejorar el acceso, permanencia y egreso oportuno

Eje 4. Formación integral de los alumnos para la vida y el trabajo.

La escuela debe asegurar una formación basada en valores y una Educación de calidad, que propicie la construcción de ciudadanía, el impulso a la productividad y la promoción de la competitividad para que las personas puedan desarrollar todo su potencial.

9. Reforma curricular

Eje 5. Evaluar para mejorar.

La evaluación debe servir de estímulo para elevar la calidad educativa, favorecer la transparencia y la rendición de cuentas, y servir de base para el diseño adecuado de políticas educativas.

10 Evaluación”.⁶⁴

En el Eje 2. Profesionalización de los maestros y las autoridades educativas, en los procesos 4, 5 y 6, se plantean algunos puntos fundamentales en cuanto al ingreso y promoción de docentes, directores, supervisores y autoridades educativas.

Se pretende la Creación del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio, donde participen instituciones de

⁶⁴ **Secretaría de Educación Pública.** *Alianza por la Calidad de la Educación.*
Consultado en línea en: <<http://alianza.sep.gob.mx/i2.html>> (Octubre de 2012).

Educación Superior de reconocido prestigio las que evaluarán la calidad de los cursos.

En el marco de la ACE, se creó el Programa de Estímulos a la Calidad Docente, a partir del ejercicio fiscal 2009, teniendo como principal objetivo:

*“Incentivar las prácticas docentes que contribuyan a mejorar la calidad de la Educación, en beneficio directo de los niños, las niñas y los adolescentes de México”.*⁶⁵

*“A través de incentivos de carácter económico y se otorgan con base en indicadores medibles y comparables que son aportados por la prueba ENLACE (para primaria y secundaria) y la Evaluación del Factor de Preparación Profesional (para Educación especial y preescolar)”.*⁶⁶

El Programa de Estímulos a la Calidad Docente, motiva a los profesores a través de incentivos económicos, lo que ha generado en gran parte su aceptación, por lo cual resulta oportuno buscar nuevas formas de motivación como el reconocimiento social, ofrecer cursos de capacitación atractivos, ofrecer nuevos materiales de trabajo, por mencionar algunos, y a los profesores que no sean elegibles de recibir este estímulo, se les brinden las herramientas necesarias para identificar en qué áreas pueden mejorar su desempeño académico, fomentando una retroalimentación entre los profesores.

La puesta en marcha de la ACE se ha visto inmersa en una lucha de intereses sindicales que impiden la aplicación de la prueba ENLACE en los Estados de Michoacán y Oaxaca, los cuales se declaran en contra del Concurso Nacional de Plazas, lo que ocasiona suspensiones de clases por marchas, a veces teniendo como consecuencia la pérdida de un alto porcentaje del ciclo escolar.

⁶⁵ **Secretaría de Educación Pública.** *Estímulos a la Calidad Docente.*

Consultado en línea en: <<http://estimulosalianza.sep.gob.mx/?p=estimulos>> (Octubre de 2012).

⁶⁶ Ídem.

1.3.9 Acuerdo para la Evaluación Universal de Docentes y Directivos en Servicio de Educación Básica

El 31 de mayo de 2011, el Presidente Calderón encabezó la Firma del Acuerdo para la Evaluación Universal de Docentes y Directivos de Educación Básica en el patio del Paraguas del Museo Nacional de Antropología.

“Cabe mencionar que, entre algunos de los aspectos más relevantes del Acuerdo enumerados por el Presidente, están el que la evaluación de los docentes será obligatoria y universal, se aplicará en forma escalonada, los resultados, además de ser públicos y transparentes, serán tomados en cuenta para acceder a estímulos económicos, así como para el diseño de políticas que permitan mejorar la calidad educativa”.⁶⁷

Este Acuerdo se encuentra en el marco de la ACE, en el Eje 5 “Evaluar para mejorar”, en el que se estableció el objetivo de que la evaluación sirva para elevar la calidad educativa, favoreciendo la transparencia y la rendición de cuentas, propiciando el diseño adecuado de las políticas educativas.

“La Evaluación Universal, servirá para orientar y afianzar la calidad y pertinencia, tanto de la oferta de los programas académicos de Educación Básica y normal, como del diseño y desarrollo de políticas educativas para que tengan el efecto deseable en el aprendizaje de los alumnos y en la calidad del sistema educativo. La Evaluación Universal será obligatoria para docentes frente a grupo, directivos y docentes en funciones de Apoyo Técnico Pedagógico de escuelas públicas y privadas. La periodicidad será cada tres años: 2012 primaria; 2013 secundaria y, 2014 preescolar y Educación especial”.⁶⁸

⁶⁷ **Presidencia de la República.** Acuerdo para la Evaluación Universal de Docentes y Directivos en Servicio de Educación Básica. 31 de mayo de 2011.

Consultado en línea en:

<<http://calderon.presidencia.gob.mx/2011/05/acuerdo-para-la-evaluacion-universal-de-docentes-y-directivos-en-servicio-de-educacion-basica/>> (Octubre de 2012).

⁶⁸ Ídem.

Este acuerdo cuenta con siete puntos para su implementación los cuales se presentan a continuación:

“PRIMERO. La Evaluación Universal de Docentes y Directivos en Servicio de Educación Básica, será obligatoria para obtener un diagnóstico con fines formativos, generar las estrategias pertinentes y oportunas que mejoren sus competencias profesionales, así como su desempeño y, consecuentemente, mejorar la calidad de la Educación en las escuelas públicas y privadas.

Los resultados de la Evaluación Universal serán considerados para acreditar los factores correspondientes del Programa Nacional de Carrera Magisterial a docentes frente a grupo, directivos y docentes en funciones de Apoyo Técnico Pedagógico inscritos en el mismo, así como para el Programa de Estímulos a la Calidad Docente, de acuerdo a los Lineamientos específicos de cada Programa.

SEGUNDO. La Evaluación Universal para docentes frente a grupo, directivos y docentes en funciones de Apoyo Técnico Pedagógico, contemplará los siguientes aspectos y puntajes:

I. Aprovechamiento Escolar (AE), con base en los resultados de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), o de los instrumentos estandarizados y/o de las estrategias que correspondan.

A este componente se le asignará un valor de hasta 50 puntos de un total de 100.

II. Competencias Profesionales (CP). A este componente se le asignará un valor total de hasta 50 puntos de un total de 100, distribuyéndose de la siguiente manera:

a) *Preparación Profesional (PP). Exámenes estandarizados, que se aplicarán cada tres años de acuerdo al nivel educativo, para detectar las áreas de oportunidad en el dominio de los contenidos programáticos y la metodología utilizada para su enseñanza, de conformidad con el perfil del puesto.*

Le corresponderán hasta 5 de los 50 puntos.

b) *Desempeño Profesional (DP), con base en los estándares o los instrumentos y estrategias que para el efecto emita la Secretaría de Educación Pública.*

Le corresponderán hasta 25 de los 50 puntos.

c) *Formación Continua (FC), en trayectos formativos focalizados en las áreas de oportunidad detectadas a través de la evaluación del aprovechamiento escolar, así como de la Preparación y del Desempeño Profesionales.*

Le corresponderán hasta 20 de los 50 puntos.

TERCERO. La Secretaría de Educación Pública de acuerdo con la legislación aplicable y con base en los resultados del diagnóstico integral de la Evaluación Universal, establecerá los Programas de Formación Continua y Superación Profesional que deberán instrumentar las autoridades educativas estatales para incidir en la mejora del desempeño docente.

Los programas de formación continua serán presenciales, semi-presenciales, asesoría en línea, abiertos y a distancia, con diversos apoyos didácticos (libros, discos compactos, teleconferencias, guías de estudio, información en internet, entre otros).

En los trayectos formativos se pondrá énfasis en fortalecer las Competencias Profesionales en matemáticas, español, ciencias, tecnologías de la información e inglés.

CUARTO. Los resultados del diagnóstico integral de la Evaluación Universal se harán del conocimiento público por parte de la Secretaría de Educación Pública. Asimismo, dichos resultados, con los trayectos de formación continua focalizados en las áreas de oportunidad detectadas, se comunicarán a las autoridades educativas estatales; al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación; al personal docente, directivo y de supervisión.

QUINTO. La aplicación de “Preparación Profesional” se llevará a cabo por nivel educativo, en todas sus modalidades así como vertientes–docentes frente a grupo, directivos y docentes en funciones de Apoyo Técnico Pedagógico–, el segundo y tercer fin de semana de cada mes de junio, simultáneamente con los participantes del Programa Nacional de Carrera Magisterial, según el nivel educativo que corresponda, iniciando la periodicidad de la evaluación de acuerdo con el siguiente calendario:

I. 2012 Primarias;

II. 2013 Secundarias, y

III. 2014 Educación Inicial, preescolar y especial.

SEXTO. Los docentes frente a grupo, directivos y docentes en funciones de Apoyo Técnico Pedagógico participantes en el Programa Nacional de Carrera Magisterial, de conformidad con los respectivos lineamientos, deberán presentar la evaluación universal en las fechas programadas, de acuerdo a su nivel y modalidad educativa, aún cuando ese año no les corresponda evaluarse. En todo caso estos resultados serán tomados en cuenta para dicho programa.

SÉPTIMO. El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación participará en el diseño de las evaluaciones contempladas en este Acuerdo,

*de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables y la disponibilidad presupuestaria correspondiente”.*⁶⁹

Esta reforma ha pretendido crear una mejor rendición de cuentas de acuerdo a los resultados de los alumnos en las evaluaciones realizadas a los profesores y directores, este acuerdo como la mayoría creó malestar en el SNTE, tal vez por desconocimiento o por un temor latente de que se evalúen los conocimientos de los profesores, revelando los enormes y arraigados problemas entre la SEP y el SNTE ya que la implementación de las reformas educativas están sujetas a la aprobación que les otorgue el Sindicato, lo cual resulta inaceptable ya que los intereses del SNTE no deben estar por encima de los intereses educativos.

Estas confrontaciones lo único que manifiestan es que sin el consentimiento del SNTE, cualquier política educativa está destinada a fracasar, lo que obstaculiza, en este caso a profesionalizar y regular la designación de docentes y directores.

1.3.10 Reforma Educativa 2013

Al inicio de la actual administración 2012 - 2018 encabezada por Enrique Peña Nieto, de origen priista, se establece el Pacto por México, que constituye un acuerdo firmado por las principales fuerzas políticas del país con el fin de lograr transformaciones que permitan impulsar diversas iniciativas y reformas a favor de México.

En este marco, el día 10 de diciembre de 2012, fue presentada por el Presidente Peña Nieto la Reforma Educativa, declarada constitucional por la Cámara de Diputados el día 06 de febrero de 2013.

Con esta Reforma se buscan consolidar diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de educación, que se compone de manera general de los siguientes elementos:

⁶⁹ Ídem.

- ✓ El maestro,
- ✓ El director y supervisor,
- ✓ La escuela en el centro,
- ✓ La evaluación justa,
- ✓ La equidad,
- ✓ Información y Transparencia,
- ✓ La jornada escolar, y
- ✓ La alimentación y la salud.



Figura 7. Elementos de la Reforma Educativa 2013.⁷⁰

Con la implementación de esta Reforma, se espera que signifique en la realidad una verdadera transformación del SEN, debido a que el discurso de la calidad educativa se ha pronunciado muchas veces, lo que ha limitado la credibilidad de la sociedad.

⁷⁰ **Presidencia de la República.** *Reforma Educativa.*

Consultado en línea en: <<http://pactopormexico.org/reformaeducativa/#reforma>> (Enero de 2013).

Pablo Latapí en su libro *La SEP por dentro*, enfatiza diversos factores relativos a la eficacia con que se implementan las reformas y políticas formuladas por los gobiernos y que pueden resumirse de la siguiente manera:

- *“Tiempos burocráticos vs tiempos sociales: Tomar conciencia de que deberían prevalecer los tiempos de las necesidades reales sobre los burocráticos en la implementación de las políticas públicas, sobre todo si son “de Estado”, es indispensable en una administración eficiente.*
- *Flexibilizar el presupuesto: Otra causa de ineficacia en las acciones de la SEP es la rigidez y el formalismo presupuestal; la excusa “no hay recursos” se esgrime ante la escasez de fondos asignados a acciones relacionadas con políticas catalogadas como prioritarias.*
- *Cambio mental de funcionarios y maestros: La eficacia de la administración pública depende a fin de cuentas de cualidades de las personas que manejan los programas. Sorprende que una secretaría cuyo objetivo fundamental es educar -esto es, apoyar la transformación de las personas y el aumento de sus capacidades- no cuente con los dispositivos necesarios para propiciar esa transformación en sus propios funcionarios.*

La burocracia de la SEP no se distingue, dentro del gobierno federal, por ser eficaz, sigue sus tiempos, recurre a dilaciones a veces innecesarias, se confronta internamente por disputas de poder, reproduce vicios en los nuevos empleados y, en general, no comparte una perspectiva moderna de logros realistas y comprobables.

- *Difusión y participación: Pobre ha sido, la capacidad de las autoridades educativas para movilizar a la sociedad por las causas de la Educación; los esfuerzos se han quedado al nivel del discurso y los ámbitos donde han llegado han sido muy reducidos. No se ha logrado que los grandes medios*

de comunicación, atentos a otros intereses, contribuyan a la difusión y discusión de las grandes políticas públicas de la Educación.

- *Integrar las políticas educativas en una perspectiva holística: El significado cabal de las políticas de Estado de la SEP tiene que provenir de una visión global de la Educación en la que dichas políticas se integren. Lo que en los términos de la tradicional “planeación de la Educación” se denominaba el horizonte deseable, y ahora, en la metodología de “planeación estratégica” suele llamarse “la misión” de la institución sujeta a planeación, es indispensable para integrar las diversas políticas en una visión de conjunto, holística, de mediano y largo plazo; de ella se derivará el sentido de cada política particular”.⁷¹*

Estos elementos son una constante en las prácticas y políticas educativas, ya que a pesar de los cambios de gobierno, de las nuevas políticas, de los cambios de funcionarios y de partidos políticos, las críticas siguen siendo vigentes, aunque estas hayan sido presentadas por hace casi 10 años.

Finalmente, la experiencia histórica señala que el marco normativo y las políticas de Estado no han sido suficientes, razón por la cual es necesaria la unión y compromiso de todos los sectores sociales para la definición de objetivos y metas educativas, la forma de alcanzarlos y los compromisos que cada uno de los sectores deberá asumir.

Razón por la cual, la calidad y la equidad sólo pueden llegar a concretarse en una escuela en la que los profesores, alumnos y padres de familia se comprometan y cada uno asuma parte de su responsabilidad.

Estas acciones no serán legítimas si no se hacen más rigurosas, se plasman en la ley y se respetan en la práctica.

⁷¹ **LATAPI**, Sarre Pablo. *La SEP por dentro. Las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios (1992-2004)*. Edición. Primera. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 2004. Págs. 348-351.

Se requiere de una Reforma Educativa que promueva la construcción de un país con una verdadera igualdad de oportunidades, no sólo de manera demagógica, basada en la existencia de un sistema educativo competitivo y de calidad.

Es fundamental que se creen procesos de formación, selección y asignación de plazas educativas, con el fin de que los profesores, directores y el resto del personal involucrado en el proceso educativo asuman sus funciones, con los conocimientos, habilidades y valores indispensables para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Para que las reformas educativas sean exitosas y tengan resultados a largo plazo, necesitan acompañarse de un estricto seguimiento y evaluación continua, dichas evaluaciones deben tener la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades que permitan detectar áreas de oportunidad, que generen un nuevo modelo educativo, que sea propio y se adapte a los diversos contextos y cambios políticos, económicos, sociales y educativos.

En el siguiente capítulo se tratará el tema de la Dirección Escolar, función que resulta fundamental para que las reformas, políticas y acciones promovidas por los gobiernos, se materialicen al interior de los centros escolares y se constituyan en verdaderos cambios hacia el mejoramiento del proceso enseñanza - aprendizaje.

CAPÍTULO 2

LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO

2.1 La Dirección

Se han descrito de manera general algunas particularidades del Sistema Educativo Nacional que atañen a los actores principales de llevar a cabo el proceso enseñanza - aprendizaje en las escuelas como lo son los docentes en primer lugar, pero también a las autoridades en todos los niveles de decisión, como es el caso de aquellos que ejercen la función directiva desde el contexto más pequeño, hasta los principales tomadores de decisiones. Corresponde así tratar el tema de la dirección en la educación, con énfasis particular en los directores de los centros escolares de Educación Básica.

La dirección en la educación es importante por el impacto que genera, ya que es en la dirección donde se toman las decisiones fundamentales que van desde la innovación en la práctica, hasta la manera en que se relaciona la escuela con los sujetos activos que la rodean y que tienen influencia sobre ella. La dirección es la encargada de dar solución a los problemas que surgen de manera cotidiana en la escuela y de la forma en que se dé solución a éstos, repercute directa o indirectamente en la formación de los alumnos.

La dirección se define como *“la ejecución de las funciones del proceso administrativo mediante la guía, y orientación del capital humano y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de los fines organizacionales”*.⁷²

La dirección como parte del proceso administrativo ocupa un lugar clave, ya que es la etapa encargada de guiar y orientar los recursos de la organización, resultando una etapa primordial dentro de la administración debido a que en los directivos recae la responsabilidad de interactuar con las personas a través de una

⁷² MÚNCH, Galindo Lourdes. *Liderazgo y Dirección. El Liderazgo del Siglo XXI*. Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 2011 (reimp. 2012). Pág. 11.

comunicación efectiva, con el propósito de definir de manera clara y pertinente las metas que se pretenden alcanzar, delegando funciones acordes a las capacidades, habilidades y destrezas detectadas en cada uno de los integrantes de la organización, con la intención de aprovechar sus fortalezas, a través de un seguimiento de las actividades asignadas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en pro del beneficio colectivo.

2.2 Principios de la Dirección

La dirección deberá de ir acompañada de una serie de comportamientos al momento de su aplicación, lo que garantiza o dificulta su ejercicio.

De acuerdo con Munch Galindo, la dirección maneja diez principios básicos que a continuación se exponen.

“1. De la alineación de objetivos: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de la misión, visión y de los objetivos generales de la organización”.⁷³

Este principio señala que el director tiene la responsabilidad de comunicar el para qué de la empresa y la meta que se quiere alcanzar, con el fin de que las metas individuales se encaminen hacia una meta general, mediante la unión de esfuerzos coordinados y orientados hacia una meta común que se traducirá en beneficios para la organización.

“2. Impersonalidad de mando: La autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes es un medio para lograr la misión y objetivos, y no proviene de la voluntad personal o del arbitrio”.⁷⁴

⁷³ MUNCH, Galindo Lourdes. Op.cit. Pág. 12.

⁷⁴ Ibíd. Págs. 13 y 14.

La autoridad no se debe basar en deseos o voluntades personales, sino que todas y cada una de las decisiones de autoridad deberán ser tomadas a partir de las necesidades que demande la organización, ya que de lo contrario se corre el riesgo de que la gente no se comprometa lo que genera estrés, miedo, desinterés, desmotivación, etc., manifestándose en un menor rendimiento laboral.

“3. De la supervisión directa: Este principio destaca la importancia de la guía, el apoyo y la comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus colaboradores durante la ejecución, de tal manera que éstos realicen su función con mayor facilidad”.⁷⁵

La supervisión resulta valiosa siempre y cuando vaya acompañada de una buena comunicación y guía, reconociendo los aciertos y apoyando cuando existan errores, lo cual fomenta en las personas una mayor seguridad, confianza y compromiso con su trabajo.

“4. De la vía jerárquica: Es importante respetar los canales de comunicación y los niveles de autoridad establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitir una orden debe ser comunicada por los jefes inmediatos correspondientes, a fin de evitar conflictos, duplicidad de mando, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo”.⁷⁶

La comunicación en las jerarquías resulta primordial, debido a que si no se lleva a cabo una comunicación efectiva hay pérdida y alteración de información, lo que causa debilidad de autoridad y confusión entre los colaboradores.

⁷⁵ Ibíd. Pág. 14.

⁷⁶ Ídem.

“5. De la resolución del conflicto: Los problemas que surjan durante la gestión administrativa deben resolverse a partir del momento en que aparezcan”.⁷⁷

Los problemas deben resolverse en el momento de su aparición, ya que el evadirlos puede generar un problema mayor o simplemente lo aplaza lo cual no lo resuelve, aunque en ocasiones la solución del conflicto no siempre satisfaga a todos los miembros del grupo.

“6. Aprovechamiento del conflicto: Un problema es un obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que obliga a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas”.⁷⁸

Los problemas deben verse como una oportunidad para generar soluciones diversas a las que de manera cotidiana no se llevan a cabo, fomentando la creatividad de los integrantes de la institución en la solución del conflicto.

“7. Interés por las personas: El personal es uno de los factores más importantes para cualquier organización: el líder siente un genuino interés por su personal, se acerca a ellos, los escucha, impulsa, educa y compromete con los valores de la empresa para convertirlos en campeones de producto y/o servicio”.⁷⁹

Las personas son los elementos más importantes de la organización, por lo tanto el director deberá de procurar su bienestar a través de mejores salarios, prestaciones, capacitación periódica, buen clima laboral, etc., en general buscar mejorar su calidad de vida.

⁷⁷ Ibíd. Págs. 15 y 16.

⁷⁸ Ibíd. Pág. 16.

⁷⁹ Ibíd. Pág. 17.

“8. Interés por la organización: Si bien es cierto que el personal es el activo más valioso de la organización, también lo es que resulta esencial tener un enfoque hacia la empresa y la productividad; el líder requiere conceder igual atención tanto hacia la empresa como a las personas”.⁸⁰

Los directivos deben tener una preocupación igual de importante entre las personas y la organización, porque si la empresa tiene baja productividad, se verá reflejado en las condiciones de vida de los empleados. Lo que implica entre estos una relación directa: ya que si los trabajadores no cuentan con las condiciones óptimas para la realización de su trabajo, la organización podría empezar a producir con una menor calidad sus productos y/o servicios.

“9. Binomio calidad-servicio. La calidad no se limita simplemente a realizar las actividades conforme a la norma; la calidad consiste en hacer las cosas mejor que la norma”.⁸¹

La calidad deberá de buscarse siempre de manera constante, con la finalidad de ser más competitivo y así lograr el desarrollo de la organización.

“10. Acción: Llevar a cabo una decisión es preferible a la no acción”.⁸²

Siempre es mejor hacer algo a dejar las cosas como están, ya que en ocasiones planear demasiado posterga las decisiones por miedo a equivocarse lo que es contradictorio ya que no actuar es en sí mismo un error.

2.3 Funciones de la Dirección

La dirección en cualquier organización involucra las siguientes funciones que le dan orden y legitimidad:

⁸⁰ Ídem.

⁸¹ Ibíd. Pág. 18.

⁸² Ídem.

a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.

b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etcétera.

c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados,

d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes”.⁸³



Figura 8. Funciones de la Dirección.⁸⁴

Delegar. Es la función a través de la cual el director comparte su responsabilidad con el resto de los integrantes de la organización, aunque esto no siempre resulta sencillo ya que se necesita confiar en la gente; pero una vez que esto se logra las

⁸³ REYES, Ponce Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica, Segunda Parte.* Editorial Limusa, S.A., México, D.F., 1980. Págs. 307 y 308.

⁸⁴ *Elaboración Propia.*

actividades resultan más sencillas y rápidas, puesto que el director se puede dedicar a cosas más especializadas.

Ejercer Autoridad. La función de delegar va acompañada del ejercicio de autoridad, lo cual se traduce como en el derecho de dar instrucciones y exigir que se cumplan, en la mayoría de los casos esta autoridad proviene de un nivel jerárquico vertical.

Comunicar. Es el eje principal en las organizaciones ya sea familiares, escolares, políticas o sociales, la comunicación es elemental ya sea oral o escrita, nos permite transmitir y recibir información.

La comunicación es el proceso mediante el cual se envía y se recibe información de parte de un emisor hacia un receptor, lo que permite realizar un intercambio de ideas, conocimientos, sentimientos, experiencias, etc.

Existen en general dos tipos de comunicación: la verbal y no verbal, en la verbal se transmiten mensajes a través del lenguaje oral o escrito y la no verbal se realiza a través de movimientos corporales o gestos faciales.

La comunicación efectiva permite tomar mejores decisiones, transmitir con claridad los objetivos y metas establecidas, en general permite que toda la organización conozca y participe en los planes organizacionales.

Supervisar. A esta función le corresponde verificar de manera constante que las cosas se estén llevando a cabo en la práctica conforme a lo planeado y delegado, sin perder de vista la meta, es decir hacia donde quiero llegar. Esta actividad permite detectar diversas áreas de oportunidad, en el caso de que las cosas se estén realizando de manera incorrecta corresponderá buscar alternativas de corrección y mejora, y en caso de que las actividades se realicen de manera idónea corresponderá fortalecer la actividad en busca de alternativas para su perfeccionamiento.

Tomar Decisiones. Elección entre varias alternativas, con la finalidad de elegir la mejor opción para alcanzar objetivos o resolver problemas de ahí la importancia de tomar la mejor decisión ya que esta repercutirá en las metas de la organización.

Motivar. Influir en las personas con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización; de ahí su valor ya que si las personas no están motivadas es decir no le encuentran un sentido a lo que hacen o a lo que se les pide que hagan difícilmente lograrán llevar a cabo con éxito sus actividades; la motivación implica mostrar interés en las necesidades personales del equipo de trabajo; explicándoles que al alcanzar las metas de la organización lograrán como consecuencia conseguir sus objetivos individuales.

Ejercer Liderazgo. Capacidad de una persona para influir sobre otras personas, las motiva y guía en sus actividades con el fin de alcanzar objetivos.

La dirección con liderazgo, se convierte en un punto clave en las organizaciones, ya que propicia un ambiente de compromiso entre los miembros de la organización, lo que resulta esencial si se desean generar cambios innovadores y alcanzar la excelencia organizacional.

Sobre esta función se abundará en el siguiente capítulo por ser uno de los temas principales de la investigación.

2.4 Tipos de Dirección

Cada director posee un estilo propio de dirigir de acuerdo a su formación que la conforma a partir de conocimientos, cualidades y experiencias, etc., por lo tanto resulta preciso mencionar los tipos de dirección que plantea Jack H. McQuaig, de acuerdo con la manera en que se ejercen las funciones. A continuación se describe cada uno de ellos.

“Dirección Autocrática. *El director realiza toda la actividad pensante de planificación y organización, y el personal cumple sus órdenes. No recibe de buen grado las sugerencias o ideas que le presenta su personal. Quienes trabajan para un director de este tipo no tienen que razonar ni por qué pensar mucho; la creatividad y las ideas originales se enfrentan a obstáculos. Podría describirse como un dirigente, dinámico, activo, decisivo de acción que va directamente al corazón del problema, sabe lo que quiere y cómo obtenerlo; no siente la necesidad de ninguna ayuda, tiende a permanecer aislado, su comunicación descendente es mala, da órdenes directas, se comunica sólo con sus superiores, espera siempre ser obedecido; él decide las políticas y los planes futuros, el personal conoce sólo las metas inmediatas”.*⁸⁵

Con este tipo de dirección en la mayoría de los casos las personas se sienten desmotivadas, inconformes e incapaces de alcanzar las metas de la organización, ya que únicamente reciben y acatan órdenes, a las cuales difícilmente les encuentran sentido, puesto que se les impide exponer sus dudas y/o propuestas, lo que origina un ambiente desfavorable, obstaculizando la realización de las funciones designadas; en este caso el director cree ser el único capaz de crear propuestas innovadoras y de llevarlas a cabo, sin entender que con el tiempo lo que favorece es que las personas cometan errores debido a su inconformidad y falta de claridad en la trascendencia y reconocimiento de su trabajo.

“Dirección Laissez-Faire. *Significa “dejen las cosas como están”. Este director deja que los empleados lleve a cabo las tareas y haga su trabajo por sí mismo, es como si dijera: “He aquí el problema, esto es lo que yo quiero que se haga, utilice su cabeza y hágalo a su manera”. No hace mucho por cambiar la situación. En ocasiones el tipo más efectivo de dirección es dejar que el personal utilice su propio entendimiento e imaginación para hacer las cosas. Este tipo de dirección es efectiva con el*

⁸⁵ **GONZÁLEZ,** García Marcos. *Administración Escolar. La administración enfocada a las instituciones educativas.* Segunda Edición. Ediciones Castillo S.A. de C.V., Monterrey, Nuevo León, México, 2000. Pág. 72.

*personal de alto nivel. Generalmente este tipo de director ha sido promovido no con base en su capacidad sino por antigüedad”.*⁸⁶

La dirección Laissez-Faire permite que las personas tengan libertad de acción, otorgándoles el poder para tomar decisiones respecto a la manera de alcanzar las metas lo cual resulta confuso debido a su poca claridad de ejecución; este director no toma decisiones, está ausente y se comunica poco; creando un ambiente laboral hostil, confuso, conflictivo, desorganizado y poco motivado; si bien es cierto la libertad de acción te permite trabajar con seguridad, es elemental contar con el apoyo de un buen guía.

*“Dirección Democrática. Este tipo de dirección funciona más o menos así: dice a los miembros de su personal lo que intenta lograr. Les explica las metas a fin de que se interesen en ellas, trata de aclararles lo que se propone hacer y las razones de sus deseos. Después los estimula a pensar y a discutir el problema. Con todo esto los motiva a esforzarse para hacer un buen trabajo para el grupo, comparte la dirección con su personal y aumenta su fuerza porque ellos tendrán más confianza en él; comparte autoridad. La relación es mutua, dando como resultado la cooperación. Siempre es justo y comprensivo. Otorga reconocimiento a la gente, ve por sus necesidades e intereses, delega responsabilidad y autoridad completas y trata de quedar libre para planificar, pensar y organizar”.*⁸⁷

En la dirección democrática se confía en la capacidad de las personas, se les da a conocer los planes a seguir, se les asignan con claridad las tareas que tendrán que realizar, lo cual promueve solidaridad y seguridad entre los integrantes del equipo debido a que están motivados y reconocen la trascendencia de su trabajo, lo que les permite realizarlo de una manera más adecuada y desear buscar acciones de mejora en la manera de desempeñar su trabajo.

⁸⁶ Ibid. Pág. 73.

⁸⁷ Ídem.

Las características principales que debe de poseer un director democrático son: empatía es decir interesarse y entender las necesidades de la otra persona, inteligencia, habilidades de comunicación, seguridad, visión, ser proactivo, entusiasta, participativo, carismático, entre otras.

Asimismo, tener la capacidad de guiar a las personas, hacia un mismo objetivo a través de la unión de esfuerzos en beneficio de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

Por otro lado, la administración se encuentra implícita en el funcionamiento de cualquier organización; dentro de la administración la dirección se encuentra inmersa ya sea en las organizaciones políticas, religiosas o sociales es parte elemental, debido a que a través de la dirección se desarrollan las actividades encaminadas al logro de los objetivos, en este caso se analizará la dirección en las instituciones educativas.

2.5 Dirección Escolar

Una vez que se ha revisado de manera general la etapa del proceso administrativo llamada Dirección, corresponde ahora tratar el tema dentro del ámbito educativo.

La escuela como una organización necesita fijar funciones y responsabilidades, para lo cual la función directiva juega un papel decisivo, ya que el director es el responsable del funcionamiento general de la escuela, así como de coordinar a los profesores y supervisar el avance académico de los alumnos. Dada su influencia es necesario que quienes ocupen dichos puestos cuenten con las competencias necesarias para llevar a cabo el mejor desempeño de la escuela.

“La administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia,

*calidad y competitividad en el logro de sus objetivos”.*⁸⁸

“La escuela es un centro de generación de conocimientos y formación de personas. Las instituciones educativas son indispensables para el desarrollo económico y social de un país, puesto que en las escuelas se forma y prepara a las personas de las cuales depende la vida de una nación. De la formación que reciben en el núcleo familiar y en las escuelas depende:

- *Que el factor más valioso que tiene el futuro de un país, sus niños, jóvenes y aquellos adultos en educación permanente, desarrollen sus capacidades para innovar y/o solucionar problemas de la vida diaria o profesional con eficiencia y oportunidad.*
- *La formación en los estándares universales de calidad durante su vida escolar hasta llegar a producir el valor más importante de nuestra era, que es el conocimiento en beneficio propio y de su comunidad.*
- *El desarrollo de la capacidad de los estudiantes para comprometerse con su entorno social y laboral, para que las generaciones posteriores puedan gozar de los recursos naturales que fueron preservados para su sobrevivencia”.*⁸⁹

Teniendo en cuenta la trascendencia de la educación que se genera en las escuelas, es necesario darle la importancia que requiere, puesto que es donde se forman las personas que se incorporarán a la sociedad como parte activa y que en un futuro tomarán los roles que guiarán y darán rumbo a esta misma sociedad que los formó.

⁸⁸ MÚNCH, Galindo Lourdes. Op.cit. Pág. 15.

⁸⁹ Ibíd. Págs. 33 y 34.

Como ya ha sido mencionado en el capítulo anterior, el SEN tiene el reto fundamental de alcanzar la calidad educativa, por ende la escuela debe participar de manera activa en el fortalecimiento de una educación de calidad, en este reto el director asume un rol sumamente importante y protagónico, que ofrece alternativas de progreso en la práctica de manera activa.

“En el director de la escuela recae la gran responsabilidad de conducir al equipo escolar al logro de las metas de la escuela, sobre todo las que giran alrededor del aprendizaje y de cómo conseguirlo de manera óptima y efectiva a través del desempeño pedagógico docente. El director es el principal soporte de la escuela”.⁹⁰

“Sobre él se apoya el colectivo de maestros y la comunidad escolar; es quien establece conexiones, promueve y se asegura de que ocurran las acciones colectivas e individuales para apoyar el aprendizaje”.⁹¹

De ahí la trascendencia de la función directiva definida como *“una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución, y le corresponde al director ejercer esta función”.⁹²*

La función directiva implica una correcta coordinación de actividades con todos los integrantes de la escuela y cubre un conjunto de tareas imprescindibles para la misma, por lo tanto para el desempeño de dicha función se hace necesaria una formación específica, diferenciada con claridad del quehacer docente.

“En la escuela el director actúa como organizador de los trabajadores. El director es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a

⁹⁰ **Secretaría de Educación Pública.** *Estándares de Gestión para las Escuelas de Educación Básica En México. Versión Preliminar.* Documento Base. Subsecretaría de Educación Básica. México, D.F., Mayo de 2010. Pág. 32.

⁹¹ Ídem.

⁹² **RODRÍGUEZ,** Flores María Eugenia. *Función Directiva Escolar. Guía de Autoperfeccionamiento.* Ediciones Castillo S.A. de C.V., Monterrey Nuevo León, México, 1998. Págs. 55 y 56.

resultados concretos que fortalece o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo entre el personal a su cargo”.⁹³

El director es el encargado de organizar y propiciar condiciones óptimas laborales, debido a que todas las decisiones que tome llevarán en sí mismas implicaciones exitosas o desfavorables para la escuela.

Para dirigir de una manera adecuada una escuela, es necesario tener una buena organización, una comunicación efectiva entre sus integrantes, impulsar la participación de los padres de familia, fomentar equipos de trabajo y sobre todo fortalecer los lazos de empatía y apoyo mutuo.

De esta manera, los principales aspectos que atiende el director y que condicionan el ambiente de la escuela son:

- *“el estilo de liderazgo que ejerce el director;*
- *la forma de comunicación que establece con el personal;*
- *las relaciones que propicia para que se dé la integración del personal de la escuela;*
- *el nivel de organización con que trabaja;*
- *la forma en que distribuye el trabajo;*
- *el apoyo que brinda al personal;*
- *su intereses por los demás;*
- *la atención a las condiciones físicas y materiales de la escuela;*
- *el manejo de situaciones y la resolución de problemas;*
- *las actitudes profesionales que asume”.⁹⁴*

La tarea de dirigir una escuela exige principios que permitan, además de la realización de actividades administrativas, valorar constantemente la situación de

⁹³ Ídem.

⁹⁴ Ibíd. Pág. 60.

la escuela, principalmente lo referente al cumplimiento de su misión, motivar a los profesores, alumnos y padres de familia, tomar decisiones ante escenarios imprevistos, así como solucionar los diversos problemas presentados en el funcionamiento cotidiano de la escuela.

2.6 Responsabilidades del Director Escolar

Las funciones del director se han centrado en resolver cuestiones administrativas, lo que hace que prevalezca en la escuela una enorme carga administrativa, limitando su inclusión en el proceso de enseñanza - aprendizaje, el cual es un punto clave si se pretende que los servicios educativos sean de calidad.

Por lo que es necesario renovar la figura directiva, que genere condiciones favorables para alcanzar la calidad de la enseñanza, vinculada con un liderazgo que impulse en la práctica políticas educativas integrales pero a la vez flexibles, permitiendo que cada escuela se contextualice a las particularidades y necesidades de la comunidad donde se encuentra inmersa.

“El director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela”.⁹⁵

Lograr cambios implica contar con directores que sean verdaderos líderes, aunque tradicionalmente en el sistema educativo, las escuelas siguen siendo dirigidas por profesores que pueden poseer pocos o nulos conocimientos administrativos debido a que no han sido formados para dirigir escuelas y tampoco para ser líderes, puesto que son limitados los cursos de formación y capacitación que se les ofrece en relación a los temas de administración, liderazgo, motivación, clima organizacional, dinámica de grupos, trabajo en equipo, entre otros temas.

⁹⁵ **SCHMELKES**, Sylvia. Op.cit. Pág. 65.

Los directivos llevan a cabo su práctica educativa a través de conocimientos que obedecen a una formación empírica personal con patrones de conducta y de personalidad adquiridos en base a su experiencia, lo cual no es conveniente porque el director escolar *“debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar”*.⁹⁶

Entre las principales tareas del director se encuentran:

- ◆ *“Ejercer la representación oficial de la escuela;*
- ◆ *Velar por el logro de los objetivos de la escuela;*
- ◆ *Cumplir y hacer cumplir todas las actividades de la escuela, de acuerdo con las disposiciones oficiales del sistema educativo;*
- ◆ *Orientar y dirigir todas las actividades de la escuela, partiendo de los objetivos educativos;*
- ◆ *Planificar, Organizar y Evaluar los medios establecidos para el logro de los objetivos;*
- ◆ *Ejercer la dirección de todo el personal adscrito a la escuela;*
- ◆ *Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones del Consejo Técnico;*
- ◆ *Conjuntar los esfuerzos de todo el personal para la obtención de los resultados deseados, propiciando las relaciones entre sus integrantes y el trabajo productivo de las personas que participan en la escuela: los maestros, los alumnos, el personal de apoyo y los padres de familia;*
- ◆ *Establecer los cauces de comunicación adecuada para el cabal cumplimiento de cada una de las funciones que realizan los miembros de la escuela”*.⁹⁷

⁹⁶ Ídem.

⁹⁷ RODRÍGUEZ, Flores María Eugenia. Op.cit. Págs. 57 y 58.

Con base en lo anterior, forman parte de la responsabilidad del director tareas entre las que se encuentran: la definición de objetivos, el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, comunicar los objetivos y metas con el resto del personal administrativo y docente, con el fin de retroalimentar las decisiones a implementar y lograr consensos, apoyar y evaluar el desarrollo de los profesores, administrar de manera adecuada los recursos disponibles, rendir cuentas a la comunidad educativa y al órgano rector del sistema educativo que en México es representado por la SEP, son factores decisivos para la construcción de escuelas competitivas y de calidad.

2.7 Mecanismo de Acceso y Promoción al Puesto de Director Escolar

En México, los directores escolares son profesores que obtienen la plaza de director por medio del escalafón⁹⁸, en el Artículo 52 del Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio de la Secretaría de Educación Pública del 14 de diciembre de 1973 *“se establece que los derechos escalafonarios de los trabajadores los constituyen la apreciación de los conocimientos, aptitud, disciplina, puntualidad y la determinación de la antigüedad de acuerdo con lo que dispone la ley federal de los trabajadores al servicio del estado, reglamentaria del apartado b) del artículo 123 constitucional”*.⁹⁹

Los trabajadores de la educación están divididos en dos sectores, los que trabajan para el Estado y los que trabajan para los Gobiernos Estatales, sin embargo las políticas no varían significativamente, debido a que los criterios del sistema escalafonario los determina el SNTE.

⁹⁸ **Escalafón:** El sistema organizado en la Secretaría de Educación Pública para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores de base y autorizar las permutas.

⁹⁹ **Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.** *Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio de la Secretaría de Educación Pública.* Publicado en el Diario Oficial de la Federación, el día 14 de diciembre de 1973.

Consultado en línea en:

<http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/229/1/images/reglamento_escalafon_trabajadores_sep.pdf> (20 de septiembre de 2012).

En el Artículo 100 del mismo reglamento antes mencionado se establece que “los factores y subfactores escalafonarios tendrán los siguientes valores porcentuales:

I.- Conocimientos: 45 %	a) <i>preparación 20 %</i>
	b) <i>mejoramiento profesional y cultural 25 %</i>

Se requiere, en cuanto a conocimientos: el título profesional y el certificado de estudios.

II.- Aptitud: 25 %	a) <i>eficiencia (contenida en el crédito escalafonario anual) 20 %</i>
	b) <i>otras actividades (obras publicadas, artículos periodísticos, etc.) 5 %</i>

En cuanto a aptitud se necesita contar con: iniciativa, laboriosidad y eficiencia.

III.- Antigüedad: 20 %
IV.- Disciplina y Puntualidad: 10 %”. ¹⁰⁰

¹⁰⁰ Ídem.

Es necesario indicar que el mecanismo actual de acceso y promoción al puesto directivo es obsoleto e insostenible debido a que dichos factores responden a elementos cuantitativos que no son congruentes en relación a las necesidades actuales del funcionamiento de las escuelas.

Las Autoridades Educativas deben establecer un sistema de ascenso laboral que promueva, motive e incentive a los trabajadores, asimismo que ofrezca diversas opciones de preparación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad, garantizando con ello una correcta evaluación de factores determinantes para ascender a un mejor puesto.

2.8 El Puesto Directivo en Educación Primaria

A continuación y con objeto de ilustrar los mecanismos para llegar a ser director, se plantea el caso del director de nivel primaria, debido a que es un elemento clave dentro del sistema educativo.

Como cualquier organización, la escuela se representa a través de un organigrama en el que se definen los niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades de cada persona, a continuación se presenta la estructura general de la Educación Primaria:

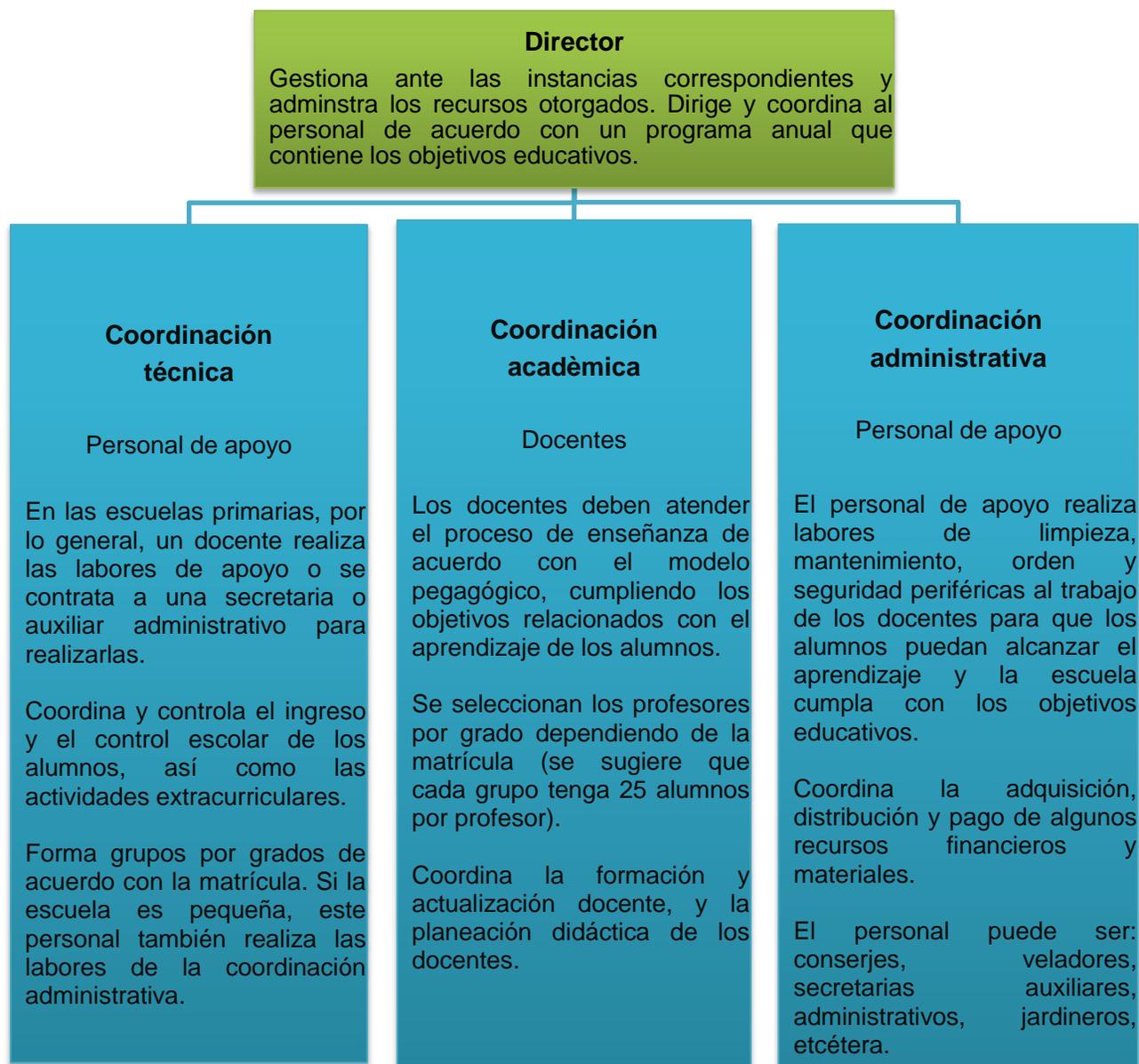


Figura 9. Organigrama Funcional de una Escuela de Nivel Básico en la Parte de Primaria.¹⁰¹

De acuerdo con el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria de noviembre de 1980; se define al director como el responsable de “Administrar, en el plantel a su cargo, la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría”.¹⁰²

¹⁰¹ MÚNCH, Galindo Lourdes. Op.cit. Pág. 41.

¹⁰² Secretaría de Educación Pública. *Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria*. Noviembre de 1980. México, D.F.

El puesto de director de educación primaria se reconoce por la Secretaría de Educación Pública de la siguiente manera:

“Nombre del puesto: Director de escuela de educación primaria

No. de plaza: Una por escuela

Ubicación: Física: Estado

Administrativa: Delegación General de la Secretaría de Educación Pública en el Estado

Ámbito de Operación: Escuela de Educación Primaria

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Supervisor de zona

Subordinados: Profesor de grupo

*Auxiliar de intendencia**

** Sólo algunas escuelas cuentan con este puesto”.¹⁰³*

En el Manual antes citado se establecen las siguientes especificaciones para ocupar el puesto de director en la Educación Primaria.

¹⁰³ Ídem.

ESCOLARIDAD	<i>Título de Profesor de Educación Primaria.</i>
EXPERIENCIA	<i>Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo, con dictamen escalafonario.</i>
CRITERIO	<i>Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.</i>
INICIATIVA	<i>Para crear y proponer alternativas de trabajo, resolver problemas y plantear soluciones.</i>
CAPACIDAD	<i>Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse</i>
ACTITUD	<i>De respeto, compromiso y responsabilidad.</i>

Figura 10. Especificaciones para Ocupar el Puesto de Director de Primaria.¹⁰⁴

Sus funciones principales se definen en términos normativos, de la siguiente manera:

“1.-Encauzar el funcionamiento general del plantel a su cargo, definiendo las metas, estrategias y política de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones

¹⁰⁴ Ídem.

normativas vigentes;

II.-Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación del plantel;

III.-Acatar, difundir y hacer cumplir en el plantel las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública, emitidas a través de las autoridades competentes;

IV.-Representar técnica y administrativamente a la escuela;

V.-Estudiar y resolver los problemas pedagógicos y administrativos que se presenten en la escuela, así como plantear ante las autoridades correspondientes, aquellos que no sean de su competencia;

VI.-Suscribir la documentación oficial del plantel, evitar que sea objeto de usos ilegales, preservarla de todo tipo de riesgos y mantenerla actualizada;

VII.-Elaborar el plan de trabajo anual de la escuela y presentarlo al inspector escolar y demás autoridades competentes dentro del primer mes de labores;

VIII.-Revisar y aprobar, en su caso, el plan de trabajo anual que, para desarrollar el programa de educación primaria vigente, elabore el personal docente, controlando que aquél se adecue a las técnicas pedagógicas aplicables;

IX.-Dictar las medidas necesarias para que la labor del personal docente se desarrolle ininterrumpidamente, de conformidad con el calendario escolar y los planes de trabajo autorizados;

X.-Proporcionar la información que, a través de sus autoridades competentes, le requiera la Secretaría de Educación Pública en el tiempo que ésta señale:

XI.-Tramitar, ante las autoridades competentes, el permiso necesario para la celebración de actividades didácticas, culturales o recreativas que se realicen fuera del plantel;

XII.-Autorizar la celebración de eventos y espectáculos públicos relacionados con las actividades propias del plantel, previo permiso de la dirección o delegación general correspondiente. Los actos a que se refiere esta fracción no deberán causar gravamen económico al alumno;

XIII.-Organizar y coordinar el desarrollo de las actividades de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios;

XIV.-Dictar las medidas necesarias para garantizar la atención de los grupos que eventualmente queden sin maestro;

XV.-Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes del activo fijo del plantel y notificar a las autoridades correspondientes las modificaciones que sufra el mismo;

XVI.-Cuidar de la conservación del edificio escolar y sus anexos, vigilando que los mismos reúnan las condiciones necesarias de seguridad, funcionalidad e higiene;

XVII.-Informar a las autoridades competentes acerca de las necesidades del plantel, en materia de capacitación del material docente, ampliación del inmueble, equipos y materiales didácticos;

XVIII.-Supervisar la adquisición y distribución del material didáctico y el

correcto uso de equipos y demás instalaciones materiales.

XIX.-Convocar a la integración, en su caso, del Consejo Técnico Consultivo de la escuela dentro de los primeros quince días del inicio del año escolar;

XX.-Formar parte del Consejo Técnico Consultivo de la zona, participar en sus deliberaciones y dar cumplimiento a los acuerdos y recomendaciones que en éste se adopten;

XXI.-Aplicar las medidas disciplinarias a las que hace referencia este ordenamiento;

XXII.-Llevar un registro de entrada y salida del personal, así como uno en que se anoten recomendaciones del inspector escolar y otras autoridades competentes;

XXIII.-Supervisar el cumplimiento de la obligación de rendir honores a la bandera nacional los días lunes de cada semana, en los términos de las disposiciones legales aplicables;

XXIV.-Radicar en la comunidad donde preste sus servicios;

XXV.- Abstenerse de abandonar sus labores dentro del plantel, así como de disponer del personal o edificio y equipo escolar para atender ocupaciones particulares, y

XXVI.- Realizar las demás funciones que siendo análogas a las anteriores le confieran este ordenamiento y otras disposiciones aplicables".¹⁰⁵

¹⁰⁵ **Secretaría de Educación Pública.** Acuerdo 96, que establece la organización y funcionamiento de las Escuelas Primarias, Capítulo IV, Artículo 16. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de diciembre de 1982.

El puesto directivo como función principal de la escuela, requiere poseer y adquirir conocimientos específicos que favorezcan el desarrollo de una dirección eficiente, aprovechando las oportunidades que le brinda la escuela en su conjunto, reconociendo su contexto en el sentido de que gran parte de sus funciones, son concretar los objetivos de la escuela, a través de guiar y motivar a los profesores, a los alumnos y a la comunidad escolar.

2.9 Recomendaciones para ejercer una Dirección Escolar Eficiente

Es inaplazable que se diseñe un perfil de director considerando para ello el impacto del liderazgo que debe ejercer, así como la preparación profesional necesaria para desempeñar el cargo, con el propósito de que se impulsen acciones para mejorar los resultados educativos, y sobre lo cual se abordará en el siguiente capítulo.

Es preciso que se defina claramente el perfil del director, con la intención de que se determinen las competencias con las que deberán contar para ser reconocidos como directores eficientes.

La función del director es muy limitada, al grado de confundirla con un cargo únicamente administrativo, debido a que la mayoría de los trabajos que se le requieren son sólo de este tipo: entregar en tiempo y forma la documentación que por normatividad se encuentra obligado a entregar a la SEP, resolver los problemas laborales que se le presenten, así como atender las demandas de los padres de familia, lo que le resta tiempo a su intervención en la práctica educativa.

Los directores educativos por lo regular carecen de la formación necesaria para evaluar y dar seguimiento al trabajo docente y al funcionamiento de la escuela en su conjunto, como resultado de lo anterior surge la necesidad de formar directivos capaces de resolver los problemas que se presentan en la escuela, puesto que del adecuado ejercicio de esta función depende gran parte la eficiencia de los profesores, el desempeño de los alumnos y la confianza de los padres de familia.

En el Acuerdo de Cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas 2010, se hace referencia a algunas recomendaciones en materia educativa, respecto a la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar para mejorar los resultados en Educación Básica.

En este informe se establecen 15 recomendaciones las cuales proponen lo siguiente:

- *“Reforzar la importancia del papel que juegan los docentes; determinar estándares claros de la práctica docente; garantizar programas de formación inicial docente (ITP, por sus siglas en inglés) de alta calidad; atraer mejores candidatos; profesionalizar la selección, contratación, y evaluación de docentes; y vincular a los docentes y su desarrollo profesional de forma más directa con las necesidades de las escuelas.*
- *Redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión escolar de excelencia; consolidar el papel de los directores escolares fijando estándares claros: proporcionando formación, selección y contratación profesionales, facilitando una autonomía escolar con estructuras de apoyo, y garantizando la participación social. Las escuelas también necesitan tener una fuente de financiamiento estable que responda a sus necesidades específicas.*
- *Las siguientes 15 recomendaciones proponen una estrategia de acción que busca dar más apoyo a las escuelas, directores y docentes para mejorar los resultados de las escuelas y los estudiantes”.*¹⁰⁶

¹⁰⁶ **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** *Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas.* OCDE diciembre 2010.
Consultado en línea en: <<http://www.oecd.org/edu/school/46216786.pdf>> (Octubre de 2012).



1. Definir la enseñanza eficaz

2. Atraer a los mejores aspirantes
3. Fortalecer la formación inicial docente
4. Mejorar la selección docente
5. Abrir todas las plazas a concurso
6. Crear periodos de inducción y de prueba
7. Mejorar el desarrollo profesional
8. Evaluar para ayudar a mejorar

9. Definir la dirección escolar eficaz

10. Profesionalizar la formación y la asignación de plazas a los directores
11. Fortalecer el liderazgo instruccional en las escuelas
12. Aumentar la autonomía escolar
13. Garantizar el financiamiento para todas las escuelas
14. Fortalecer la participación social

15. Crear un Comité de Trabajo para la Implementación

Figura 11. Estándares de Aprendizaje.¹⁰⁷

Estas recomendaciones realizadas, proponen una serie de estándares de aprendizaje necesarios para lograr escuelas eficaces, en las que se cuestiona el ingreso y promoción de las plazas tanto docentes como directivas, se menciona profesionalizar la formación de los directores y señala que es necesario definir estándares claros de liderazgo y gestión para que se logre alcanzar una dirección escolar eficiente, por lo cual de manera precisa se menciona lo siguiente:

“9. Definir un liderazgo escolar eficaz: Al igual que con los docentes, México necesita definir estándares claros de liderazgo y gestión para señalar a la profesión, y a la sociedad en general: el conocimiento esencial, las habilidades y los valores asociados a los directores de escuelas eficientes”.¹⁰⁸

“10. Profesionalizar la formación y el nombramiento de directores: Las habilidades que requiere un director son distintas a las habilidades que requiere un docente, por lo que el sistema necesita preparar a los líderes usando estándares como punto de partida. El desarrollo del liderazgo debe

¹⁰⁷ Ídem.

¹⁰⁸ Ídem.

ser considerado como un continuum. Esto implica alentar la formación inicial de liderazgo, organizar programas de inducción, y garantizar la formación en servicio para satisfacer las necesidades del contexto. El hecho de tener un marco de estándares de liderazgo hará posible usar la evaluación de directores para diagnosticar las habilidades clave que puede necesitar un director y encontrar las opciones convenientes para adquirirlas. La asignación de puestos de directores de escuela debe, en la medida de lo posible, realizarse a partir de una lista de candidatos que comprueben, en base a los estándares, estar calificados para el cargo”.¹⁰⁹

Lo anterior resulta de vital importancia debido a que la principal función del director es contribuir a mejorar los resultados educativos, además de dirigir y guiar a los docentes, lo cual sólo es posible lograr a través de una suma de esfuerzos, por lo que es indispensable que el director se asuma como un auténtico líder.

“Para lograrlo necesita una serie de conocimientos y habilidades. Quienes han realizado investigaciones en este campo agrupan estas destrezas en tres grandes grupos:

1. Habilidad técnica. *Implica entender y aprovechar un tipo específico de actividad, particularmente aquella que se refiere a procedimientos, técnicas, procesos y métodos de gestión educativa.*

En el caso del directivo escolar, se refiere al nivel de comprensión y análisis de las políticas educativas internacionales, nacionales y estatales; comprensión de su contexto, y conocimiento de manuales de operación, reglamentos, disposiciones oficiales y problemáticas de las escuelas y de la comunidad”.¹¹⁰ (Ámbito procedimental)

Lograr llevar a cabo una dirección eficiente con liderazgo implica afrontar un gran reto, ya que se debe contar con las habilidades técnicas, es decir el director deberá de involucrarse en las políticas educativas actuales, manejar las diferentes

¹⁰⁹ Ídem.

¹¹⁰ **ELIZONDO**, Huerta Aurora (coordinadora). *La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Editorial Paidós Mexicana, S.A., México, D.F., 2001. Pág. 63.

técnicas de dirección, conocer información clara y actual en todos los ámbitos principalmente en los relacionados a la dirección y a su contexto más próximo, todo esto para poder entender el impacto de su toma de decisiones y promover la ejecución de la reglamentación de las políticas educativas en la práctica.

“2. Habilidad conceptual. *Implica el entendimiento estratégico, la capacidad de ver a la institución como un todo interrelacionado. Implica discernir que las funciones de la institución dependen unas de otras, e interactúan entre sí; que los cambios en determinadas parte del sistema-institución afectan a las demás; como trabaja la gente en grupo y cómo en otros; cómo se influyen los individuos entre sí y qué tienen que hacer para que se cumplan con los objetivos. Comprende la visualización de los efectos en la institución de los cambios que ocurren en su entorno.*

*Esta habilidad permite que el directivo explique los fenómenos no como hechos aislados, sino desde el análisis de que las problemáticas se derivan de la conjugación de varias causas entrelazadas”.*¹¹¹ (Ámbito cognitivo)

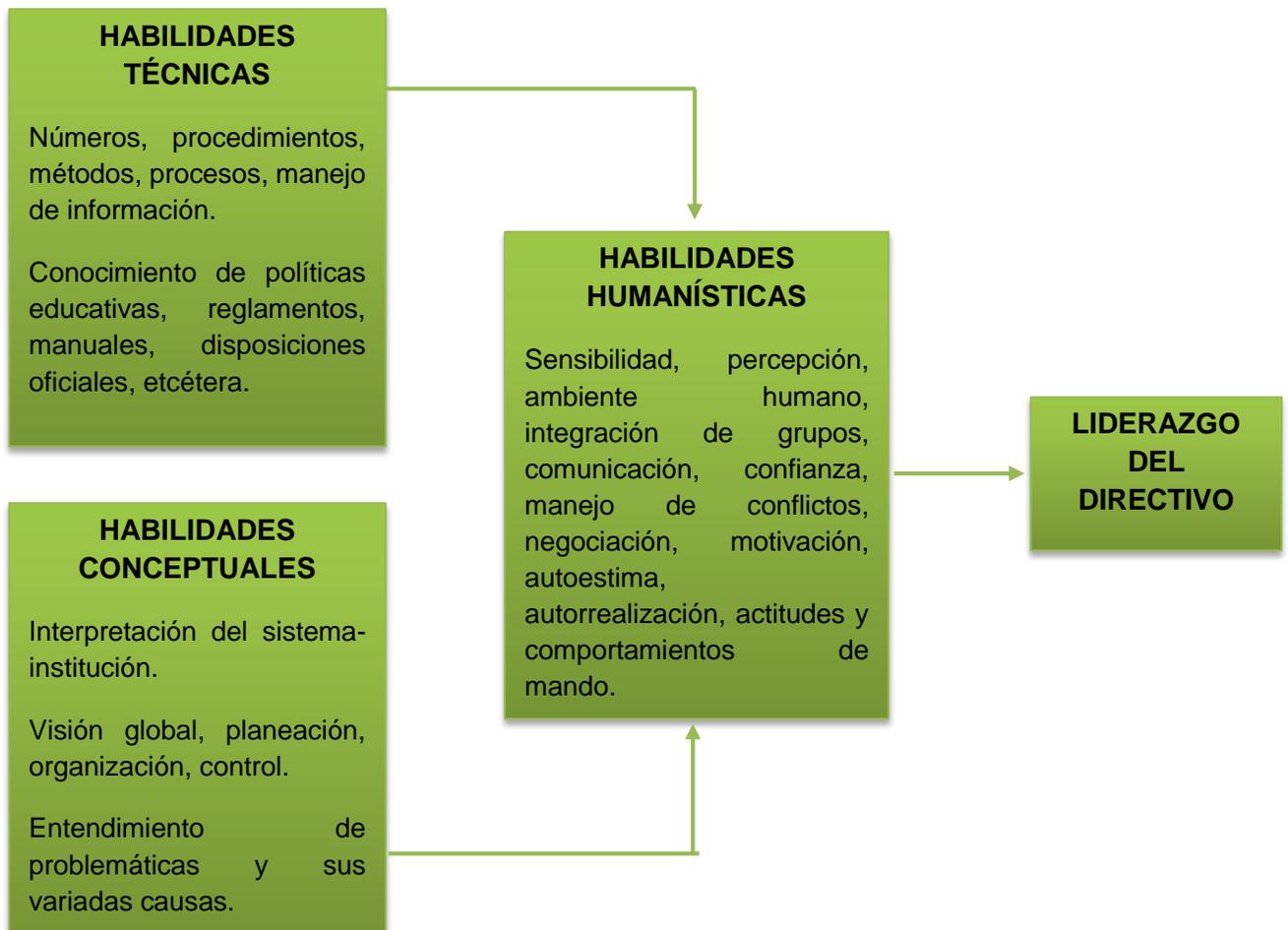
Respecto a las habilidades conceptuales le corresponde ver a la escuela como un todo interrelacionado en el Sistema Educativo Nacional, el director debe ver qué repercusiones tiene su escuela y que rol representa para esta totalidad, así como las aportaciones que realiza para lograr los objetivos generales del sistema.

“3. Habilidades humanísticas. *Se refieren fundamentalmente a la sensibilidad para relacionarse con otras personas. Esta sensibilidad permite al directivo funcionar de manera efectiva como líder de un grupo y lograr la cooperación de éste en las metas educativas. Dicha habilidad se demuestra cuando el dirigente admite y reconoce las posiciones de autoridades, colegas, profesores y colaboradores y en la manera en que consecuentemente se comporta con ellos. Incluye también las habilidades para mantener relaciones humanas sanas, buena comunicación, manejo de*

¹¹¹ Ídem.

*conflictos, actitudes de mando, integración de equipos de trabajo, etc. La habilidad humanística es el poder dinámico que conduce al logro de sus objetivos”.*¹¹² (Ámbito actitudinal).

Por último las habilidades humanísticas son determinadas por las características del director ya sea su carácter, la formación que ha recibido y la experiencia laboral con la que cuenta, para poder conformar equipos de trabajo que se apropien a su vez de las habilidades técnicas y conceptuales que el director adquiera, con el fin de alcanzar los objetivos que se proponga lograr y que ofrezca mejores resultados al sistema educativo.



*Figura 12. Habilidades del Directivo Líder.*¹¹³

¹¹² *Ibíd.* Pág. 64.

¹¹³ *Ibíd.* Pág. 64.

En la actualidad, se requiere que los directores escolares recobren el sentido de responsabilidad que les pertenece, ya que de esta manera estarán en condiciones de ofrecer apoyo a los alumnos, profesores, padres de familia y a la comunidad educativa y así impulsar canales de comunicación, coordinación y colaboración entre la operación cotidiana de la escuela, y las tareas administrativas que le exige la SEP.

2.10 Contexto Educativo Actual y la Función Directiva

En México, se siguen asignando a los directores escolares por las vías menos adecuadas, arrastrando una gran cantidad de problemas al momento de ocupar el cargo de director, debido a que dirigen de manera empírica, cuando actualmente se necesita de una profesionalización directiva si el propósito deseado es el de contribuir a mejorar la educación que se imparte en las escuelas.

El director escolar es un elemento fundamental para alcanzar la calidad educativa, es necesario entender que el director debe convertirse en un líder que motive y guíe a su equipo fijando un objetivo en común, lo que implica lograr una empatía, concientización y acuerdos con todas las personas que integran la escuela, con el propósito de motivarlos y mostrarles el impacto que tienen cada una de sus funciones, así como hacerles saber que sus acciones repercutirán en el éxito o fracaso de su escuela.

El actual gobierno del Presidente Enrique Peña Nieto presentó la Reforma Educativa, con la que a través de un decreto publicado en el DOF el día 26 de febrero de 2013 se reformaron los artículos 3º en sus fracciones III, VI y VIII; y 73, fracción XXV, y se adicionó un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el cual se hace referencia a los directores de la siguiente manera:

“Artículo 3o...

*El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y **la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.***

*II. **Adicionalmente, el ingreso al servicio docente y la promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y media superior que imparta el Estado, se llevarán a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan. La ley reglamentaria fijará los criterios, los términos y condiciones de la evaluación obligatoria para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio profesional con pleno respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores de la educación. Serán nulos todos los ingresos y promociones que no sean otorgados conforme a la ley. Lo dispuesto en este párrafo no será aplicable a las Instituciones a las que se refiere la fracción VII de este artículo;***¹¹⁴

Con la promulgación de esta reforma el Presidente Peña Nieto pretende que el Estado Mexicano recupere la rectoría y regulación del Sistema Educativo Nacional, para garantizar la prestación de servicios educativos de calidad; mandata la creación del Sistema Nacional de Evaluación Educativa donde la coordinación de dicho sistema estará a cargo del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) el cual será el responsable de “*evaluar la calidad el desempeño y resultados del sistema educativo nacional en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior*”.¹¹⁵

Del mismo modo, se pretende que el Estado garantice la calidad de la educación y que continúe siendo gratuita y obligatoria, que los alumnos cuenten con profesores mejor capacitados, que la educación que se imparta sea de calidad, que el ingreso y promoción a los cargos escolares se otorguen a través de concursos de

¹¹⁴ **Presidencia de la República.** DECRETO por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26/02/2013.

¹¹⁵ Ídem.

oposición que garanticen que los conocimientos y capacidades requeridos sean congruentes a las necesidades que demanda la escuela.

Este decreto señala que la evaluación docente otorgará mayor certeza al sistema de formación de los profesores, además de que, de forma paulatina se irán incorporando más escuelas al programa de escuelas de tiempo completo, con el propósito de fortalecer el desarrollo académico, deportivo y cultural de los alumnos; otro punto que vale la pena mencionar es el relacionado al compromiso donde se establece que en las escuelas de mayor marginación se impulsarán acciones eficientes para dotarlas de alimentos nutritivos, a partir de microempresas locales, así como prohibir en todas las escuelas los alimentos que no favorezcan la salud de los alumnos.

Referente al tema de los directores se propone que dejen de lado las actitudes autoritarias y los conocimientos empíricos o intuitivos, para pasar a una formación basada en el desarrollo de habilidades y competencias adecuadas a las exigencias educativas actuales.

A continuación se revisan dos elementos de la Reforma Educativa relativos a la Dirección Escolar:

1. Autonomía de Gestión de las Escuelas.



Figura 13. Autonomía de Gestión de las Escuelas. ¹¹⁶

Si una escuela tiene autonomía en su gestión es capaz de identificar sus problemas y de buscar la mejor forma de resolverlos, lo cual deberá ser guiado por un director con liderazgo, mediante el trabajo conjunto de profesores; debe estar vinculada con su comunidad y fomentar su participación, con la finalidad de tomar mejores decisiones en cuanto a la distribución de los recursos públicos que le sean asignados.

¹¹⁶ **Presidencia de la República.** *Reforma Educativa.* Op.cit.

*“Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta”.*¹¹⁷

Los directores que ejercen su función con liderazgo, pueden influir de una mejor manera en los resultados educativos si cuentan con autonomía en su gestión, ya que esto les permite tener mayor libertad de acción en sus escuelas, esta autonomía de gestión es una propuesta relevante respecto a la forma en cómo se administran actualmente las escuelas, pero esta autonomía deberá ser regulada, normada y vigilada por un eje rector como lo es la SEP, por lo cual también será necesario que fomente entre las escuelas un modelo de participación, en el que se expongan las diferentes experiencias particulares de cada escuela, con el fin de generar retroalimentación que consolide otros modelos ya implementados que tengan resultados menos favorables.

¹¹⁷ **Presidencia de la República.** *Iniciativa de Decreto que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.* Consultado en línea en: <<http://pactopormexico.org/reformaeducativa/#reforma>> (Febrero de 2013).

2. Servicio Profesional Docente.



Figura 14. Servicio Profesional Docente.¹¹⁸

Resulta ineludible fortalecer el servicio profesional docente en específico la función del director, debido a que el: *“director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza, y a los alumnos para que aprendan. Genera acuerdos entre quienes configuran la comunidad escolar, asegurándose de que éstos se lleven a cabo y, por lo tanto, ganando terreno en el logro de los objetivos planeados en tiempo y forma”. Concierta, siendo incluyente con el equipo y la comunidad escolar, las estrategias para conseguirlos*”.¹¹⁹

¹¹⁸ **Presidencia de la República.** *Reforma Educativa.* Op.cit.

¹¹⁹ **Secretaría de Educación Pública.** *Estándares de Gestión para las Escuelas de Educación Básica En México. Versión Preliminar.* Op.cit. Pág. 32.

En la Reforma Educativa se establece que:

*“el ingreso al servicio docente y la promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y media superior que imparta el Estado, se llevará a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan”.*¹²⁰

El director es la persona encargada de guiar y coordinar a todos y cada uno de los actores educativos, así como los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos previamente establecidos, dichos objetivos deberán de planearse en conjunto, tomando en cuenta las opiniones, experiencias y necesidades de los profesores, alumnos y padres de familia, debido a que este conjunto de opiniones enriquecerá el plan de acción.

Sin embargo, en nuestro país actualmente son muy pocos los directores que cumplen las características mencionadas, debido a que los puestos de dirección son asignados a profesores que por medio del sistema escalafonario establecido por la Carrera Magisterial ascienden a ocupar los puestos de dirección de las escuelas, lo que genera un círculo vicioso que tiende a entorpecer la mayoría de las veces las reformas que se desean implementar, ya que la mayoría no cuentan con los conocimientos, el tiempo, ni la aspiración por adquirir las competencias necesarias para desempeñar su función.

Se ve a la dirección como un trampolín para ascender a mejores puestos y así tener un mayor ingreso económico y desarrollo tanto laboral como profesional.

De ahí, la trascendencia de que el Gobierno Federal en conjunto con la SEP comprendan el impacto de la dirección en las escuelas y establezcan nuevos sistemas de regulación para la selección, contratación y evaluación de los

¹²⁰ **Presidencia de la República.** *DECRETO.* Op.cit.

aspirantes a directores, mediante el cual se les brinde la formación necesaria para adquirir los conocimientos indispensables para el ejercicio de una dirección eficiente, la cual deberá de profesionalizarse y asignarse a candidatos que demuestren estar mejor calificados para el cargo, para ir articulando las tareas administrativas y pedagógicas.

Las escuelas como eje central del cambio para la transformación educativa deberán ser gestionadas y guiadas por un director que se comprometa con su papel como un actor protagónico de cambio y se transforme en un auténtico líder educativo.

CAPÍTULO 3

EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA ESCOLAR

3.1 Origen del Liderazgo

Hablar de liderazgo, es remontarse a las más antiguas formas de organización que han existido a lo largo de la historia de la humanidad. Dicho concepto ha estado presente en todas las etapas del ser humano; y ha sido parte importante en la conformación de la sociedad la cual *“está compuesta por grupos básicos como la familia, el salón de clase, las organizaciones e instituciones, las empresas y dependencias públicas, las comunidades municipales, las colonias, los barrios, las comunidades eclesíásticas, clubes y asociaciones de todo tipo”*.¹²¹

El liderazgo, busca guiar a la gente hacia un objetivo compartido. Se trata de influenciar a los otros a trabajar de forma cooperativa, constructiva y formando lazos de confianza entre el líder y su equipo de trabajo para afrontar y resolver las dificultades y diferencias que se presenten en el camino hacia el objetivo deseado.

“Desde la Antigüedad, las grandes civilizaciones dedicaron especial atención y cuidado a la formación de sus dirigentes sociales, políticos, militares o religiosos. Son los líderes los que favorecen los cambios y dan consistencia a la estructura social de los pueblos y las naciones”.¹²²

Hoy en día se requiere de líderes que conduzcan y orienten de manera exitosa países, instituciones, organizaciones y grupos formales e informales hacia una nueva sociedad.

¹²¹ **CASARES**, Arrangoiz David. *Líderes Educadores*. Editorial de la Universidad del Valle de México y el Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 2000. Pág. 85.

¹²² Ídem.

Es necesaria una transformación en todos los sistemas: político, religioso, administrativo, económico, social, educativo, incluso en la misma familia.

La exigencia de líderes no sólo se da en los países o en las organizaciones; en la misma familia actualmente se está perdiendo la autoridad de los padres, dentro de la casa ahora se reciben influencias de distintas formas de vida, lo cual está provocando que la educación familiar se esté volviendo un reto cada vez más difícil de afrontar.

Los medios de comunicación, primordialmente la televisión, han pasado a formar parte integrante de las familias, a través de la imagen proyectan y promueven en la mente de los niños y adultos, imágenes de violencia, estilos de vida equívocos, conductas de desintegración familiar, así como costumbres y valores transformados que no corresponden a la mayoría de los contextos sociales característicos de la sociedad mexicana.

Lo que presenta la urgente necesidad de que los padres fijen una nueva actitud en relación con la educación de sus hijos, de manera que se conviertan en líderes para su familia, influyendo positivamente, inculcándoles valores con los cuales contribuyan a formar ciudadanos responsables.

Por lo general las organizaciones hoy en día sólo producen bienes y servicios sin importarles el daño que le causan a la sociedad, a la ecología, en general el daño que le causan al planeta, puesto que la mayoría de ellas se encuentran frente a las exigencias sociales de competitividad. En la mayoría de los países, los partidos políticos están perdiendo credibilidad, en la religión muchos sacerdotes pierden seguidores e influencia, esta crisis demanda la presencia de líderes que guíen a las actuales generaciones hacia un futuro de mayor claridad y congruencia.

Es inaplazable, contar con directivos que se visualicen como líderes y que propongan nuevas metas y valores que trasciendan el presente y brinden mejores oportunidades en el futuro en todos los ámbitos de la vida: económico, político, social, cultural y educativo.

3.2 Concepto de Liderazgo

Existen distintas definiciones sobre el liderazgo, en este sentido es elemental precisar la palabra liderazgo y líder.

“Liderazgo. Es la habilidad de inspirar y guiar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos y de una visión.

*Líder. Se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización”.*¹²³

Según estas definiciones se interpreta al liderazgo en términos generales como la acción de influir en los demás, con el propósito de alcanzar los objetivos del grupo o de la organización y que generalmente lo asume el director.

El líder en términos formales es el director, gerente o mando medio o superior encargado de orientar, motivar y optimizar el quehacer de las personas para lograr las metas deseadas promoviendo el desarrollo y competencias de sus integrantes a favor del bien común.

¹²³ MÚNCH, Galindo Lourdes. Op.cit. Págs. 145 y 146.

Idalberto Chiavenato define el liderazgo como:

*“la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana”.*¹²⁴

Otro elemento principal del liderazgo es la capacidad de comunicación ya sea de tipo escrita u oral o no verbal como la corporal, ya que permite comunicar de forma efectiva el plan de acción que se deberá seguir para alcanzar el objetivo deseado.

Por su parte, Alfonso Siliceo señala que:

*“Ser líder es la capacidad de influir en otros para el logro de un fin valioso”.*¹²⁵

Los verdaderos directivos líderes son aquellos que procuran fortalecer su influencia a partir de sus conocimientos y experiencias, logrando obtener poder y autoridad tanto fuera como dentro del grupo al que guían en función de la forma de tratar a los demás y que su principal fortaleza es la congruencia personal, laboral y profesional.

Warren Bennis y Burt Nanus afirman que el liderazgo constituye:

*“la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y de que, para crear organizaciones vitales y viables, es menester que, el liderazgo ayude a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que pueden ser y luego las movilicen para el cambio hacia la nueva visión”.*¹²⁶

¹²⁴ **CHIAVENATO**, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw-Hill, Colombia, Bogotá, 1999. Págs. 150-161.

¹²⁵ **SILÍCEO**, Alfonso. *Líderes para el siglo XXI*. Editorial McGraw-Hill, México, 1997. Págs. 19 y 20.

¹²⁶ **BENNIS**, Warren y Burt Nanus. *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. de C.V., España, Barcelona, 2008. Pág. 22.

Es así como en el liderazgo convergen diversas funciones propias de un director, como se mencionó en el capítulo anterior, entre las que destacan la relación de poder, la capacidad de persuasión, de motivación, de autoridad, de comunicación, de dirección, de evaluación y de formación de equipos de trabajo, estas acciones se determinan según el contexto y la situación específica, lo que determinará tanto la naturaleza del liderazgo como su impacto en la organización a la que pertenece.

Retomando las reflexiones de los autores citados, se puede afirmar que el liderazgo es un proceso donde a partir de su influencia para motivar y de su capacidad de visión, influye y se apoya de los demás integrantes de la organización, con la finalidad de efficientar fuerzas y recursos.

3.3 Perfil del Nuevo Liderazgo

En el contexto mundial actual en donde ocurren cambios de manera vertiginosa es imprescindible formar directivos líderes, capaces de responder a las necesidades que demanda la sociedad, esta situación obliga a formar líderes visionarios, agentes de cambio, en donde su principal tarea sea la de ser un guía y conductor que oriente a las organizaciones en una dirección de continuo aprendizaje a través de la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos, actitudes y competencias, creando estrategias orientadas a cumplir los objetivos definidos por el grupo al que pertenece.

Por lo anterior, se puede precisar que las personas que deseen fortalecer o desarrollar el liderazgo y más cuando ocupan cargos directivos, deberán poseer diversas características y cualidades, de las cuales mencionaremos las más representativas.

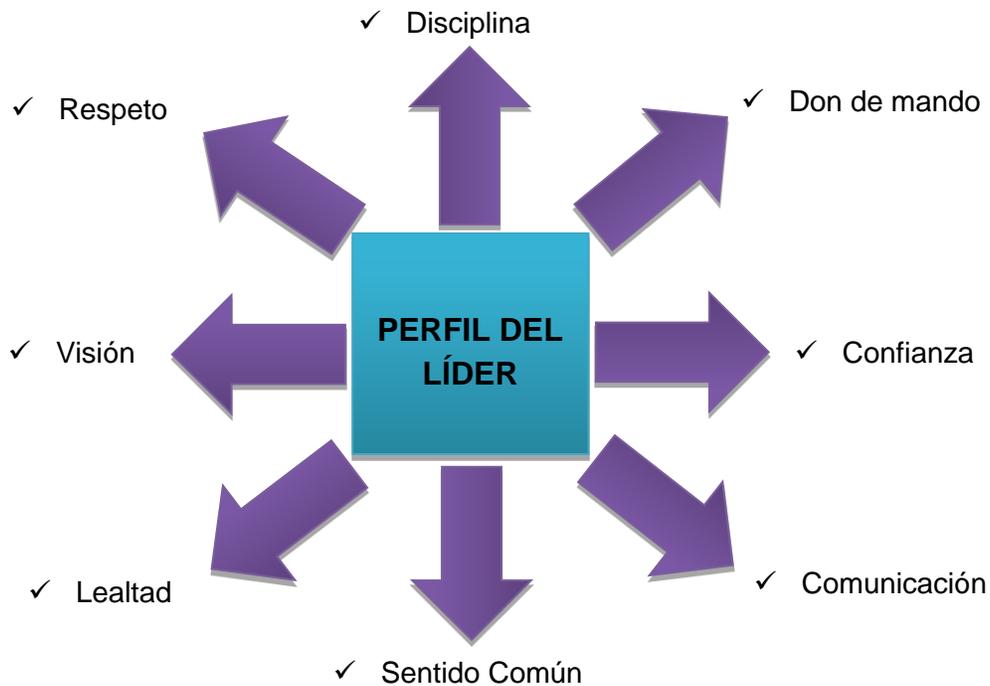


Figura 15. Perfil del Líder.¹²⁷

- *“Confianza, y dominio de sí mismo. Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad y poseer una gran confianza y seguridad en sí mismo para inspirar confianza a los colaboradores.*
- *Visión. Iniciativa. La capacidad de plantear una visión que inspire a los seguidores es fundamental para dirigir todos los esfuerzos hacia la consecución de la misma, a la vez que generar iniciativas que propicien y faciliten el logro de los objetivos de la organización, es el motor que motiva e impulsa al equipo de trabajo.*
- *Sentido común. Si algo necesita un líder es sentido común: para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes, para establecer estructuras sencillas, para actuar en lugar de sólo planear, para acercarse a su gente, para mejorar la calidad y para la multiplicidad de*

¹²⁷ Ibíd. Pág. 179.

funciones que desempeña el dirigente, el ingrediente principal es el sentido común.

- *Actitud positiva. Un líder tiene la capacidad para encontrar el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y en su gente y para aprender de los fracasos y los errores.*
- *Don de mando, sinceridad, justicia y lealtad. La sinceridad, justicia y lealtad del líder en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores, los clientes y el personal son primordiales. Una conducta sincera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad. El gerente que siente amor y compromiso por la empresa y que tiene “puesta la camiseta”, que se siente parte de la organización, inspira y genera estos sentimientos en quienes lo rodean.*
- *Disciplina, espíritu de logro. Indudablemente que todos los líderes sienten una gran satisfacción al lograr resultados específicos. El directivo requiere fijar metas claras y específicas y hacer partícipe de ellas a su gente; de tal forma que todos sepan hacia dónde dirigir sus esfuerzos y los resultados que esperan obtener. La consecución de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización del líder.*
- *Inteligencia racional y emocional. Tradicionalmente, se pensaba que la inteligencia racional o el cociente intelectual, es decir la capacidad de razonamiento lógico, abstracto, deductivo, verbal, matemático y de memorización, eran los factores básicos para lograr el éxito. Sin embargo, a partir de diversos estudios científicos se ha demostrado que además existe otro tipo de inteligencia que es básica para desempeñarse exitosamente: la inteligencia emocional, debido a que las emociones juegan un papel trascendental en la aplicación de las habilidades intelectuales”.¹²⁸*

Es fundamental señalar que los directivos líderes deben tener confianza y dominio de sí mismos, es decir tener un perfecto dominio sobre su persona, controlando sus emociones, sentimientos y actitudes, puesto que esto les brindará a sus colaboradores mayor certeza y seguridad, deben de ser visionarios lo cual implica

¹²⁸ MÜNCH, Galindo Lourdes. Op.cit. Págs. 180-182.

crear posibilidades del futuro en base a las condiciones presentes, observar lo que otros no ven, tienen que mantener entre sus seguidores una comunicación efectiva, así como fomentar la disciplina con la finalidad de alcanzar las metas planeadas, sin dejar de lado las necesidades y propuestas de sus colaboradores.

3.4 Perfil del Líder Educativo

En este contexto es urgente contar con directivos que se asuman como líderes, que a través de las organizaciones dirijan los esfuerzos humanos, con el propósito de instaurar nuevas formas de desarrollo económico y social para formar sociedades justas y desarrolladas, capaces de aprovechar las nuevas tecnologías, con la finalidad de solucionar los problemas del hambre, de la contaminación, del desempleo y de la pobreza, por lo que se vuelve ineludible romper el círculo vicioso de la falta de oportunidades y del rezago educativo para dar paso a una sociedad más equitativa, incluyente y que ofrezca mejor calidad y condiciones de vida.

La educación de calidad debe vincularse con un liderazgo educativo, ejercido por cada uno de los integrantes de la organización escolar. Actualmente el liderazgo no es una característica necesariamente predominante entre las personas que dirigen las escuelas en México, porque la mayoría de los directores no tienen la formación adecuada ni el interés para crear las condiciones propicias para el progreso de la educación como ya fue señalado en el capítulo anterior.

Los directivos que actualmente se encuentran en las escuelas son contratados o promovidos basados en habilidades técnicas, experiencia, y/o por situaciones políticas, más no por sus habilidades de dirección y liderazgo; de ahí la necesidad de que las personas que ocupen un puesto de dirección, deban de prepararse y desarrollar habilidades que les permitan forjar un liderazgo propio que les brinde seguridad en el desempeño de su actuar profesional.

A continuación se presentan algunas de las competencias que podrían enmarcar un perfil de liderazgo en un director escolar y que complementan las habilidades que se señalaron en el capítulo anterior.

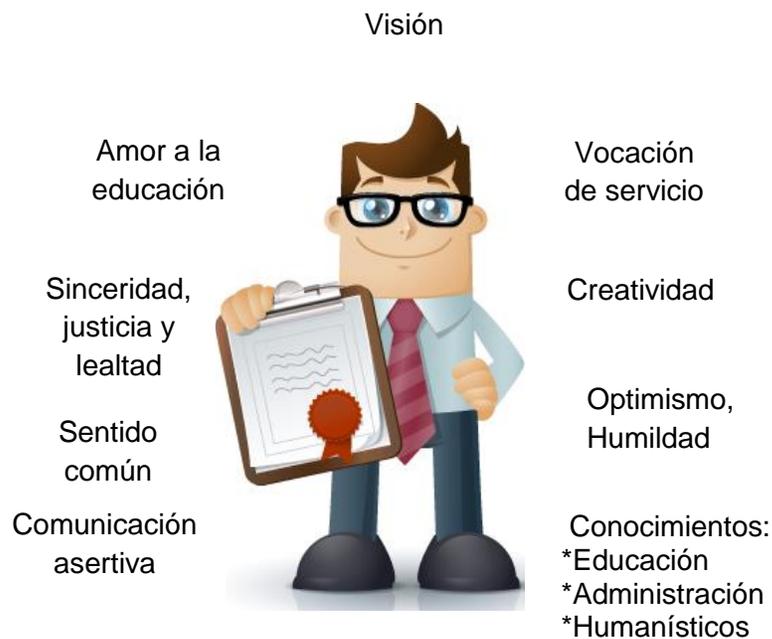


Figura 16. Cualidades del Líder Educativo.¹²⁹

1. “Conocimientos:

- ◆ **Educación.** *Indispensable para dirigir una escuela, son los conocimientos, pedagogía y metodologías de planeación de la enseñanza y didácticas.*
- ◆ **Humanísticos.** *Al ser la escuela un organismo formador de personas no sólo en cuanto a conocimientos y competencias sino en cuanto a actitudes y conductas, una sólida formación humanística es fundamental.*
- ◆ **Administrativos.** *No basta con ser educador para dirigir una escuela, es necesario que los directivos tengan la capacidad de administrar para lograr una máxima calidad en los resultados.*

¹²⁹ **MÚNCH**, Galindo Lourdes. *Administración de Instituciones Educativas*. Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 2010 (reimp. 2012). Pág. 149.

2. Cualidades o características de personalidad.

- ◆ **Amor a la educación.** *El amor a la educación y tener el compromiso real hacia ésta, caracterizado por un espíritu de servicio, es un comportamiento que se trasmite, que la comunidad escolar capta.*
- ◆ **Vocación de servicio.** *El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. La entrega y la pasión de un líder hacia la educación, la obsesión por servir realmente a los educandos, por lograr ideales, son actitudes que crean seguidores. Si el directivo no siente amor por la enseñanza, difícilmente ganará el apoyo de la comunidad educativa.*
- ◆ **Creatividad.** *Una característica primordial en el líder educativo es la iniciativa. Promover innovaciones, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima que promueva el aprendizaje, poseer iniciativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad, son labores inherentes al líder educativo.*
- ◆ **Visión de futuro.** *Los grandes líderes se han caracterizado porque poseen una visión o un ideal bien definido orientado hacia el futuro; esta visión al satisfacer las expectativas de los seguidores, incide en la motivación.*
- ◆ **Optimismo.** *El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder infunde en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás.*
- ◆ **Sinceridad, justicia y lealtad.** *Es obvio que la credibilidad surge de la sinceridad, justicia y la lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, la sociedad y todos los miembros de la institución. Una conducta sincera y justa engendrará en la comunidad escolar compromiso y lealtad. El respeto y admiración están en relación directa con la imparcialidad del líder”.¹³⁰*

Aunado a lo anterior, un directivo líder deberá ser un agente de cambio visionario, promotor del trabajo en equipo, que apoye y motive a sus colaboradores, que fije

¹³⁰ MÜNCH, Galindo Lourdes. Op.cit. Págs. 150 y 151.

metas, que evalúe resultados, que rinda cuentas, que demuestre poseer los conocimientos fundamentales para resolver los problemas que se presentan en la escuela y lo más importante es que asuma el compromiso, responsabilidad e implicaciones que lleva consigo estar inmerso en el campo educativo.

Por último, el SEN tiene el reto de redefinir los puestos de dirección con el propósito de transformar el concepto de director escolar al de líder educativo, en función de que ejerza un papel primordial como guía de los alumnos y profesores, como coordinador de la relación escuela - comunidad escolar.

El liderazgo en cualquier contexto sólo puede asumirse y entenderse a partir de un compromiso auténtico con el grupo en el que se desarrolla y con la voluntad de poner por delante de su interés personal el interés colectivo, es decir buscar el bien común, lo cual se transforma en un liderazgo eficaz siempre y cuando se lleve a cabo lo descrito a continuación:

“El director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza, y a los alumnos para que aprendan. Genera acuerdos entre quienes configuran la comunidad escolar, asegurándose de que éstos se lleven a cabo y, por lo tanto, ganando terreno en el logro de los objetivos planeados en tiempo y forma.

El director lanza una convocatoria para obtener mayores logros académicos, se asegura de que se lleven a cabo, ofrece los apoyos necesarios para cumplirlos y los liga con los objetivos planeados, directa o indirectamente, al aprendizaje.

El director ejerce liderazgo eficaz sí:

- *Promueve que los docentes formen un sólo equipo de trabajo.*
- *Impulsa la participación de profesores y padres en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje.*

- *Desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.*
- *Logra los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje.*
- *Maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela.*
- *Gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible.*
- *Lleva a cabo intercambios de experiencias directivas entre ésta y otras escuelas.*
- *Dedica el tiempo necesario y suficiente a las tareas académicas que respaldan más el aprendizaje de los alumnos.*
- *Logra prestigio ante la comunidad.*
- *Satisface a la comunidad por su forma de conducir la escuela.*
- *Satisface a los profesores con la conducción que hace de la escuela”.*¹³¹

En otras palabras, un directivo con liderazgo eficaz será aquel que responda de manera oportuna a la problemática del contexto donde actúa, siendo visionario, es decir teniendo la capacidad de anticiparse a los posibles conflictos, siendo flexible para delegar poder y otorgar responsabilidades a los profesores, con la voluntad de orientar los esfuerzos del grupo en pequeños cambios que con la práctica se conviertan en acciones permanentes.

¹³¹ **Secretaría de Educación Pública.** *Estándares de Gestión para las Escuelas de Educación Básica En México. Versión Preliminar.* Op.cit. Pág. 32.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Planteamiento del Problema

El Sistema Educativo Nacional como se señaló en el capítulo 1 enfrenta múltiples problemas entre los que se encuentran: atender la demanda de servicio educativo en Educación Básica, la dificultad para el acceso a los servicios educativos por parte de los sectores económicamente vulnerables de la sociedad, altos índices de reprobación y deserción escolar, bajo nivel de aprovechamiento, infraestructura inadecuada; carencia de materiales didácticos e insuficientes oportunidades de desarrollo profesional, entre otros.

La importancia de profesionalizar a los directores es fundamental debido a que los nombramientos que se otorgan para ejecutar este cargo, se sustentan en la antigüedad y el escalafón pero también en el nepotismo o imposición del SNTE.

Los directivos de Educación Básica presentan serios problemas en cuanto a su preparación profesional, desde el momento en que ésta no es un factor decisivo para ascender a un puesto directivo y los criterios que se consideran no establecen el perfil académico idóneo para cubrir dicho cargo, lo que trae como consecuencia que las escuelas se vuelvan dependientes de las características personales de cada director promovido, de ahí la trascendencia de que se implementen procesos de formación que redefinan con claridad el puesto del director escolar.

Como responsable de la administración de la escuela, el director tiene la función de unir armoniosa y óptimamente todos los elementos que integran a la comunidad escolar, asimismo adquirir conocimientos administrativos los cuales le permitan optimizar los recursos con los que cuenta para realizar un trabajo eficiente y con la calidad que demanda la sociedad actual.

En este contexto se hace inevitable contar con una preparación la cual se estructure a partir de desarrollar competencias específicas para ejercer la función directiva, en donde el liderazgo sea una función principal.

Se considera necesario resaltar que hay tres conceptos fundamentales que están inmersos en esta investigación y que se constituyen en las categorías centrales de análisis para dar estructura y sustento a nuestro estudio:

Función directiva: *“Dirigir un centro escolar consiste en la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen unas determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos y alumnas”.*¹³²

Director Escolar: *“Aquél que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados”.*¹³³

Liderazgo: *“Es un proceso mediante el que se ejerce influencia, con el fin de alcanzar determinados propósitos. En concreto un proceso de influencia*

¹³² **ANTÚNEZ**, Serafín. *La Acción directiva en las instituciones escolares*. Editorial Auroch, Barcelona, 2000. Pág. 27.

¹³³ **Ley General del Servicio Profesional Docente**. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2013. Art. 4°.

que se ejerce sobre otros para conjuntamente alcanzar propósitos acordados para la organización".¹³⁴



Figura 17. Conceptos Básicos en la Investigación.¹³⁵

Por lo anterior, se asume que el personal directivo representa el medio idóneo para concretar en cada escuela, las metas y objetivos definidos en materia educativa, tanto por el papel que desempeña, como por su liderazgo dentro de la comunidad educativa a la cual representa.

Es inminente que para generar un cambio existen como limitantes: la organización interna de la SEP, el SNTE debido a su fuerza y poder político y económico, lo que obstaculiza un cambio desde las instituciones ya establecidas.

De ahí la importancia de responder la siguiente pregunta central de la investigación:

¹³⁴ VICENTE, Rodríguez Pedro S. (coord.) *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Ediciones Mensajero S.A., Bilbao, 2001. Pág. 36.

¹³⁵ *Elaboración Propia*.

¿Es el liderazgo un elemento fundamental para ejercer la función directiva con efectividad para generar calidad en el ámbito educativo, dentro del marco normativo y político que sustenta al Sistema Educativo Nacional en la actualidad?

A partir de ésta interrogante se desprendieron algunos otros cuestionamientos que permitieron integrar la información recopilada a través de la investigación documental y la que será sustraída de la opinión de algunos funcionarios de mando medio y superior de la SEP, para comprender la importancia del liderazgo en el discurso oficial del SEN:

- En el discurso cotidiano de quienes ejercen una función directiva en el SEN ¿Cómo se entiende el liderazgo?
- El marco normativo que sustenta las acciones operativas de las escuelas de Educación Básica ¿Expresa de manera clara las condiciones para ejercer liderazgo en la función directiva?

4.2 Supuesto de Investigación

De acuerdo con Corina Schmelkes:

“Los supuestos son soluciones tentativas al problema de investigación. La validez se comprueba mediante información empírica, reglas de lógica o en forma cualitativa. Los supuestos son conjeturas acerca de características, causas de una situación específica, problemas específicos o planteamientos acerca del fenómeno que se va a estudiar. Los supuestos no se redactan en términos estadísticos, aunque la información estadística del pasado puede utilizarse para respaldar o rechazar los supuestos. Su validación no requiere de estadística. Puede ser

solamente cualitativa y no cuantitativa. No necesariamente tienen que plantearse en términos de causa-efecto o de relaciones entre elementos concretos”. ¹³⁶

Por lo anterior, el supuesto de investigación se plantea de la siguiente forma:

El liderazgo es un elemento fundamental para ejercer una función directiva con efectividad hacia el logro de la calidad educativa y más cuando las políticas gubernamentales recientes plantean cambios significativos en el papel de los agentes educativos involucrados en el proceso enseñanza – aprendizaje, como son docentes, directivos escolares y funcionarios públicos.

4.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo General. Analizar la importancia de la función directiva en el ámbito educativo, resaltando el papel que juega el liderazgo en el marco normativo y político reciente del Sistema Educativo Nacional.

Objetivos Específicos

- ◆ Reconocer el marco normativo y político reciente del Sistema Educativo Nacional incluyendo la descripción de la actual Reforma Educativa.
- ◆ Comprender las características fundamentales de la función directiva, así como su importancia y repercusiones dentro del ámbito educativo.
- ◆ Describir la importancia del liderazgo para ejercer una función directiva efectiva hacia la calidad educativa.

¹³⁶ **SCHMELKES**, Corina. *Manual para la presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación*. Tesis. Segunda Edición. Oxford. University Press, 2000. Pág. 37.

- ◆ Reafirmar conceptos sobre liderazgo, función directiva y el Sistema Educativo Nacional a partir de las opiniones de funcionarios de mando medio y superior que se encuentran colaborando en la Secretaría de Educación Pública.

4.4 Diseño de la Investigación

Esta es una investigación fundamentalmente documental de corte descriptivo que se complementa con algunas entrevistas de carácter cualitativo para resaltar la importancia que se le da al liderazgo, por parte de funcionarios de mando medio y superior dentro del contexto educativo que nos ocupa, específicamente de la Dirección General de Presupuesto y Recursos Financieros (DGPYRF) de la Secretaría de Educación Pública.

La interpretación de la información que se obtenga de las entrevistas, se empleará en este estudio sólo para complementar el análisis de los conceptos que juegan un papel central en la función directiva de los centros escolares en la Educación Básica.

4.4.1 Muestra Representativa

La Muestra definida a juicio de la investigadora, será conformada por 10 funcionarios, mandos medios y superiores de la Dirección antes mencionada conformada por:

- ◆ Dos Jefes de Departamento.
- ◆ Seis Directores de Área.
- ◆ Dos Directoras Generales Adjuntas.

4.4.2 Técnica de Recopilación de Información: Entrevista

La técnica de recopilación de información es la entrevista la cual se realizará a 10 funcionarios, mandos medios y superiores de la Secretaría de Educación Pública, con el propósito de conocer su opinión sobre los temas de liderazgo, su impacto en la función directiva y su opinión sobre el impulso que se requiere dar a la Educación Básica para generar calidad en los servicios educativos.

Las preguntas base para conformar la guía de entrevista son:

Cargo:

Años de experiencia en el sector educativo:

1. ¿Para usted un líder nace o se hace?
2. ¿Para usted qué es un líder?
3. ¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?
4. ¿Usted se considera un líder?
5. Para usted, (como líder) ¿Cuáles son los consejos que lo han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo?
6. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la educación?
7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?
8. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?
9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?
10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?
11. ¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?
12. Y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) ¿Qué opina?

Por último, se reitera que se busca enriquecer el análisis teórico y contextual planteado en los primeros capítulos, con las posturas de algunos funcionarios de la Secretaría de Educación Pública, que están inmersos en las políticas gubernamentales actuales, ejercen una función directiva aunque ésta no sea en las escuelas, y que tienen gente a su cargo ejerciendo un liderazgo para llevar a cabo todas sus funciones.

CAPÍTULO 5

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

5.1 Resultados de las Entrevistas

Como ya ha sido indicado, estas entrevistas fueron realizadas de manera personal a 10 funcionarios públicos, mandos medios y superiores de la Dirección General de Presupuesto y Recursos Financieros de la Secretaría de Educación Pública, durante el mes de septiembre de 2012.

Antes de iniciar con el análisis de las entrevistas realizadas es importante contextualizar el lugar donde se encuentran estos funcionarios, con la finalidad de entender el impacto de sus decisiones en el ámbito educativo.

La Secretaría de Educación Pública como órgano rector de la educación en México, tiene como propósito primordial crear las condiciones necesarias para que la población mexicana tenga acceso a una educación de calidad en todos sus niveles y modalidades y en el lugar que lo demanden; al frente de la SEP está el Secretario de Educación Pública, quien para el desahogo de los asuntos de su competencia se auxilia en las unidades administrativas y órganos desconcentrados.

En el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública en su Artículo 2, inciso A. Unidades Administrativas, fracción XXX se encuentra la Dirección General de Presupuesto y Recursos Financieros, la cual tiene como misión que el proceso presupuestario sea sencillo, para que sus clientes cuenten con los recursos financieros en tiempo y forma, a fin de que cumplan con sus objetivos y se facilite el seguimiento del gasto.

Asimismo están comprometidos en coordinar y gestionar los requerimientos de las entidades globalizadoras y los Órganos fiscalizadores, para dar cumplimiento a la rendición de cuentas.

En esta Dirección General se encuentran los diez funcionarios entrevistados a quienes se les solicitó responder una entrevista de 12 preguntas abiertas que tuvo como propósito conocer su opinión respecto al tema del liderazgo, la función directiva en las escuelas y generalidades sobre el Sistema Educativo Nacional.

- Los entrevistados se encuentran en un rango de edad de 30 a 50 años.
- Fueron 5 mujeres y 5 hombres.
- Los resultados de las entrevistas fueron muy interesantes debido a la diversidad de puntos de vista, enriqueciendo la investigación documental, por ejemplo consideran modelos de líderes aquellos de tipo religioso, político y del ámbito de la tecnología.
- Un entrevistado jamás ha estudiado en escuelas públicas y sus padres fueron fundadores del SNTE.
- Otra es abogada y fue maestra en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Otro trabajó directamente con el Licenciado Miguel de la Madrid después que concluyó su periodo gubernamental.
- La variedad de opiniones, muestra en primer lugar que las experiencias ya sean personales o profesionales determinan la forma de guiarse con las personas y en un momento dado ejercer un liderazgo en cualquier ámbito donde se encuentren inmersos.
- Debido a la experiencia personal, había una percepción inicial sobre las particularidades de cada entrevistado sobre sus características como líder, por la forma de conducirse con su personal y por los puestos estratégicos en los cuales se desempeñan.
- Al formular la pregunta ¿Usted se considera un líder? fue interesante darse cuenta que no todos se consideran líderes, debido a que creen que tal vez asumirse como líder implica una responsabilidad sobre el comportamiento de los demás o que cuando te asumes como líder dejas de trabajar y de aprender.

A continuación se hace un breve análisis de cada una de las preguntas definidas en la guía de entrevista.

Pregunta 1. ¿Un líder nace o se hace?

La importancia de preguntar sobre sí un líder nace o se hace radica en que existen posturas teóricas, creencias y opiniones que se terminan contraponiendo y no definen si un líder nace o se hace.

En la práctica no se conoce bien qué líderes son los que guían y toman las decisiones en materia educativa, de ahí el interés de conocer cuál es la postura que toman y qué tipo de líder asumen que son: si piensan que nacieron líderes, si se formaron para ser líderes o si tenían ciertas cualidades de liderazgo que perfeccionaron para llegar a ser las personas que hoy en día son.

Respecto a esta primera pregunta, en las entrevistas realizadas se fijaron tres posturas diferentes las cuales son nace, se hace y ambas.

Entre las que se asume que un líder nace, que las características de líder son natas es decir que naces con ciertas características que definen el ser líder o no.

En la entrevista 4 se mencionó:

Nace. – ¿Por qué? – Pues porque tiene que tener muchas varias características que ya son de la personalidad, o sea, el tipo, como el carácter, hay gente que es... que nace, o sea que tiene mucho carisma, o sea hay como muchas características de un líder que no las puedes crear.

Otra postura es la que se contrapone que menciona que los líderes se hacen, puesto que consideran que es la preparación académica y la experiencia laboral la que forman a un líder.

El entrevistado 7 señaló *Se hace. – ¿Por qué? –*

Pues yo creo que la experiencia que vas adquiriendo a lo largo de los años en las diferentes áreas en las cuales te has desarrollado, te permite ir a lo mejor conociendo y formándote de tal manera que puedas contar por un lado con la experiencia que te permita ser un líder y por otro lado el manejo que puedas tener de las personas que estén a tu cargo.

La tercera postura es una combinación de las dos respuestas anteriores, donde basan su opinión en que se nace con ciertas cualidades de liderazgo, no obstante es necesario poseer una formación que desarrolle, mejore y/o perfeccione las características con las que se cuenta de forma innata.

En la entrevista 9 se indica que:

Existen de los dos tipos de liderazgo: por un lado tenemos a los líderes innatos que sin tener una formación teórica logran destacar como líderes importantes sólo con su carisma, carácter y características específicas que se requieren para ser un líder; y también existen los líderes que se van formando a través de la educación y con la experiencia laboral que también van forjando las características propias de un líder.

En respuesta a esta pregunta se considera que todos los seres humanos nacen con cualidades de líder, la historia personal y familiar de cada persona los coloca en una clase socioeconómica y en un contexto social y cultural que los define, en este sentido el líder nace, pero también es importante mencionar que las habilidades de liderazgo relativas al nivel de desarrollo personal se pueden enriquecer y perfeccionar con la educación y la experiencia.

Es decir, el líder nace, puesto que se requiere estar rodeado de circunstancias propicias para poder ejercerlo; asimismo el liderazgo se aprende, debido a que no importa el nivel en donde se esté, siempre se pueden desarrollar habilidades a

través de la experiencia, el aprendizaje, las circunstancias y el contexto específico al cual se enfrente. Lo fundamental de este análisis es resaltar que el liderazgo se puede aprender y se puede perfeccionar.

Pregunta 2. ¿Qué es un líder?

Esta pregunta surge de la necesidad de conocer a ciertos directivos de la Secretaría de Educación Pública, principalmente respecto a la definición que tienen acerca de lo que es un líder, puesto que todos tienden a considerar personas como líderes independientemente de lo subjetivo que pueda llegar a ser, los cuales cuentan con diversas características que hacen que se han definidos como tales.

Al momento de realizar esta pregunta la mayoría coincidió de forma general, en que el líder es la persona que guía a las personas, que tiene definido qué es lo que quiere y cuáles son los objetivos que desea alcanzar.

En la entrevista 2 se definió al líder como:

Un líder es una persona que tiene ciertas características, que tiene muy claro hacia dónde va, que tiene muy claro su misión, su objetivo y hacia dónde quiere llegar.

Por su parte el entrevistado 8 señaló que el líder:

Es una persona que conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa. Usa con frecuencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Da órdenes e instrucciones claras, aprecia y reconoce el esfuerzo y superación en el trabajo.

Como conclusión el líder como se señala en el capítulo 3, es la persona encargada de dirigir, orientar, motivar y optimizar el quehacer de las personas para lograr las metas deseadas promoviendo el desarrollo y competencias de sus integrantes a favor del bien común. En esta pregunta la teoría y el punto de vista de los entrevistados coinciden.

Pregunta 3. ¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?

Esta pregunta fue planteada con la finalidad de conocer cuáles eran las características que el entrevistado consideraba como esenciales en un líder, en la que al mismo tiempo se pretendió reconocer si su propio perfil cubría tales características.

En la entrevista 4 el líder destaca elementos importantes como la congruencia, la generación de ideas y la búsqueda del bien común, como lo menciona a continuación:

Bueno, yo a mi como me gusta un líder que tenga... que sea congruente, entre lo que piensa, dice y hace; que genere ideas y que esas ideas sea capaz de llevarlas a la práctica y a la realidad; que busque el bien común, que no solamente vea por él como un protagonista de ciertos temas, sino que para él lo que... lo que persigue sea para el bien de la comunidad, eso para mí es un líder.

Por su parte el entrevistado número 8 destaca como características esenciales en un líder las siguientes:

Capacidad de comunicación, inteligencia emocional, capacidad de establecer metas y objetivos, capacidades de planeación, un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha, crece y hace crecer a su gente, tiene carisma, es innovador, es responsable.

Como se mencionó en el capítulo 3 las características primordiales que deberá poseer y desarrollar un líder son: disciplina, respeto, don de mando, visión, confianza, lealtad, comunicación y sentido común; aunque contar con estas características o cualidades no es suficiente para ser un líder exitoso, puesto que la formación de un líder debe ser continua, es decir debe de mantener una actualización permanente que le permita contar con las herramientas necesarias

para enfrentar nuevos retos y que a su vez le facilite desempeñar su labor directiva dentro de la educación.

Pregunta 4. ¿Usted se considera un líder?

Dentro de la entrevista se consideran preguntas claves como está, la cual cuestiona a los entrevistados, sobre si ellos se ven como líderes, debido a que esta entrevista se realizó a personas que ocupan puestos estratégicos en la Dirección General de Presupuesto y Recursos Financieros, lo que rescató puntos de análisis relevantes a considerar ya que estos funcionarios, en su mayoría se cuestionaban si poseían las habilidades de un líder.

El entrevistado 1 menciona que cree que para algunas actividades si asume el rol de líder y en otras supone que necesita desarrollar algunas cualidades que no posee, como lo menciona:

Pues para algunas cosas sí, para otras no. Creo que tengo habilidades de comunicación, orales, como ya te habrás dado cuenta. Pero otras cosas pues me faltan: dominio del área pues todavía me falta porque llevo poco tiempo aquí.

Cabe mencionar que hubo casos en los que el entrevistado piensa que no es un líder, pero conforme va transcurriendo la respuesta de esta pregunta, cae en la cuenta de que si posee las características que había mencionado en la pregunta anterior y se termina asumiendo como un líder, aquí se presenta la respuesta del entrevistado 2:

No del todo – ¿Por qué no? – Bueno porque los líderes, más bien tienen otra de las características es sentir pasión por lo que haces, o sea tener retos y disfrutar lo que haces, porque yo creo que lo más importante de un líder es eso que te mueve, a hacer algo, a llegar hacia donde tú quieres, tener muy claro tu objetivo, muy claro tu meta, es lo que te hace, es más fácil como dicen llegar.

En la parte de a la mejor soy; podría decir que soy una líder insipiente en cuanto a que me gusta lo que hago, se hacia dónde quiero ir, luego lo

que... no me queda muy claro es que tengo que hacer para llegar a esos puntos.

Únicamente el entrevistado 10 señala no sentirse líder debido a lo siguiente:

No, porque siento que todos estamos en un equipo y en ese equipo no se tiene líder, sino se trabaja para salir adelante.

Cabe señalar que este entrevistado es el que mayor jerarquía tiene al ser una Directora General Adjunta, lo cual podría parecer contradictorio debido a que es la persona que guía a las distintas Direcciones de Área y la que establece las metas que se deben seguir, por lo tanto un puesto no determina la visión personal que se pueda tener sobre el liderazgo.

Por lo anterior, resulta relevante conocer la visión que los funcionarios tienen sobre ellos mismos, porque a veces resulta difícil asumirse como líder debido a que ser un líder implica reconocer un compromiso social y una enorme responsabilidad con la gente y la organización de la que forma parte y no todas las personas tienen la disposición, el ánimo, el carácter y la capacidad para asumir un liderazgo con todas las implicaciones que conlleva ser líder.

Pregunta 5. ¿Cuáles son los consejos que lo han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo?

El valor de esta pregunta radica en el hecho de que a lo largo de la vida personal, profesional y laboral de las personas, se rodean de gente que consideran líderes los cuales les dejan aprendizajes a través de sus consejos y que con el paso del tiempo estos consejos son tan significativos que se cargan de valor hasta el punto de convertirlos en cimientos que guían su actuar.

Esta pregunta arroja una variedad de consejos que van relacionados con valores de carácter actitudinal como la empatía, la justicia, la equidad, el respeto, entre otros como lo describe el entrevistado 2 al mencionar:

Yo tuve muy buenos jefes, siempre he tenido muy buenos maestros. Sí, mi primer jefe con el que era el Director General Adjunto tenía 32 años en la SEP, entonces tenía todo un cúmulo de experiencia y conocimientos en el sector, pero además, lo que ves en él, lo que ves en él como que te marca, porque ves en él una persona preparada, una persona justa, empática, equitativa, o sea trataba bien a las mujeres como a los hombres, siempre incluyente, sobre todo, y que no diferenciaba de haber tú eres mujer vales menos, sino que él siempre estaba con esa, como que esa... te puedo decir que esa cualidad de siempre unir al grupo, unir.

Se puede mencionar que los consejos expresados se inclinan en que no se debe olvidar el lado humano de la organización, ya que si tratas bien a la gente, en general la haces sentirse parte del equipo de trabajo y la motivas, se obtendrán mejores resultados, debido a que las personas realizan su trabajo de manera adecuada como una consecuencia del buen clima laboral y por el contrario si se sienten ajenos a la organización pueden perder el interés y el compromiso por desempeñar bien su trabajo, lo que fomenta un clima laboral hostil y de incertidumbre, que trae como consecuencia bajo rendimiento laboral, incumplimiento de metas, el incurrir en errores frecuentes, entre otros.

Pregunta 6. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la Educación?

Esta pregunta es fundamental en la investigación porque los entrevistados se encuentran inmersos en el ámbito educativo; aunque la pregunta no se realizó de manera directa sobre cuál es el impacto que pueden generar estos líderes desde sus puestos, debemos entender que ellos son los líderes a los que se hace referencia, ya que ellos en su mayoría se asumen como tales y siendo que tienen puestos estratégicamente claves dentro del Sistema, al plantear la pregunta en tercera persona y no directamente a ellos, origina que emitan una opinión sobre cuál es el impacto de manera implícita del alcance de sus decisiones en la educación.

Los resultados obtenidos en su gran mayoría coincidieron en que es de suma importancia que en la educación exista un líder que conduzca a las personas hacia un bien común, que conozca los problemas de la educación, que posea conocimientos necesarios para resolverlos tales como: administrativos, pedagógicos, humanísticos entre otros, y que coadyuven a dar seguimiento y continuidad a los programas que se implementen. Tal como lo expresa a continuación el entrevistado 2:

Aquí yo creo que el problema es que hay muchos líderes, pero, no tienen. Es que tú puedes ser como líder, pero, que no haya una meta en común, ese es el problema de la educación: el problema de la educación es que no hay seguimiento de programas, no hay, no hay una continuidad y todo mundo como que tiene objetivos dispares, o sea, no hay un objetivo en común, donde digan ahora nuestro objetivo es la calidad, entonces todos le vamos a echar ganas para mejorar la educación.

Únicamente el entrevistado 1 señaló que no considera que el liderazgo sea lo que se necesite en la educación sino organización, lo cual considero que si bien es cierto que el liderazgo se encuentra inmerso dentro del proceso administrativo en la dirección, si no hay un buen dirigente que guíe y de rumbo a las personas, la

organización se convierte en una tarea complicada de hacer realidad en la práctica.

Un liderazgo eficaz ejercido desde las cúpulas del sistema educativo puede ofrecer mejores resultados al impulsar estrategias educativas de cambio, que faciliten la resolución de problemas que históricamente han aquejado a las escuelas.

Finalmente podemos mencionar que el ejercicio del liderazgo en la educación es un asunto clave, aunque el éxito de la educación no depende exclusivamente de contar con un buen líder, sí impacta su actuar en el ámbito educativo porque las estrategias que emplee, las actitudes que tome, la forma en que delegue responsabilidades y asuma su compromiso serán esenciales para lograr una auténtica transformación educativa.

Pregunta 7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?

Al analizar el tema del liderazgo, resultaba preciso preguntar con qué líder se identificaban los diversos funcionarios públicos entrevistados puesto que en cierto punto la simpatía, la identificación que se crea con otra persona o personaje al grado de considerarlo líder, revela las características que los funcionarios asumen poseer o que les gustaría llegar a desarrollar como líder.

Los resultados de las entrevistas fueron diversos ya que los directores se muestran afines principalmente a líderes políticos como Fidel Castro, Beatriz Paredes, Rosario Robles y Miguel de la Madrid Hurtado entre otros, como lo comenta el entrevistado 6 a continuación:

Yo trabajé con el Licenciado Miguel de la Madrid, esta persona aparte de ser una figura yo lo considere... en el Fondo de Cultura Económica por la manera en que llevaba las cosas ahí, venía de ser Presidente de la República va a un organismo público descentralizado lo hace crecer por su forma de conducirse, además muchos aspectos como persona que llegamos a ver ahí, yo creo que me identificó con él efectivamente.

Por otro lado, también se identifican con líderes que se encuentran inmersos en la tecnología como lo son: Bill Gates y Steve Jobs como se expone en la entrevista 3:

Con un personaje, si lo había en alguna ocasión hice algún ejercicio de este tipo, y a quién puse. Es que tengo varios. No me acuerdo cual puse. Pero por ejemplo ahorita me acuerdo mucho de Steve Jobs, que fue pues en realidad fue a parte de un muy buen líder, ahí podemos ver que en realidad él pues nace siendo un líder porque él no termina una carrera y este sin embargo él implementa tanta tecnología que eso hace que tenga muchos seguidores y al final de cuentas muchos colaboradores.

De la misma forma con líderes religiosos como Gandhi y el Dalai Lama como lo describe el entrevistado 4:

*Con Gandhi – **Con Gandhi, ¿Por qué?** – Pues porque me parece un tipo sumamente congruente, que si fue como de estos hombres que... que demostraron con la acción lo que ellos querían para este mundo.*

Por su parte cinco entrevistados mencionan sentirse identificados con diferentes personajes como: Peter Drucker considerado uno de los grandes científicos modernos de la Administración; con el Licenciado Guillermo Bernal Miranda Oficial Mayor de la SEP en el sexenio anterior; con Carlos Slim, dos entrevistados mencionan no sentirse identificados con nadie debido a que uno considera haber desarrollado un estilo de liderazgo propio y el otro opina no sentirse identificado con nadie debido a que no se considera un líder sino un integrante más del equipo.

Resultó interesante conocer los personajes con los cuales se sentían identificados los entrevistados, ya que la mayoría de los personajes a los que hacen referencia tenían como propósito lograr un bien común, al ser personas congruentes entre lo que piensan, opinan y cómo actúan en su vida diaria.

Estos personajes con los que se identifican son los que establecen las pautas y patrones para la adquisición y desarrollo de diversas características que terminan formando a estos líderes y que en algunos casos puede llegar a determinar su actuar tanto personal como profesional, ya que de cierta forma los motiva a seguir adelante ante las adversidades e inspiran a no desistir en el proceso de alcanzar sus objetivos trazados.

Pregunta 8. ¿Qué habilidades, conocimientos y actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?

Un líder educativo debe tener la cualidad de resolver de manera simultánea diversos problemas ya sea con los alumnos, docentes, padres de familia o con las autoridades educativas y al mismo tiempo debe destinar parte de su tiempo para planear la consecución de metas próximas que lo acerquen cada vez más al objetivo final.

Dentro de este entramado de temas que tiene que atender, debe brindarle un lugar preponderante al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y conocimientos que considere necesarios para desempeñar de una mejor manera sus actividades.

Entre las cualidades con las que deberá contar un líder se encuentran el saber intuir y reconocer las áreas de oportunidad que se le presenten, tomando en cuenta que un líder tiene que tener una formación continua porque siempre existe algo nuevo que aprender y nuevas habilidades que desarrollar, la formación toma un papel crucial. El que un líder cuente con una formación sólida y las suficientes habilidades técnicas le permite tomar actitudes adecuadas ante cualquier contexto o problema.

En esta pregunta los entrevistados coincidieron en las habilidades, conocimientos y actitudes que consideran debe desarrollar un líder educativo las cuales son principalmente de carácter actitudinal como la empatía, humildad, paciencia, responsabilidad, poseer valores y asumir compromisos como lo afirma el entrevistado 7:

Uno sí es el compromiso de mejorar la educación, la educación en México, yo creo que tiene muchas o tiene amplias áreas de oportunidad, entonces el compromiso de que lo que se haga este orientado precisamente a fortalecer y a mejorar el Sistema Educativo Nacional.

Respecto a las habilidades señalaron como las primordiales saber escuchar a las personas, ser asertivo, organizado, saber delegar responsabilidades y desarrollar una comunicación efectiva, tal como lo se describe en la entrevista 5:

La comunicación, la asertividad, por eso decía sí se pueden hacer, pero hay que ser asertivos, el desarrollo intelectual también el poder... y bueno y el de identificar metas a dónde llegar, o sea, porque podemos ser líderes o pueden haber líderes que tengan muchas ideas y entonces a cual vamos. O sea si vamos a todas.

Por último en el tema de los conocimientos indicaron como primordial mantenerse actualizado, re-significar los conocimientos adquiridos y poseer conocimientos básicos educativos.

En las respuestas a esta pregunta se hizo gran énfasis en el valor de la empatía, de tener consideración del otro, es decir ponerse en su lugar, conocer sus virtudes, capacidades, necesidades y aspiraciones tanto personales como profesionales, ya que estas repercuten en su desempeño laboral, de ahí la importancia de darse el tiempo de conocer a todos y a cada uno de los integrantes del equipo, puesto que de cierta forma lograr ser empáticos origina un mejor desempeño de las personas al sentirse parte del equipo, lo que hace que se tejan lazos más fuertes de confianza y por ende adquieran un mayor compromiso con el líder, con el proyecto y como consecuencia con la organización.

Pregunta 9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?

El liderazgo en la dirección es una de las características primordiales en una institución educativa que desea brindar servicios educativos de calidad. La mayoría de las veces el liderazgo es entorpecido debido a que al seleccionar a una persona para que asuma el cargo de Director Escolar se establecen mecanismos más de tipo cuantitativo debido a los puntajes que se establecen deben alcanzar si pretenden ser promovidos, de ahí la urgencia de implementar reformas en las que se definan el perfil idóneo para este cargo y se norme el establecimiento de procesos de ingreso, selección, promoción, reconocimiento y permanencia en el servicio docente, como fue explicado en el capítulo 2.

Los candidatos a ocupar el puesto de director y que aspiren ingresar al sistema educativo deberán poseer diversas competencias y características como se analizó en el capítulo 3 las cuales son: Amor a la educación, vocación de servicio, creatividad, visión de futuro, optimismo, sinceridad, justicia y lealtad, entre otras, que les permitan actuar de manera eficaz ante una determinada situación; los entrevistados subrayaron que las competencias requeridas son como lo expresa el entrevistado 9, tener conocimiento del sistema educativo y de su conformación:

Me parece que deben tener habilidades de comunicación, coordinación, administración, conocimiento del sistema educativo como se conforma, cuáles y en qué consisten sus funciones, tener capacidad de análisis de aprender a leer entre líneas porque él es un mediador entre los padres de familia, maestros, alumnos, empleados y otras personas que inciden indirectamente en la educación, ante esto también debe tener habilidad de mediación y organización porque son muchos los asuntos que debe de atender.

Las respuestas se orientaron hacia la descripción de habilidades y actitudes, que si bien podrían formar parte de las competencias educativas, tal como se define en el libro como aprender y enseñar competencias de Antoni Zabala y Laia Arnau:

*“Es la capacidad o habilidad, la existencia en las estructuras cognoscitivas de la persona de las condiciones y recursos para actuar. La capacidad, la habilidad, el dominio, la aptitud de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas para asumir un rol determinado; una ocupación, respecto a los niveles requeridos; una tarea específica; realizar acciones; participar en la vida política, social y cultural de la sociedad; cumplir con las exigencias complejas; resolver problemas de la vida real; hacer frente a un tipo de situaciones de forma eficaz capacidad efectiva; de forma exitosa; ejercicio eficaz; conseguir resultados y ejercerlos excelentemente; participación eficaz; movilizándolo a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa en un contexto determinado una actividad plenamente identificada; en un contexto determinado; en una situación determinada; en un ámbito o escenario de la actividad humana y para ello es necesario movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada”.*¹³⁷

No se aborda de manera adecuada y entendiendo su complejidad e impacto en la educación, lo que revela la poca formación en temas educativos, sin embargo no quiere decir que no posean los conocimientos requeridos para realizar las funciones que desempeñan las cuales son de carácter administrativo y financiero, lo que no los obliga a dominar las últimas corrientes teóricas educativas.

¹³⁷ **ZABALA**, Antoni y Arnau Laia. *11 ideas clave. Cómo aprender y enseñar competencias*. Editorial Graó, Barcelona, 2007. Págs. 43 y 44.

Pregunta 10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?

Esta pregunta busca conocer cuáles son las debilidades actuales de los líderes educativos, que al identificarlas permiten buscar estrategias que ofrezcan la posibilidad de transformarlas con el tiempo en fortalezas que promuevan la resolución de problemas actuales como lo son la desigualdad, inequidad, rezago, deserción, reprobación, etc.

Los entrevistados consideran que entre las carencias de los líderes actuales se encuentran: la falta de vocación y compromiso, la búsqueda del beneficio personal, la desmotivación, la corrupción, que no se busque el bien común y la falta de compromiso con la educación como lo comenta el entrevistado 10:

La falta de valores educativos ya que sólo están por el puesto y no por el compromiso en mejorar los sistemas y la educación del país, sólo buscan su propio interés.

En cuanto a las carencias a las que hacen mención los entrevistados hace pensar que es inaplazable que los líderes educativos empiecen a capacitarse de forma continua en temas específicos, para que cuenten con elementos sólidos que les permitan afrontar las múltiples funciones y responsabilidades inherentes a su puesto.

Pregunta 11. ¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?

La Educación es el ámbito donde diferentes países establecen los cimientos para lograr un desarrollo económico y social. En México al ser la Educación Básica el primer nivel educativo obligatorio y al que un mayor número de alumnos asisten, es esencial establecer desde ahí los mecanismos necesarios que construyan bases sólidas, donde se puedan estructurar programas que promuevan que los alumnos adquieran los conocimientos y las habilidades fundamentales que les permitan desempeñarse de manera activa en los distintos ámbitos de la vida.

Las respuestas de los entrevistados se enfocaron en la necesidad de fomentar la lectura, incorporar el uso de las tecnologías de la información y comunicación a los programas educativos, asegurar la continuidad del siguiente nivel educativo y que exista un compromiso genuino de la sociedad, así como evaluar las fortalezas y debilidades del sistema educativo, como lo menciona el entrevistado 9 a continuación:

Un análisis amplio y detallado de las condiciones del sistema educativo, evaluar que ha funcionado y que se debe cambiar. Implementar más tecnología, ya que es una herramienta indispensable en el mundo actual.

Para impulsar el desarrollo terminal se requiere calidad educativa, eficiencia terminal con estándares mínimos de conocimientos, y que les ofrezca condiciones de acceso al siguiente nivel educativo. Lo peor que puede hacer la Educación Básica es preparar alumnos para integrarse al mercado laboral, debe de asegurar que sigan y que se tengan posibilidades de continuar. Requiere que concientice a los alumnos y a sus padres respecto a la importancia de la educación y de continuar educándose, siempre mostrándoles las ventajas que se obtienen al tener una profesionalización ya sea técnica, licenciatura, ingeniería, etc. Ya que la educación es una inversión segura para el país, siempre y cuando se ofrezcan oportunidades

y los medios, para que no se nos vaya todo ese talento formado aquí en México.

La Educación Básica es dónde se empiezan a formar los futuros ciudadanos que se incorporarán al mercado laboral, ya sea como profesionales, técnicos, obreros, etc. y es entre este grupo que también se encuentran los futuros líderes que guiarán y le darán rumbo al país.

De ahí la importancia de conocer la opinión de los funcionarios entrevistados respecto a qué consideran que requiere la Educación Básica, ya que de cierta forma las decisiones que toman desde el ámbito presupuestal promueven la implementación de nuevos programas educativos o en su caso los limita.

Pregunta 12. ¿Qué opina? del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)

Esta pregunta fue planteada debido a que históricamente se le ha considerado al SNTE como un Sindicato corrupto, que es utilizado como un instrumento político; varias personas, principalmente intelectuales y/o líderes de opinión sobre temas educativos han acusado al SNTE de ser un obstáculo, que ha impedido el desarrollo y crecimiento de la educación y por ende del país.

Cabe aclarar que estas entrevistas se llevaron a cabo casi en el último trimestre del año 2012 en la etapa final del sexenio del ex presidente Felipe Calderón Hinojosa, por lo que aún no ocurrían los acontecimientos de la detención de la líder “vitalicia” del SNTE la Mtra. Elba Esther Gordillo, lo cual sucedió el pasado 26 de febrero del año en curso.

El Sindicato ha contado y sigue contando con personas, que responden a diversos intereses, los cuales ofrecen opiniones y establecen campañas que favorecen al Sindicato, intentando describirlo como un Sindicato sano y que responde a las demandas educativas que requiere el país.

En seguida se presentan las opiniones de dos entrevistados respecto al Sindicato, el entrevistado 1 comenta:

Ha sido una organización que ha fomentado muchísimo la corrupción, pues que no les interesa la educación para nada; que con el presupuesto que tiene la SEP ahí te das cuenta porque el Sindicato está ahí, no es casualidad que este ahí. Y que como muchas cosas en el país, el Sindicato ha sido un instrumento más de la política de corrupción del gobierno y que los han utilizado para sus fines, o sea, el Sindicato no ha sido más que un instrumento más de la corrupción en el país, y la educación nada tiene que ver con el Sindicato, ni con nada de eso, o sea, no les interesa en lo absoluto.

Por su parte en la entrevista 10 se indica:

Que debería desaparecer ya que sólo ve por sus propios intereses y no ve por el bien de los alumnos y su aprendizaje en las escuelas.

Finalmente, con la detención de la ex líder del SNTE no se logrará realizar un verdadero cambio educativo, ya que la transformación educativa que necesita México va más allá de la aprensión de una figura de líder como imagen negativa, que aunque si es un aspecto destacado, no debe dejarse de observar que los conflictos tienen una génesis más antigua y se requiere de muchos esfuerzos de diversa índole para lograr un cambio significativo y a largo plazo.

5.2 Comentarios Finales Sobre las Entrevistas

De estas entrevistas se pueden desprender diversos temas específicos para su análisis, como el tema de si ellos se identifican como líderes y en el caso de contestar afirmativamente, analizar el punto de vista del personal que se encuentra a su cargo: si estos lo consideran como un líder y la forma de cómo ejerce su liderazgo y así como este análisis se pueden desprender varios temas de investigación.

Resulta importante puntualizar que las opiniones y puntos de vista de los entrevistados resultan significativas, ya que de alguna manera estas personas toman decisiones relacionadas directa o indirectamente con las políticas educativas en materia presupuestal, decisiones determinantes para el alcance de las acciones planteadas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Para el fin de esta investigación se realizó énfasis en el liderazgo que se expresa en el discurso del Sistema Educativo Nacional y la función directiva.

A partir del análisis de dichos conceptos se plantea una interpretación del discurso que los sustenta en sus documentos normativos, y que da sentido a la función directiva como elemento articulador de la gestión institucional y educativa en el marco del SEN.

Para ello, se procuró realizar un análisis de los textos lo más apegado posible tanto al carácter conceptual, como a la opinión de los entrevistados; como resultado en un primer orden, se reconoce que el supuesto de investigación planteado es pertinente y conduce a valorar cualitativamente la trascendencia del liderazgo en la función directiva, para reconocer posteriormente, la importancia de crear estrategias de formación y mejora en ese ámbito.

Cabe señalar que con esta investigación se logró confirmar el supuesto de investigación planteado en el capítulo 4 en el que se menciona que:

El liderazgo es un elemento fundamental para ejercer una función directiva con efectividad hacia el logro de la calidad educativa y más cuando las políticas gubernamentales recientes plantean cambios significativos en el papel de los agentes educativos involucrados en el proceso enseñanza – aprendizaje, como son docentes, directivos escolares y funcionarios públicos.

El liderazgo se da en todos los aspectos de la sociedad: en la relación padres e hijos, en la escuela y en los diferentes grupos formales e informales con los que nos relacionamos; en el ámbito empresarial, religioso, político, cultural, social y en el contexto nacional e internacional.

El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona emplea su capacidad para influir sobre la gente, con el propósito de que trabajen motivados en la consecución de objetivos en beneficio del bien común, esto significa que el líder tiene la misión de responder a las diversas exigencias del contexto, para lo cual requiere contar con la habilidad que le permita solucionar situaciones particulares y adecuar su estilo de liderazgo en base a las características y necesidades de cada organización en función de su particularidad.

El ejercicio de un liderazgo efectivo por parte de un funcionario público y de un director de escuela, es esencial para impulsar la colaboración y buen desempeño de los profesores, fomentar la participación de los padres de familia y establecer el interés en que se alcancen las metas proyectadas con la intención de generar un clima escolar que favorezca los aprendizajes de los estudiantes.

En México actualmente se están impulsando reformas en materia educativa, las cuales surgen como consecuencia de las recomendaciones formuladas por organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en los documentos denominados: “Perspectivas OCDE: México Reformas para el Cambio” publicado en el mes de enero del año 2012 ¹³⁸, “Panorama de la educación 2012”¹³⁹ y el “Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas”¹⁴⁰ entre otros, donde se resalta la importancia del liderazgo en el ámbito educativo y se proponen definir un liderazgo escolar eficaz en las escuelas de México, tal como se describe en los puntos 9, 10 y 11 de las recomendaciones plasmadas en el acuerdo antes mencionado:

¹³⁸ **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** *Perspectivas OCDE: México Reformas para el Cambio.* OCDE enero 2012.

Consultado en línea en: <<http://www.oecd.org/mexico/49363879.pdf>> (Octubre de 2012).

¹³⁹ **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** *Panorama de la educación 2012.* OCDE 2012.

Consultado en línea en: <<http://www.oecd.org/edu/eag-2012-sum-es.pdf>> (Octubre de 2012).

¹⁴⁰ **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** *Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas.* Op.cit.

“9. Definir un liderazgo escolar eficaz: Al igual que con los docentes, México necesita definir estándares claros de liderazgo y gestión para señalar a la profesión, y a la sociedad en general: el conocimiento esencial, las habilidades y los valores asociados a los directores de escuelas eficientes.

10. Profesionalizar la formación y el nombramiento de directores: Las habilidades que requiere un director son distintas a las habilidades que requiere un docente, por lo que el sistema necesita preparar a los líderes usando estándares como punto de partida. El desarrollo del liderazgo debe ser considerado como un continuum. Esto implica alentar la formación inicial de liderazgo, organizar programas de inducción, y garantizar la formación en servicio para satisfacer las necesidades del contexto. El hecho de tener un marco de estándares de liderazgo hará posible usar la evaluación de directores para diagnosticar las habilidades clave que puede necesitar un director y encontrar las opciones convenientes para adquirirlas. La asignación de puestos de directores de escuela debe, en la medida de lo posible, realizarse a partir de una lista de candidatos que comprueben, en base a los estándares, estar calificados para el cargo.

11. Construir capacidad de liderazgo instruccional en las escuelas y entre ellas: Las escuelas mexicanas trabajan generalmente como unidades independientes, y por lo tanto muchas tienen capacidades limitadas para, entre otras tareas de gestión, acceder a los esquemas de desarrollo profesional de alta calidad basados en las necesidades de la escuela. Las escuelas en donde existen buenas prácticas y de alta calidad deben compartirlas con las escuelas que tienen una capacidad limitada para su propia mejora.

*De lo contrario, las escuelas continuarán haciendo únicamente lo que saben hacer y tendrán oportunidades muy limitadas para mejorar”.*¹⁴¹

Lo anterior, evidencia el valor de reconceptualizar el puesto del director escolar, ya que los constantes cambios en materia educativa demandan la necesidad de que las escuelas sean dirigidas por líderes educativos, lo que implica crear nuevos mecanismos de reclutamiento, selección, contratación, promoción y permanencia para ingresar al sistema educativo con el fin de que los aspirantes a este puesto, demuestren contar con la formación necesaria para impulsar estrategias que mejoren los resultados educativos.

Al analizar el tema educativo, no se puede generalizar porque existen diversos contextos que determinan la manera de actuar en este caso de los líderes educativos; en este sentido, al liderazgo lo determinan las múltiples particularidades del contexto y las características peculiares de los actores educativos que interactúan; convirtiéndose la persona en un líder eficaz al interpretar de manera adecuada la situación a la que se enfrenta y asumiendo un determinado plan de acción al momento de tomar decisiones.

Los constantes cambios económicos, sociales, culturales, educativos, etc., exigen contar con líderes que conduzcan con sentido de responsabilidad a sus grupos y organizaciones, donde la operación de la institución genere un impacto positivo en el resto de la comunidad.

Es primordial realizar diversas acciones que fortalezcan a la educación como son:

- ✓ Proponer estrategias para que las escuelas cuenten con los ambientes de enseñanza y aprendizaje adecuados para los estudiantes y docentes.
- ✓ Crear políticas educativas que permitan hacer del liderazgo en la función directiva una profesión atractiva.

¹⁴¹ Ídem.

- ✓ Reducción de desigualdades entre las escuelas que atienden a las comunidades más ricas y a las comunidades más pobres.
- ✓ La correcta administración de los recursos propiciando una transparente rendición de cuentas.

El Gobierno Federal para dar respuesta a las recomendaciones realizadas en materia educativa por diversos organismos, presentó en el marco de la Reforma Educativa revisada en el capítulo 1 y 2, la Ley General del Servicio Profesional Docente publicada en el DOF el 11 de septiembre (2013), la cual es una Ley reglamentaria del Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que tiene por objeto...

- I. Regular el Servicio Profesional Docente en la Educación Básica y Media Superior;*
- III. Establecer los perfiles, parámetros e indicadores del Servicio Profesional Docente;*
- IV. Regular los derechos y obligaciones derivados del Servicio Profesional Docente, y*
- V. Asegurar la transparencia y rendición de cuentas en el Servicio Profesional Docente”.¹⁴²*

Con la aprobación de esta reforma se pretende que la asignación de plazas en las escuelas públicas desde el nivel preescolar, primaria, secundaria y bachillerato se realice a través de un concurso de oposición.

Referente al tema de liderazgo se señala en el Artículo 27 de la Ley antes mencionada, el mecanismo de promoción a plazas de dirección dentro del cual se establece la obligación de cursar programas de desarrollo de liderazgo y gestión escolar, los cuales serán determinados por la Autoridad Educativa Local como se señala a continuación:

¹⁴² **Ley General del Servicio Profesional Docente.** Op.cit. Art. 2º.

“Artículo 27. En la Educación Básica la Promoción a una plaza con funciones de dirección dará lugar a un Nombramiento, sujeto a un periodo de inducción con duración de dos años ininterrumpidos, dentro del cual el personal de que se trate deberá cursar los programas de desarrollo de liderazgo y gestión escolar determinados por la Autoridad Educativa Local.

Durante el periodo de inducción las Autoridades Educativas Locales brindarán las orientaciones y los apoyos pertinentes para fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión escolar. Al término del periodo de inducción, la Autoridad Educativa Local evaluará el desempeño del personal para determinar si cumple con las exigencias propias de la función directiva. Si el personal cumple con dichas exigencias, se le otorgará Nombramiento Definitivo.

Cuando en la evaluación se identifique la insuficiencia en el nivel de desempeño de las funciones de dirección, el personal volverá a su función docente en la Escuela en que hubiere estado asignado”.¹⁴³

Esta Ley expresa el impacto del liderazgo escolar, al mostrarlo como una función fundamental para mejorar los resultados educativos, ya que al influir en la motivación de los profesores y en el ambiente escolar, genera las condiciones propicias para lograr que los alumnos alcancen mejores resultados.

De manera general, la Ley General del Servicio Profesional Docente, propone lo siguiente:

- El ingreso al servicio docente, así como para la promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión, se realizará mediante concursos de oposición.

¹⁴³ **Ley General del Servicio Profesional Docente.** Op.cit. Art. 27.

- Se establece que los nombramientos para formalizar la relación jurídica con el personal docente y con funciones de dirección y supervisión de acuerdo con su temporalidad podrán ser: Provisional, Por tiempo fijo y Definitivo.
- Será separado del servicio público quien se niegue a participar en los procesos de evaluación.
- Sí logran una evaluación con resultados insuficientes en una segunda evaluación, el personal de que se trate deberá incorporarse a los programas de regularización para sujetarse a una tercera evaluación.
- La promoción a cargos con funciones de dirección y de supervisión se llevará a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y las capacidades necesarias de cada una de sus funciones.
- Se establece que toda forma de ingreso o promoción distinta a la establecida se sancionará, con lo cual se pretende eliminar la venta de plazas.
- Se desarrollará un programa de estímulos e incentivos que favorezca el desempeño eficiente del servicio educativo y contribuya al reconocimiento escolar y social de la dignidad magisterial.
- Los cambios de escuela que no cuenten con la autorización correspondiente serán sancionados.
- Se generarán incentivos para atraer al Personal Docente con buen desempeño en el ejercicio de su función a las escuelas que atiendan a los estudiantes provenientes de los hogares más pobres y de las zonas alejadas a los centros urbanos.

- Se creará el Sistema de Información y Gestión Educativa, con la finalidad de recabar la información contenida en el Registro Nacional de Alumnos, Maestros (formación, trayectoria y desempeño profesional) y Escuelas.
- Al personal docente o con funciones de Dirección o de Supervisión que no asista a sus labores por más de tres días consecutivos o discontinuos, en un periodo de treinta días naturales, sin causa justificada será separado del servicio público.
- A más tardar el 31 de mayo del año 2015 se publicará un programa que sustituya el programa de Carrera Magisterial.

Con la creación de la Ley General del Servicio Profesional Docente, se pretende regular el ingreso a la Educación Básica y Media Superior mediante concursos de oposición, con la finalidad de erradicar viejas prácticas en las que se caía como la venta de plazas y la Carrera Magisterial y así impulsar mejoras en la práctica profesional.

Sin embargo, no es muy clara en relación al modelo pedagógico que se pretende seguir, lo que la limita al presentarse como una reforma estrictamente laboral, y aunque por una parte sí puede verse como una reforma de poco alcance, es un primer intento por profesionalizar el ingreso docente, y por primera vez reducir y limitar el poder del SNTE.

Respecto a la Reforma Educativa implementada por el Gobierno Federal, se espera que sea el inicio de una verdadera transformación educativa en la práctica, debido a que en México son necesarias diversas Reformas Educativas en cuanto a los planes y programas de estudio, la distribución del gasto educativo, la formación y desarrollo del personal docente, los contenidos de los libros de texto gratuitos y la infraestructura educativa entre otros temas; que no concluyan junto con la gestión del gobierno en turno y que a su vez garantice que las habilidades y conocimientos que se construyan sean acordes a las exigencias educativas

actuales, donde se erradique el analfabetismo, se reduzcan las tasas de reprobación y deserción, además de que se asegure la continuidad al siguiente nivel de estudios, etc., todo lo anterior mediante un conjunto de acciones que promuevan la comunicación entre todos los actores involucrados en la educación, con el fin de formar personas que conozcan su entorno y lo transformen, a través de su interacción con el medio ambiente por medio de sus conocimientos.

Las reformas educativas deberán adecuarse a las características particulares del contexto, ya que de lo contrario pueden resultar ineficaces porque no responden a la realidad de necesidades o posibilidades de la escuela, alumnos, docentes y padres de familia; se deben tomar en cuenta las necesidades de la comunidad escolar, y no sólo realizar los cambios en función de la evaluación del rendimiento de los alumnos y profesores.

Mejorar las instituciones educativas implica necesariamente transformar sus condiciones internas, tanto las relativas a los procesos de enseñanza - aprendizaje como aquellas relativas a su organización y funcionamiento; éste último, como aspecto central en el que se enfocó nuestro estudio para revalorar la importancia del liderazgo como concepto y elemento medular de la función directiva, expresado en el discurso oficial que enmarca y orienta al SEN, y que a su vez perfila el funcionamiento de los diferentes ámbitos de gestión para la Educación Básica en nuestro país.

Finalmente, todo cambio conlleva un proceso de planeación, implementación y evaluación a lo largo de un período de tiempo en donde es necesario darle seguimiento a la ejecución, dada la importancia y trascendencia de los resultados, tomando como punto de referencia el logro de una mayor calidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

ANTÚNEZ, Serafín. *La Acción directiva en las instituciones escolares*. Editorial Auroch, Barcelona, 2000.

BENNIS Warren, y Burt Nanus. *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. de C.V., España, Barcelona, 2008.

CASARES Arrangoiz, David. *Líderes Educadores*. Editorial de la Universidad del Valle de México y el Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw-Hill, Colombia, Bogotá, 1999.

Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13-10-2000.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 1917. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30-11-2012.

ELIZONDO Huerta, Aurora (coordinadora). *La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Editorial Paidós Mexicana, S.A., México, D.F. 2001.

GONZÁLEZ García, Marcos. *Administración Escolar. La administración enfocada a las instituciones educativas*. Segunda Edición. Ediciones Castillo S.A. de C.V., Monterrey, Nuevo León, México, 2000.

LATAPI Sarre, Pablo. *La SEP por dentro. Las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios (1992-2004)*. Edición. Primera. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 2004.

Ley General de Educación. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993. Última reforma publicada DOF 09-04-2012.

Ley General del Servicio Profesional Docente. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2013.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-01-2013.

Ley de Planeación. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de enero de 1983. Última Reforma publicada DOF 09-04-2012.

MÛNCH Galindo, Lourdes. *Administración de Instituciones Educativas*. Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 2010 (reimp. 2012).

MÚNCH Galindo, Lourdes. *Liderazgo y Dirección. El Liderazgo del Siglo XXI*. Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 2011 (reimp. 2012).

Presidencia de la República. *DECRETO por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26/02/2013.

REYES Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica, Segunda Parte*. Editorial Limusa, S.A., México, D.F., 1980.

RODRÍGUEZ Flores, María Eugenia. *Función Directiva Escolar. Guía de Autoperfeccionamiento*. Ediciones Castillo S.A. de C.V., Monterrey Nuevo León, México, 1998.

SCHMELKES, Corina. *Manual para la presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación. Tesis. Segunda Edición*. Oxford. University Press, 2000.

SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Secretaría de Educación Pública. Subsecretaría de Educación Básica y Normal. México, 1995.

Secretaría de Educación Pública. *Acuerdo 96, que establece la organización y funcionamiento de las Escuelas Primarias*. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de diciembre de 1982.

Secretaría de Educación Pública. *Estándares de Gestión para las Escuelas de Educación Básica En México. Versión Preliminar*. Documento Base. Subsecretaría de Educación Básica. México, D.F., mayo de 2010.

Secretaría de Educación Pública. *Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria*. Noviembre de 1980. México, D.F.

Secretaría de Educación Pública. *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, principales cifras, ciclo escolar 2011-2012*. Dirección General de Planeación y Programación.

SILÍCEO, Alfonso. *Líderes para el siglo XXI*. Editorial McGraw-Hill, México, 1997.

VICENTE Rodríguez, Pedro S. (coord.) *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Ediciones Mensajero S.A., Bilbao, 2001.

ZABALA, Antoni y Arnau Laia. *11 ideas clave. Cómo aprender y enseñar competencias*. Editorial Graó, Barcelona, 2007.

PÁGINAS DE INTERNET

Cámara de Diputados. *El Presupuesto Público Federal para la FUNCIÓN EDUCACIÓN, 2011-2012.* Dirección de Servicios de Investigación y Análisis.

Consultado en línea en:

<<http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/se/SAE-ISS-31-11.pdf>>

Compromiso Social por la Calidad de la Educación.

Consultado en línea en:

<<http://compromisorporlaeducacion.mx/el-compromiso/mision-y-vision/>>

MARQUÉS Graells, Pere Dr. *Calidad e Innovación Educativa en los Centros, 2002.* Consultado en línea en:

<<http://www.redescepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/TIC/CALIDAD%20EN%20EDUCACION.pdf>>

Organización de Estados Iberoamericanos. *Evaluación Externa del Programa Nacional de Actualización Permanente para Maestros en Servicio.* Informe Técnico. Primera Fase. Septiembre 2006.

Consultado en línea en:

<http://www.oei.es/quipu/mexico/EvaluacionProNAP_informe_parcial.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). *Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas.* OCDE diciembre 2010.

Consultado en línea en:

<<http://www.oecd.org/edu/school/46216786.pdf>>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). *Panorama de la educación 2012.* OCDE 2012.

Consultado en línea en:

<<http://www.oecd.org/edu/eag-2012-sum-es.pdf>>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). *Perspectivas OCDE: México Reformas para el Cambio.* OCDE enero 2012.

Consultado en línea en:

<<http://www.oecd.org/mexico/49363879.pdf>>

Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018.

Consultado en línea en: <<http://pnd.gob.mx/>>

Presidencia de la República. *Acuerdo para la Evaluación Universal de Docentes y Directivos en Servicio de Educación Básica.* 31 de mayo de 2011.

Consultado en línea en: <<http://calderon.presidencia.gob.mx/2011/05/acuerdo-para-la-evaluacion-universal-de-docentes-y-directivos-en-servicio-de-educacion-basica/>> Y en: <<http://www.evaluacionuniversal.sep.gob.mx/acuerdo.pdf>>

Presidencia de la República. *Iniciativa de Decreto que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.*

Consultado en línea en:

<<http://pactopormexico.org/reformaeducativa/#reforma>>

Presidencia de la República. *Reforma Educativa.*

Consultado en línea en:

<<http://pactopormexico.org/reformaeducativa/#reforma>>

Programa de Desarrollo Educativo (1995 - 2000). Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de febrero de 1996.

Consultado en línea en:

<<http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/nrm/1/331/default.htm?s=iste>>

SCHMELKES, Sylvia. *Educación en y para la Diversidad.* Revista Pensamiento Educativo. Vol. 37 Facultad de Educación de la Universidad Católica de Chile. 2005.

Consultado en línea en:

<<http://pensamientoeducativo.uc.cl/files/journals/2/articles/354/public/354-830-1-PB.pdf>>

SCHMELKES, Sylvia. *Los valores de la educación en el nuevo milenio.* Conferencia presentada en el Primer Congreso de Egresados de la Maestría en Educación del Tecnológico de Monterrey, en Monterrey, Estado de Nuevo León, México, D.F. 30 de agosto de 2002.

Consultado en línea en:

<http://www.educoas.org/portal/docs/valores_educ_nuevomilenio.pdf>

Secretaría de Educación Pública. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.* Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de mayo de 1992.

Consultado en línea en:

<<http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1caad33765928a/07104.pdf>>

Secretaría de Educación Pública. *Acuerdo número 181, por el que se establecen el plan y los programas de estudio para la educación primaria.* Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 27 de agosto de 1993.

Consultado en línea en:

<<http://basica.sep.gob.mx/reformaintegral/sitio/pdf/marco/Acuerdo181.pdf>>

Secretaría de Educación Pública. *Acuerdo número 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica.* Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 19 de agosto de 2011.

Consultado en línea en:

<http://www.reformapreescolar.sep.gob.mx/normatividad/acuerdos/acuerdo_592.pdf>

Secretaría de Educación Pública. *Alianza por la Calidad de la Educación.*

Consultado en línea en:

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

Secretaría de Educación Pública. *Educación Inicial.*

Consultado en línea en:

<http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Educacion_Inicial>

Secretaría de Educación Pública. *Estímulos a la Calidad Docente.*

Consultado en línea en:

<<http://estimulosalianza.sep.gob.mx/?p=estimulos>>.

Secretaría de Educación Pública. *Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares ENLACE 2012.*

Consultado en línea en:

<http://www.enlace.sep.gob.mx/que_es_enlace/>

Secretaría de Educación Pública. *Lineamientos Generales. Programa Nacional de Carrera Magisterial,* Comisión Nacional SNTE, México, 2011.

Consultado en línea en:

<http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2241/1/images/LINEAMIENTOS_GENERALES_2011.pdf>

Secretaría de Educación Pública. *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria.* Guía de estudio. Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal. México, 2000.

Consultado en línea en:

<http://dgfcms.sep.gob.mx/html/Materiales/PRI/Docs/PD02/PCN_Guia.PDF>

Secretaría de Educación Pública. *Programa Nacional de Educación 2001 - 2006.*

Consultado en línea en:

<<http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Mexico/Mexico%20Programa%20nacional%20de%20educacion%202001-2006.pdf>> (octubre de 2012).

Secretaría de Educación Pública. *Programa Sectorial de Educación 2007 - 2012.*

Consultado en línea en:

<<http://basica.sep.gob.mx/dgme/pdf/cominterna/ProgramaSectorial2007-2012.pdf>> (octubre de 2012)

Secretaría de Educación Pública. *Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB).*

Consultado en línea en:

<<http://basica.sep.gob.mx/reformaintegral/sitio/index.php?act=rieb>>

Secretaría de Educación Pública. *Visión y Misión.*

Consultado en línea en:

<http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Vision_de_la_SEP>

Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. *Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio de la Secretaría de Educación Pública.* Publicado en el Diario Oficial de la Federación, el día 14 de diciembre de 1973.

Consultado en línea en:

<http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/229/1/imagenes/reglamento_escalafon_trabajadores_sep.pdf>

APÉNDICES

Apéndice A

Formato de Entrevista

Entrevista

Cargo:

Años de experiencia en el sector educativo:

1. **¿Para usted un líder nace o se hace?**
2. **¿Para usted qué es un líder?**
3. **¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?**
4. **¿Usted se considera un líder?**
5. **Para usted, (como líder) ¿Cuáles han sido los consejos que lo han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo?**
6. **¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la educación?**
7. **¿Con qué líder se identifica y por qué?**
8. **¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?**
9. **¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?**
10. **¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?**
11. **¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?**
12. **Y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) ¿Qué opina?**

Apéndice B

Entrevistas Textuales

Entrevista No. 1

Nota:

- Entrevistador: Lo escrito en negritas.
- Entrevistado: Lo escrito en letra normal.
- Muletillas y titubeos: (Entre paréntesis).

Cargo: Jefe de Departamento del Cuestionario de Financiamiento Educativo.

Años de experiencia en el sector educativo: 1 Año.

1. ¿Para usted un líder nace o se hace?

Pues, deben de ser las dos cualidades (¿no?), porque se nace porque si debe traer características de su personalidad, rasgos de su personalidad, que no los va a adquirir con la experiencia; pero otros si los va a adquirir.

Yo diría que su es una mezcla de las dos cosas, no podríamos decir que solamente (este...) nace o se hace.

Además también hay diferentes tipos de liderazgo y entonces según el tipo de liderazgo. Por ejemplo: el carismático pues sí seguramente tiene que ver con su personalidad (¿no?); pero un liderazgo así como más científico algo así pues si se va adquiriendo con el paso de los años y el conocimiento que se tenga del área en la que se está trabajando (¿no?). Entonces yo diría que es las dos cosas.

2. ¿Para usted qué es un líder?

Un líder, bueno la definición así clásica es la persona que logra que los demás hagan lo que él les dice (¿no?), digamos en una organización sería (que se...) que son las personas. El líder es la persona que tiene esas características que hace que los demás realicen las tareas que él les delega (¿no?). Entonces (este...) si la definición es de la persona a la que se sigue y para lograr él.

Bueno es que el liderazgo puede ser de muchas circunstancias (¿no?), pero si hablamos de una organización si tiene que ver para el cumplimiento de los objetivos; que la gente haga las cosas que él les manda para el cumplimiento de los objetivos y aparte que lo hagan ahora sí que con gusto, de buena manera, convencidos de que se necesita y de que estén convencidos de los objetivos (¿no?), que no lo boicotien.

3. ¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?

Pues depende también del tipo de organización, o sea, van como aparejados (¿no?) el tipo de liderazgo con el tipo de organización, por ejemplo: un líder en una organización militar por ejemplo, pues es muy diferente a las características que debe de tener en una iglesia por ejemplo un líder religioso o en una empresa civil común, entonces depende de eso. Pero en el sector educativo (¡eh!...) es que en el sector educativo pues hay dos tipos (de...) está como dividido en dos (¿no?): la gente que se dedica a la educación en las escuelas; y eso y toda la parte de la burocracia, el sistema administrativo que es donde estamos. Entonces si te refieres a la parte administrativa, pues como cualquier administrador debe de tener capacidad de organización, de comunicación para transmitir bien a sus subalternos lo que se necesita, y un poco de visión hacia el futuro que eso casi nunca se menciona en la administración (¿no?), es para ir viendo cómo se van a ir desarrollando las cosas e ir (este...) pues así como, ¿Cómo te diré?, preparándose para lo que viene (¿no?).

Entonces las características que debe de tener un líder depende de la institución en la que esté, pero si hablamos de cuestiones administrativas, pues, como te digo tiene que tener capacidad de organizarse, de comunicar los objetivos, de comunicarse claramente con la gente, para que comprenda bien hacia dónde va la organización (¿creo?).

4. ¿Usted se considera un líder?

¡Eh!. Pues para algunas cosas sí, para otras no. Creo que tengo habilidades de comunicación, orales (¿no?), como ya te habrás dado cuenta. Pero otras cosas

pues me faltan (¿no?): dominio del área pues todavía me falta porque llevo poco tiempo aquí. Y aquí sobre todo se manejan mucho cifras y yo no tenía mucha experiencia en el manejo de cifras y entonces se requiere como que una habilidad particular para estar concentrado sobre las cifras porque si no se te va con mucha facilidad los datos (¿no?). Entonces, porque yo soy administrador también, pero no había trabajado en cosas de cifras. Entonces, (este, pues...) para cosas orales de capacitación y todo ese tipo: motivación a la gente todo eso si creo que si tengo habilidades para eso; pero para los números me falta un poco apenas estoy adquiriendo esas habilidades: que son las que tiene mi jefa, por ejemplo, tiene muchas habilidades para cuestiones de números y eso.

5. Para usted, (como líder) ¿Cuáles son los consejos que lo han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo?

¡Ah! Es una buena pregunta. Yo creo que sabes tiene que ver eso con los jefes que has tenido, o los maestros que has tenido. El liderazgo si tiene que ver mucho con modelos, o sea, que cuando tu estas más joven o estas en la escuela o estas empezando, (¡eh!) no te sale el liderazgo así nada más, sino que te vas a hacer un modelo en un maestro o en un jefe que tuviste o no se a la mejor hasta en un familiar (¿no?), entonces en base a ese modelo uno empieza a imitar y está bien, no tiene nada de malo, siempre y cuando sean modelos buenos ¿verdad?.

Entonces (este...) bueno tuve maestros pocos, pero buenos (¿no?), sobre todo uno en particular que era administrador así nato y tenía muchas cualidades y sobre él digamos que me basaba (¿no?); (también tuve un jefe que él en primera), regresando al maestro era como muy... ¿Cómo te diré? Era como que si aplicaba la teoría y tenía liderazgo con los empleados, trabajaba en Herdez y sabía que le tenían así como un poco de temor pero no era porque fuera agresivo o violento o grosero, sino porque le reconocían liderazgo de que sabía el manejo del área que era muy complicado, él manejaba todo lo de distribución de Herdez a nivel nacional imagínate, por un lado, y luego tuve un jefe que era toda la parte contraria: nada de teoría y nada de eso, creo que ni administrador era, pero era muy en la práctica resolvía muy bien los problemas de la empresa en la práctica,

entonces fue una combinación de los dos y me parece que esas características son... – **Son con las que te quedas** – Sí, lo que les aprendí a ellos. Igual y cuando conoces a alguien que es así mala onda, grosero o trabaja mal, quiere decir en mi opinión (¡¿Eh?!) quiere decir que lo han tratado mal en los otros trabajos entonces se va aprendiendo eso y luego lo repiten: y creen que si no tratan así a la gente no se van a dar a respetar y cosas así (¿no?). Entonces yo creo que tiene que ver con tus maestros y con tus jefes, ahí es donde aprendes.

6. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la educación?

Pues fíjate que pienso que no mucho, porque, bueno ahorita que estamos aquí en la SEP, más bien veo como que es una organización tan grande y maneja tantos recursos que más bien (es como de...) no se requiere tanto liderazgo, sino más bien organización; el liderazgo entraría... bueno si tu recuerdas el proceso administrativo que son todas las áreas que lleva la administración, el liderazgo más bien entraría en la dirección y yo pienso que más bien lo que hace falta aquí es la organización, en una institución tan grande. A la mejor en una escuela más pequeña sí se requeriría más liderazgo (¿no?), en una universidad o algo así. Pero aquí más bien lo que se requiere es organización (¿no?), estar bien sincronizados con los objetivos que se requieren, y que cada quien haga lo que debe de hacer y se reduciría la cantidad de personal, todo sería mucho mejor.

Pero no creo que tenga que ver el liderazgo más bien tiene que ver la organización, ¿sí? Porque las bases ya están puestas, el problema es que nadie hace lo que debe de hacer, y nadie lo hace bien cuando debe de hacer, entonces todo sale mal, o sea, se gasta muchísimo dinero, hay muchísimos maestros no hacen lo que deben, es una mezcla de conflictos y no creo que sea liderazgo, siempre es necesario en una organización obviamente, pero no creo que sea ahorita, el punto débil de la SEP, más bien hace falta reorganizarse porque la infraestructura todo ya está puesto.

7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?

¡Ah, pues que buena pregunta! (mmm...) pues más que líder (a mi...) cuando estaba en la universidad leía mucho a un señor que se llamaba Peter Drucker, y que por cierto nunca dirigió empresas ¿sabes? Y escribió muchísimo sobre administración y me gustaba mucho porque tenía una visión como muy simple entre paréntesis (¿no?), y no es que diera recetas sobre cómo se debe de administrar, pero tenía una visión como que muy simple, porque en administración hay como muchos ¡mmm...! No charlatanes, pero si hay muchos libros así tipo Sanborns: Hágase líder en ocho horas, y que las siete habilidades efectivas del administrador, y no sé qué (¿no?).

Pero leyendo en particular la Gerencia que se llamaba La Gerencia de Peter Drucker, que es un libro así gigantesco, que se llamaba: Tareas, responsabilidades y no me acuerdo más, que es difícil de conseguir; ahí da como que las bases muy claras (de...) para cualquier administrador y en cualquier rama en la que estés: en la salud, en la educación, en lo que sea. Entonces (este...) pues si me gustaba mucho como escribía y no diría que lo tomaría como líder porque te digo que una vez leí que ni siquiera había administrado él nunca dirigió una empresa, pero, digamos que sería un líder (este...), así de la teoría (¿no?), que sabía bastante de lo que hablaba, creo yo.

8. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?

Bueno ahí, volveríamos a lo mismo tendríamos que ver si es líder educativo te refieres a alguien que va a dirigir una escuela o va a dar clases o alguien que está en la parte administrativa (¿no?). Que aquí en la SEP si esta como muy marcada esa diferencia (¿no?), tal vez en el sector privado no tanto, pero, mira lo que pasa, lo que está pasando con la administración y va a pasar en el futuro es que ya va a dejar de ser una disciplina por sí sola, dicen (¿no?), que la tendencia es que la administración va a desaparecer y lo que va a pasar es que en cada una de las disciplinas, haz de cuenta que en la ingeniería, en la medicina se va a agregar como una habilidad más que necesitan los que se dediquen a la medicina, a la

biología. Entonces (se...) en si yo tengo la definición de que la administración es una habilidad que deben tener las personas, no tanto como una disciplina que haya que estudiar, o sea, te dediques a lo que te dediques debes de desarrollar o aprender habilidades administrativas, porque siempre en donde estés vas a administrar, como te digo, aunque seas médico, seas deportista, estés en la biología, en lo que sea, un restaurante, todo tiene que ver con la administración, entonces (¡eh!...) las habilidades que se necesitan tener para la educación son las mismas que se requieren para dirigir cualquier organización, de hecho Peter Drucker es una de las cosas que dice: no existe la administración pública, la administración privada, la administración como quieras, es una sola administración, todo es susceptible de administrarse, entonces para la educación es lo mismo (¿no?) se marcan objetivos, tienes que ver cómo lo vas a hacer, con quién lo vas a hacer, cómo lo vas a hacer, todo lo que dice el proceso administrativo. Entonces no hay diferencias, las cualidades pues son las mismas que debe tener cualquier persona que dirija una organización (¿no?): habilidades de comunicación, de organización, saber dirigir y bueno tener también todo el control (¿no?).

9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?

¡Ah!, esa también es una buena pregunta. Pues mira no tengo mucha experiencia en sí en instituciones educativas ya a ese nivel, pero, yo me imagino que (mmm...) una de las cosas importantes de que siempre creo que se pierde de vista es la calidad del producto que se está creando (¿no?), si te dedicas a hacer mayonesas pues que la mayonesa tenga buena calidad; y aquí ¿Qué se produce? Pues se producen alumnos, entonces... – **¿Tú crees que una empresa es como equiparable a una escuela, qué tiene la misma...?** – Sí, fíjate que si porque todo el proceso que se lleva para fabricar una mayonesa por decir algo tiene que ser la misma para un niño, el producto final es un niño que tenga ciertos niveles.

Estaba viendo el otro día un documental que se llamaba: Esperando a Superman, no se ¿Ya lo viste? – **No, no lo he visto** – ¡ah! Pues velo, si no yo te lo consigo,

es sobre el sistema educativo en Estados Unidos que esta igual o peor que aquí. Entonces (este...), nada más lo único que se me hizo bueno es que allá a los niños los evalúan constantemente sobre habilidades muy claras ¿no?, sobre matemáticas, inglés, ciencias sociales, todo, todo, todo, todo. Entonces ahí clarito se ve al final del día, bueno al final del ciclo las notas que sacan los niños y obviamente eso tiene que ver con los maestros y con todo lo que hay detrás de los maestros, que es toda la burocracia, las escuelas. Entonces en Estados Unidos ya tienen bien ubicadas cuales son las escuelas en donde los niños salen súper mal y donde salen muy bien; por cierto en donde salen muy mal es en Washington donde está la sede del presidente; hay escuelas que son fábricas como ellos dicen de: niños fracasados, porque salen muy mal. Entonces el resultado final es un niño que tenga no se de ocho para arriba, según como se evalúan: en español, en matemáticas; ellos tienen ya muy bien armadas sus estadísticas (de...). Por eso están queriendo hacer aquí en México lo de las Pruebas ENLACE, hasta ahorita yo lo entendí: para evaluar el rendimiento de todo el aparato que hay detrás ¿no?

El presupuesto de la SEP son casi quinientos mil millones de pesos, es muchísimo dinero y esos quinientos mil millones de pesos deben de contrastarse con los resultados que obtienen los niños en las escuelas, si no es dinero absolutamente tirado a la basura.

Entonces en ese sentido si creo que se equipara la educación al rollo de una fábrica, porque el resultado es un producto que tenga los estándares de calidad y que se pueda vender, bueno al niño no lo vas a vender verdad, pero, debe tener los estándares para poder continuar – **Competir** – con su educación, para poder competir y que sigan con su proceso educativo. Porque los índices de deserción aquí como allá en Estados Unidos – **te decía que**– son altísimos, se quedan muchísimos niños sin estudiar. Entonces en ese sentido claro (que se debe...) es lo mismo dirigir una factoría, que una escuela en ese sentido, claro con el rollo humanista: son niños, son personas (¿no?), obviamente. Pero el resultado al final debe de ser que los niños obtengan una media de calificación de siete-ocho para arriba, sino está fracasando todo el aparato, creo yo.

10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?

Pues el problema yo creo que hay es que hay mucha desmotivación, no sé si se diga así; por lo mismo de que todo el aparato educativo es tan grande, y la burocracia es tan pesada, y hay tanta corrupción, y los resultados son tan pobres que yo pienso que todo mundo está muy desmotivado, a nadie le interesa nada, los únicos que se medió preocupan son los padres y si pueden (pagan...) llevan a sus hijos a escuelas privadas.

¿Tú crees qué son mejores las escuelas privadas que las escuelas públicas?

No sé cómo anden en resultados, yo no creo, ni tengo la teoría de que sean mejores (¡eh!). Pero es como que la tendencia, la inercia (¿no?): si tienes hijos los metes a escuela privada porque la pública... – **Según la película de: De Panzazo, el documental, según están igual** – ¡Ah, sí!, fíjate es muy buen dato. Pero ante yo creo la preocupación de los padres su única reacción es pensar que si pagan – **Sí, van a estar mejor preparados** –

Ahora te voy a decir una cosa que está pasando y es muy interesante todos los papás empiezan a pagar primarias, secundarias y si pueden hasta preparatorias, pero ya cuando llegan a esos niveles ya no tienen dinero, ya sale muy caro y ya no pueden meter a sus hijos a universidades privadas que son muy caras; que además para conseguir un trabajo a veces si te ayuda que seas de una universidad privada a veces. Entonces se revierte porque ya no puedes pagar y entonces quieres meterlo a una pública y ya no puedes porque está súper saturado y es muy difícil entrar, entonces se está volviendo algo así muy complicado, porque si mucha escuela privada, pero a la hora de la hora acabas queriendo entrar a la UNAM o Politécnico y no puedes y ya gastaste. Yo creo que debería ser al revés ahorrar durante mucho tiempo y ya para cuando llegues a la universidad entonces, si ya inviertes. Pero pues bueno, así está la cosa y bueno no sé.

11. ¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?

¡Uy! Pues esta también es una muy buena pregunta. Pues la Educación Básica es la clave, porque (¡eh!) es cuando se hacen de hábitos los niños ¿no?, cuando aprenden todo lo esencial para seguir su educación y yo me imagino que también a esa edad (como...) se desarrolla toda la parte psicológica de los niños a esa edad, también es donde se hacen de hábitos o no, para continuar estudiando, para elegir una profesión, para no sé. También tiene que ver mucho su casa, el ambiente donde vivan, si hay dinero para que continúen estudiando. Pero sí, yo creo que es básico que en esas etapas de la escuela se ponga mucho empeño para que los niños sigan estudiando. Yo creo que ahí es donde se decide mucho el futuro de las personas ¿no?, que le agarren gusto a la escuela, que tengan buenos maestros porque también ahí es donde se hacen esos mitos de que no somos buenos para las matemáticas y (cosas así...) para las ciencias: que es lo que le falta al país, ciencias para poderse industrializar. Y yo por ejemplo experimente muy claramente que el desempeño que tengas en matemáticas o en ciencias, tiene que ver con... – bueno no fue mi caso directamente con el maestro que tenía – Yo pienso que en matemáticas, inglés y música se necesitan maestros que tengan habilidades particulares a diferencia de las otras materias, porque se requieren tener ciertas habilidades para dar esas materias, no cualquiera lo puede; y si tienes malos maestros empiezas a creer que tú eres el que estas mal, que tú no eres bueno para las matemáticas y entonces empiezas a elegir carreras que a la mejor no son las adecuadas para ti (¿no?), pero es por la formación que tienes en esos primeros años.

12. Y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) ¿Qué opina?

¿De qué? – **Del SNTE** – Del ¿Sindicato? – **Sí** – ¡Ah! Que es una... ha sido una organización que ha fomentado muchísimo la corrupción (que...), pues que no les interesa la educación para nada; que con el presupuesto que tiene la SEP ahí te das cuenta porque el sindicato está ahí, no es casualidad que este ahí (¿no?). Y que como muchas cosas en el país, el sindicato ha sido un instrumento más de la

política de corrupción del gobierno y que los han utilizado para sus fines, o sea, el sindicato no ha sido más que un instrumento más de la corrupción en el país, y la educación nada tiene que ver con el sindicato, ni con nada de eso, o sea, no les interesa en lo absoluto.

Hay veces cuando veo eso digo bueno cómo es que funciona todo, si hay tanto desinterés (¿no?). Es increíble que funcionen las cosas, pero ya verás bueno que en todas las organizaciones es así, (y es porque...) yo lo descubrí después que eso es porque en algunos puntos clave de la organización hay gente que si está haciendo las cosas y es lo hace que funcione la organización. Haz de cuenta que si hay cien mil personas en una organización, hay mil que son los que verdaderamente son los que están haciendo que funcione la organización y los demás no; gracias a eso es que funcionan muchas organizaciones, gracias a eso yo creo que es cómo funciona el gobierno (¿no?), no gracias a toda la burocracia yo creo que el cinco por ciento es la que realmente mueve toda la maquinaria (¿no?). Y pues en la educación no es la excepción, es exactamente lo mismo y el sindicato pues es eso también. Y en Estados Unidos es exactamente lo mismo ¡eh!, el sindicato es el que obstaculiza muchas reformas y muchos cambios y todo lo que se necesita.

Muchas Gracias.

Entrevista No. 2

Nota:

- Entrevistador: Lo escrito en negritas.
- Entrevistado: Lo escrito en letra normal.
- Muletillas y titubeos: (Entre paréntesis).

Cargo: Directora de Integración Programática Presupuestal.

Años de experiencia en el sector educativo: 14 Años.

1. ¿Para usted un líder nace o se hace?

Se hace. – **¿Por qué?** – Es la preparación, o sea, más bien es la educación que recibas (¿no?). Porque de forma innata tú puedes ser un líder innato, pero eso no significa que puedas... los líderes innatos para que sean líderes como tal se tienen que preparar.

2. ¿Para usted qué es un líder?

Un líder es una persona que tiene ciertas características, que tiene muy claro hacia dónde va, que tiene muy claro su misión, su objetivo y hacia dónde quiere llegar (¿no?).

3. ¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?

Empatía, asertividad, mmm... qué más... ser ¡eh! ¿Qué más?, sobre todo empatía ¿no?, el trabajo en equipo ¡eh! ¿Qué más?, tener claro... bueno es que no se... tener conocimientos de estrategia, en mi opinión; debe tener ciertas... ciertas características, cierto perfil.

4. ¿Usted se considera un líder?

Un líder... ¡buena pregunta!, ¡Oye! mmm... mmm... No del todo.

– **¿Por qué no?** – Bueno porque los líderes, yo... más bien... tienen... otra de las características es sentir pasión por lo que haces (¿no?), o sea tener retos y

disfrutar lo que haces (¿no?), porque yo creo que lo más importante de un líder es eso que te mueve (¿no?), a hacer algo, a llegar hacia donde tú quieres (¿no?), tener muy claro tu objetivo, muy claro tu meta, es lo que te hace, es más fácil como dicen llegar (¿no?).

En la parte de... a la mejor soy; podría decir que soy una líder insipiente en cuanto a que me gusta lo que hago, se hacia dónde quiero ir (¿no?), luego lo que... no me queda muy claro es que tengo que hacer para llegar a esos puntos (¿no?).

5. Para usted, (como líder) ¿Cuáles son los consejos que la han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo?

Pues lo más importante, o sea, yo lo que... es que te tiene que gustar lo que haces.

– Pero alguien en algún momento le dio un consejo, que haya dicho eso me marcó como... –

¡Ah! Claro, yo tuve muy buenos jefes, siempre he tenido muy buenos maestros (¿no?). Sí, mi primer jefe con el que era el Director General Adjunto tenía 32 años en la SEP, entonces tenía todo un cúmulo de experiencia y conocimientos en el sector, pero además, lo que ves en él, lo que ves en él como que te marca, porque ves en él una persona preparada, una persona justa, empática, equitativa, o sea trataba bien a las mujeres como a los hombres (¿no?), siempre incluyente, sobre todo (¿no?), y que... no diferenciaba de haber tú eres mujer vales menos (¿no?), sino que él siempre estaba con esa, como que esa... te puedo decir que esa cualidad de siempre unir al grupo, unir. Y como que todos nos sentíamos parte de la familia (¿no?). Éramos como una familia entonces, eso es lo que me agrado, pero sobre todo lo que vas aprendiendo es que él te lleva de la mano (¿no?), entonces, claro cuando trabajas con este tipo de gente, tú piensas ojala pueda llegar a ser como él (¿no?).

6. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la educación?

Aquí yo creo que el problema es que hay muchos líderes, pero, no tienen. Es que tú puedes ser como líder (¿no?), pero, que no haya una meta en común, ese es el problema de la educación: el problema de la educación es que no hay seguimiento de programas, no hay... no hay una continuidad ¿sí? y todo mundo como que tiene objetivos dispares (¿no?), o sea, no hay un objetivo en común, donde digan ahora nuestro objetivo es la calidad, entonces todos le vamos a echar ganas para mejorar la educación (¿no?). Pero yo lo que digo es ¡todos!, es decir desde la analista, hasta la secretaria, hasta los líderes; los jefes son los que te tienen que marcar la pauta, ellos tienen que dar el ejemplo ¿sí?, no despilfarrar recursos tener claros los proyectos, tener una buena planeación, que ese es el gran problema de la educación. Porque aquí no se planea todo es al bombarazo (¿no?), esa es la impresión, o sea, tenemos muchas deficiencias en cuanto al... al nosotros desde nuestro punto de vista, desde nuestra... ¿Cómo se dice?, desde nuestra trinchera podríamos mejorar muchas cosas ¿sí?, o sea, yo lo digo de mi parte, que puedo mejorar muchas cosas, que pues.... Necesitas claro, seguir estudiando como para poner en práctica todos esos conocimientos y de esa manera mejorar los procesos (¿no?). Son muchas cosas, pero sobre todo creo que si nos hacen falta líderes que conozcan de educación, que no sean gente que sólo viene a innovar, insipiente, que no conoce de la problemática y que no tiene la experiencia, empiezan a tener grandes ideas que se pierden (¿sí?), porque ya la falta de seguimiento, etc., etc. Es el problema tan grande.

7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?

Con que líder... ¡Ah! ¿De la SEP?

– Lo que usted... o sea, lo que sea un religioso, un político, militar, en general, alguien que diga ese es mi líder, así... –

¡Ah! ¿Ese es mi líder?... Haber, déjame ver, ¿Alguien qué yo admire? ¡Buena pregunta! Alguien que yo admire podría ser... haber déjame ver... mmm... como... no te puedo decir. ¡Ay! Como Bill Gates y todo (¿no?), porque, son personas como

que una entre mil (¿no?), Pero alguien así como que te llena: el Dalai Lama, para mi es así un líder, sobre todo líder espiritual (¿no?), alguien que puede.

Esta es extra: ¿Usted cree que Hitler era un líder?

Él, sí, él era un líder, o sea, es que puede haber líderes malos, pero al final líder. Líder es aquel que tiene la cualidad de dirigir a un grupo de personas (¿no?), – Ok – Y que esas personas se sienten identificadas con la... con quien los dirige (¿no?).

8. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?

La empatía, sí, yo supongo. – **¿Usted considera que es lo más importante?** – Sí, la empatía (o sea, para, te tienes...), o sea para ser un líder tiene que convencer al otro (¿no?), y para que lo convencas tienes que ponerse en sus zapatos, sí.

9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?

Un Director, ¡ay!, no ¡ah!

Un Director, yo supongo, sobre todo ser un líder, tener ciertas características de liderazgo es decir: de trabajo en equipo, de empatía, de sencillez, de humildad (¿sí?), de justo, de ser una persona justa y sobre todo equitativa; ¿Cómo se llama?... (O sea, sin que...), que trate a las personas sin distinción (¿no?), porque es el que va a marcar la pauta (¿no?).

10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?

No, es que yo desconozco, nunca he tenido chance de convivir como de una escuela.

Sí, podrían ser. La falta de... yo lo que veo que es como que tener un objetivo de un bienestar común, ok, ¿Cómo te puedo explicar? Como trabajar, creer, creer en

la educación y creer que lo que estás haciendo puede beneficiar a terceros, no solamente para beneficio personal, no solamente porque tiene un buen sueldo, o sea, ese no es el objetivo. El objetivo es que el trabajo que tú haces impacta en una sociedad, que sea más justa, más preparada y eso no lo logra, como que cada quien quiere llevar agua a su molino (¿no?). No hay ese bien común: el bien común es lo que nos distingue. Un servidor público trabaja por el bien común, no por cuestiones personales (¿no?).

11. ¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?

Maestros más preparados, que los maestros se preparen, (que les...). El compromiso, o sea comprometerse y decir realmente: yo quiero hacer bien mi trabajo.

12. Y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) ¿Qué opina?

¡Ay! Pues es un obstáculo, porque sólo crea, sólo apapacha a gente mediocre, o sea, no es teniendo buenos salarios como se va a educar a la gente.

Muchas Gracias.

Entrevista No. 3

Nota:

- Entrevistador: Lo escrito en negritas.
- Entrevistado: Lo escrito en letra normal.
- Muletillas y titubeos: (Entre paréntesis).

Cargo: Directora de Presupuesto.

Años de experiencia en el sector educativo: En el sector educativo tengo cuatro años, pero en realidad en el sector de gobierno como doce más o menos.

1. ¿Para usted un líder nace o se hace?

Es que creo que hay de los dos. La mayoría o en general nacen, pero también hay quien se hace, puesto que por eso pues estudias, tomas cursos de este tema y entonces aplica para los dos.

2. ¿Para usted qué es un líder?

Un líder es una persona que guía a sus colaboradores para llevar a cabo los... a llevar a cabo los objetivos en este caso de cualquier área.

3. ¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?

Un líder para mi gusto debe de ser... este... Bueno, de hecho hay diferentes tipos de líderes, pero, yo me quedo más con el líder democrático, ya que el líder democrático pues en general consulta a las formas de ser o de pensar de sus colaboradores.

4. ¿Usted se considera un líder?

Sí, – **¿Por qué?** – Porque me he dado cuenta que (este...) desde que tengo así como que gente a mi cargo, como que me doy cuenta que la gente como que te sigue y le gusta como... le gusta trabajar contigo, le... como que les doy confianza, pues para que pregunten, si se equivocan pues no lo tomo como a mal,

sino más bien trato de buscar una solución y también trato de escuchar a la gente, entonces, trato de aplicar todas las herramientas que he aprendido en la escuela, tanto en la licenciatura, como en la maestría; entonces este... eso también me ha servido.

Y a la mejor también influye el carácter que era lo que comentábamos: si nace o se hace, entonces creo que sí, este... La experiencia que tengo me lleva a decir que: sí lo soy, también por el puesto que tengo.

5. Para usted, (como líder) ¿Cuáles son los consejos que la han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo?

Este... por ejemplo me acuerdo mucho de una persona la cual se acercó a mí a contarme problemas que tenía en el trabajo y me acuerdo que le comente que tratemos de ponernos mucho en el lugar de la otra persona, ya sea del jefe o del subordinado, y me di cuenta que esa persona, (este...) si se le quedo tan grabado. Y bueno pues por supuesto a mí también, porque me doy cuenta que en cierta forma tú das consejos que aprendes en la escuela o durante la... el tiempo laboral, tú lo comentas con la gente y la gente (este...) al final de cuentas te responde, entonces esa partecita o bueno en este caso (ese...) esa anécdota de esa chica, si se me quedo muy grabado.

6. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la educación?

Sí, este, para mi gusto influye demasiado porque, (este...) desde que tú estás a la mejor... a la mejor desde que eres un maestro tú te sientas enfrente de un grupo y yo creo que el que tú marques la parte en el cual se vea que tú eres el líder del equipo o en este caso del grupo, es muy impactante para los alumnos porque en cierta forma tú estás marcando que... tienes que marcar pues que el respeto, que sabes, que tú los puedes dirigir, que la gente te puede seguir porque tú les tienes que brindar confianza. Entonces para mi gusto si es importante desde que... desde que el liderazgo influye (en, en, en...) en los profesores, como en si en los directores a la mejor de una escuela (¿no?). Entonces creo que si influye mucho el liderazgo (para...) para enseñar.

7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?

Este, ya lo comentábamos hace rato, con el democrático.

– Pero con alguna persona en especial –

¡Ah! Con un personaje, si lo había... en alguna ocasión hice algún ejercicio de este tipo, y ¿a quién puse? Es que tengo varios. ¡Ay! No me acuerdo cual puse. Pero por ejemplo ahorita me acuerdo mucho de Steve Jobs, que fue pues en realidad fue a parte de un muy buen líder (¿no?), ahí podemos ver que en realidad él pues nace siendo un líder porque él no termina una carrera y este... sin embargo él implementa tanta tecnología que eso hace que tenga muchos seguidores y al final de cuentas muchos colaboradores. Entonces, pues él... digo no es que yo me identifique y yo diga que me parezco a él, no. Pero pues como yo también, mi maestría está en tecnologías de la información, pues últimamente como fallece y sale un libro de sus memorias, pues como que me acuerdo mucho de él.

8. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?

Pues yo creo que habilidades... pues yo creo que ser como principalmente ser leal, (este...) escucharlos, (este...) siempre tener (este...) en cuenta que pues siempre hay un... a los problemas pues ahora sí que siempre tienen una solución, (este... que pues tiene que...) pues prácticamente enseñar, pero enseñar con el... ¿Cómo podríamos decirlo? Pues ahora sí que como con el ejemplo, por ejemplo tú, si tú lees, la gente que está a tú alrededor, por ejemplo tus alumnos en el caso de que seas maestro: que te dediques a la docencia. Si tú lees y se dan cuenta ellos de que lees, pues también lo hacen, entonces pues más bien es como... pues ahora sí que con el ejemplo.

9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?

¿Qué competencias? Pues a la mejor ser competitivo, o sea, siempre estar como a la vanguardia, actualizarse (este...) seguido, leer, tomar cursos, actualizarse, creo yo.

10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?

Es que la verdad yo no podría generalizar, yo no podría generalizar que tienen carencias, a la mejor lo que sí puedo decir es que lo que podrían mejorar es (este...) insisto lo comentaba en la respuesta anterior, este... capacitarse continuamente, y este... leer, ser competitivos, o sea, estar como este... pues a la vanguardia, estar en el mercado, este... pues ahora sí que aprendiendo lo que un profesor debe de saber y a la mejor hasta más (¿no?), aspirar siempre a más y yo creo que así solito se le va a ir brindando, o abriendo las puertas para ser mejor profesor, a la mejor hasta de una mejor escuela o de un mejor grado.

11. ¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?

Leer digo ahorita está la campaña mucho (¿no?), de que leas, pero, pues creo que el leer y el (y el... este...) y aparte de leer aplicar esos conocimientos en tú vida real o cotidiana creo que es muy importante.

12. Y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) ¿Qué opina?

¡Híjole! Yo la verdad es que con el sindicato no me gusta como mucho opinar porque pues creo que si es como una parte, hasta podríamos llegar a decir como un cáncer, que ya tenemos aquí en el país. ¿Por qué? Porque se está expandiendo: tanto la gente que pertenece al sindicato, tanto, tanto el poder que les estamos otorgando nosotros como ciudadanos.

Muchas Gracias.

Entrevista No. 4

Nota:

- Entrevistador: Lo escrito en negritas.
- Entrevistado: Lo escrito en letra normal.
- Muletillas y titubeos: (Entre paréntesis).

Cargo: Directora de Área.

Años de experiencia en el sector educativo: Dos y medio. Bueno, en el... trabajando en el sector educativo dos y medio, pero dando clases seis.

1. ¿Para usted un líder nace o se hace?

Nace. – ¿Por qué? – Pues porque tiene que tener muchas varias características que ya son de la personalidad (¿no?), o sea, el tipo, como el carácter (¿no?), hay gente que es... que nace, o sea que tiene mucho carisma, o sea hay como muchas características de un líder que no las puedes crear. Hay otras que si puedes ir las formando, pero un líder nato pues yo creo que es nato.

2. ¿Para usted qué es un líder?

Pues una persona que tiene capacidad de encabezar proyectos y llevarlos a cabo. Y convencer a la gente que lo que él dice es cierto y que la gente crea en él.

3. ¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?

Bueno, yo a mi como me gusta un líder que tenga... que sea congruente (¿no?), entre lo que piensa, dice y hace; (que este...) que genere ideas y que esas ideas sea capaz de llevarlas a la práctica y a la realidad; que busque el bien común (¿no?), que no solamente vea por él como un protagonista de ciertos temas, sino que para él lo que... lo que persigue sea para el bien de la comunidad, eso para mí es un líder.

4. ¿Usted se considera un líder?

Pues en algún ámbito en mi vida sí, sí.

– ¿Por qué? –

Pues porque siempre he estado muy metida en temas por ejemplo de la Universidad Iberoamericana en la que estudie (¿no?), (este...) ahorita soy presidenta de la asociación de egresados, o sea, siempre he estado como en ese tipo de proyectos de una manera muy constante, en diferentes puestos, pero siempre pues encabezando algún proyecto.

5. Para usted, (como líder) ¿ Cuáles son los consejos que la han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo

Pues, primero que tengo que confiar en los demás (¿no?), porque si tú tienes una responsabilidad y no delegas o no compartes la responsabilidad, no puedes hacer nada, entonces esta parte de confiar en los demás que no siempre es fácil. Y luego (en... pues en no...) en ser constante porque si no eres constante, pues igual y tú tuviste suerte un día, pero después ya no puedes hacer nada, o sea ya no; si no eres constante es un proyecto bueno que todo el mundo va a olvidar, pues tienes que estar siempre innovando y pues inventando cosas (¿no?).

6. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la educación?

No, pues es fundamental, o sea, si hablas de los maestros, pues los maestros si no son líderes al final no pueden, o sea yo creo que una parte importante, o sea, una característica de un profesor tenía que... o sea tiene que tener al menos unos rasgos de liderazgo, para que pueda compartir el conocimiento con los alumnos (¿no?). Digo más allá de que les impongan disciplina y cosas que al final del día eso es lo que le da es autoridad. O sea pero puede haber maestros que no necesariamente son líderes y que son muy malos (¿no?), porque los niños o los jóvenes pues solamente le ponen atención entre comillas, porque es la figura de autoridad en el salón, pero, bueno pues obviamente que los líderes tienen que estar en las aulas, si no pues no podemos tener chavos bien formados.

7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?

Con Gandhi – **Con Gandhi, ¿Por qué?** – Pues porque me parece un tipo sumamente congruente (¿no?), que si fue como de estos hombres que... que demostraron con la acción lo que ellos querían para este mundo (¿no?). Entonces fue un tipo que dijo, o sea no a la guerra y vamos a dialogar en vez de pelearnos (¿no?), y él siempre lo llevo a cabo; o sea no importa si nunca se dejó vencer en buen plan, o sea no. Fue un tipo muy constante y fue un tipo además que él estuvo dispuesto a todo con tal de que la gente entendiera el mensaje que él traía.

– ¿Cree que Hitler era un líder? –

Pues yo sí creo que hay líderes buenos y líderes malos, o sea, sí claro. Yo sí creo que Hitler fue un líder, que no haya sido bueno para un grupo de la población o para toda la población, pero sí, yo creo que hay líderes buenos y líderes malos (¿no?). Igual y por ejemplo lo que pasa con Fidel Castro, pues para unos es buen... es bueno y para otros es malo, pero el tipo es un líder.

8. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?

Yo creo que tiene que ser empático (¿no?), porque estar en un salón de clases es muy complicado, o sea, tienes que generar empatía con lo que te dicen los niños o jóvenes a los que tú estás tratando de educar. Tiene que ser humilde, porque tienes que reconocer que así como tú pretendes transmitir conocimiento, los alumnos también te transmiten conocimiento, (este...). Tienen que tener muchísima paciencia, yo creo que esa es como una de las principales; y tiene que saber escuchar.

9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?

Competencias de... administrativas y eso...

– Sí, competencias o habilidades –

Mmm... pues un Director, yo sí creo que tiene que tener competencias en la parte académica de administración (¿no?), porque al final pues no... si no está frente a

grupo pues si tiene, o sea su trabajo es más bien administrativo y de organización de la institución que está dirigiendo. Yo creo que un director tiene que tener... tiene que estar igual o más actualizado que los maestros, porque al final, bueno él tendrá que ser un filtro entre los alumnos, los maestros y los padres de familia. Y justo para tener esta autoridad de la que hablamos, bueno, pues la persona que sea director tiene que tener como esta... estar muy bien formado para poder dirigir a todos los profesores y la matrícula que trae en la escuela. Pues yo creo que sí, o sea, a diferencia de un maestro frente a grupo, creo que un director debe tener más habilidades administrativas.

10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?

¡Híjole! Pues no la verdad es que tampoco tengo elementos para decirle ¡eh!, o sea, yo no, o sea, mi ámbito de influencia, digamos de acción es este; es solamente en la lbero, o sea, yo conozco el tema educativo en la lbero, no aquí (¿no?), entonces bueno pues a mí sí me preguntas, yo creo que tiene que, o sea, uno de los principales problemas es que no están actualizados (¿no?), eso es una; y la otra que ya no hay, o sea, si hay como este gusto por la docencia, pero, ya no es como antes, que este... al menos no en lo que yo conozco (¿no?), que si había profesores que eran muy, o sea, estaban muy comprometidos con su profesorado (¿no?), o sea, con su profesión y que hoy yo no veo que haya gente tan comprometida (¿no? este...). Lo que pasa es que yo no te puedo decir cómo hacer un diagnóstico de la situación en el país, porque la verdad ni tengo hijos (¿no?) ¡Eh! Como para poderte decir como esta en este momento según yo el sistema educativo.

– Sí, aparte es diferente el sistema educativo privado, que el público –

Así es, yo nunca he estado en el sistema educativo público, siempre he estado en el privado: como alumna y como maestra, entonces no lo sé, o sea, sería muy injusto que yo te dijera, que yo hiciera como un *crip*, que te diera un juicio de valor cuando no lo conozco (¿no?), entonces ahí sí, no te voy a poder ayudar.

11. ¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?

No, bueno. Esa es la pregunta de los sesenta y cuatro mil, o sea, ¿No pues qué requiere?, bueno pues que... yo creo que la Educación Básica debería de estar más regionalizada, o sea, pues es que otra vez, o sea, no sé. Yo lo único que me acuerdo es que hubo un esfuerzo muy importante por regionalizar algunas materias, para que los niños entendieran de acuerdo a sus circunstancias, por ejemplo pues los nombres de los animales (¿no?), o sea, hay palabras que en un estado significan una cosa y ya en otro estado otra, y que eso es como muy complicado; o incluso las oraciones (¿no?), hay modismos que en una región significan algo bueno y en otra algo malo.

Entonces sé que hubo un esfuerzo muy importante en esa parte, yo creo que eso es sumamente (este...) estratégico, o sea, ¿Por qué? Porque este país es muy diverso, entonces los niños tienen que estar como muy orgullosos de la región a la que pertenecen, sin que eso signifique que no pertenezcan a un país (¿no?). Entonces que, pues que se tome, o sea, no puedes uniformar la educación porque sería ilógico, creo que si debes darle la misma calidad (¿no?), a la educación, o sea, no porque los chavos, los niños vayan a una escuela en la ciudad, quiere decir que merecen o que tienen mejores capacidades que un niño indígena o un niño en una zona conurbada, o sea, creo que parte del problema es la inequidad, o sea, que no hay la misma calidad y también la inequidad (¿no?), o sea, aquí por ejemplo el tema, yo por eso creo que el tema de escuelas de calidad, que claro eso es más bien la infraestructura, pero estos programas que son como más flexibles y que tienden a generar la participación de los papás con los consejos de participación escolar y todo esto. Yo creo que eso es muy bueno para la Educación Básica porque si parte del tema es que los papás no están involucrados en la educación de sus hijos, entonces, como pasa por ejemplo con el tema de la obesidad (¿no?), en la escuela les pueden cuidar la dieta, pero saliendo de la puerta de la escuela si los papás no les cuidan la dieta a los niños no sirve de nada; o les pueden fomentar la lectura en la escuela, pues sí, pero si afuera los papás enchufan a los niños a la tele – **Sí es un esfuerzo conjunto** –

Así es, entonces, ¿Qué le falta? Pues faltan recursos sin duda (¿no?). Estos, estas escuelas de CONAFE que son de un... de uni... ¿Cómo les dicen a las de un solo salón? Multigrado – **Multigrado** – Bueno yo conozco unas en zonas pobres del país, o sea, a mí me tocó hacer un trabajo ahí, en la zona de Campeche y era muy lamentable el estado de la escuela y la maestra con todo su esfuerzo no podía, porque ella también estaba mal, o sea, muy limitada ella, este... muy desnutrida (¿no?), entonces bueno si hay un tema que creo que no podemos contentarnos con decir que ya hay cobertura universal, cuando la cobertura universal sigue teniendo niños de sexto grado que no saben leer.

Entonces sí creo que le falta pues calidad, o sea, pero calidad de verdad (¿no?), no nada más (este...) de dientes para afuera. Y si creo que la regionalización sería muy buena, porque entonces ya vas enfocando a los chavos al tipo de comunidad a la que se tienen que insertar.

– **De hecho hay una pedagogía así, de un pedagogo que se llamaba Celestin Freinet que me gustaba mucho y ahorita que lo dijo se me vino a la mente porque él decía eso, o sea, que tenías que como, que adecuar las necesidades de los niños a la educación –**

No al revés, pues sí.

– **Ahorita que dijo, dije ¡ah! Está de acuerdo conmigo –**

¡Ya ves!, ¡Ya ves! Yo ni sabía.

12. Y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)

¿Qué opina?

Mira yo la verdad es que... ¿Qué opino? Me parece inadmisible (¿no?), que haya un sindicato que permita que los niños se queden sin clases seis meses, por ejemplo (este...), pero yo vengo de familia maestros: mi abuelo fue maestro, de hecho mi abuelo fue uno de los que fundo el sindicato de maestros en Oaxaca; entonces mi abuelo fue maestro, mis tías son maestras, mi abuelita fue maestra, entonces yo vengo de esa familia... digamos que mi familia paterna toda fue

maestra, hasta que mi papá se revelo y dijo que no, entonces... y ellos están afiliados al SNTE, o sea, entonces... bueno yo pues sí escucho que hablan igual mal del SNTE, pero la verdad es que pues por ejemplo, pues, tampoco fue como que una crítica, pues, tan negativa (¿no?), o sea, igual y a ellos no les, o sea, no lo vivieron tan mal o pues cero, o sea, yo nunca he escuchado en la casa de mi papá: que se quejen especialmente del sindicato. Y para mí, pues yo, esa es como que mi experiencia familiar.

En lo general te podría decir bueno pues si yo no conozco el sindicato, sí lo veo de afuera: si me parece... es muy lamentable que permitan que los niños se queden sin escuela (¿no?), o que este siempre sea un obstáculo para implementar algún tipo de reforma, aunque yo creo que hoy hay unas partes del sindicato que están muchísimo más profesionalizadas de lo que la gente se imagina y si creo que hay unas cosas, o sea, hay cosas que se han hecho buenas a través de la reforma educativa, o sea, lo que pasa es que tampoco puedes tener impacto en un sexenio o en dos (¿no?), – **Se necesita continuidad** – Necesitas continuidad, entonces, pues es un tema muy polémico, yo creo que es más polémico de lo que en realidad sucede en las escuelas. Yo te digo como yo no vivo la realidad de una escuela. – **Sí, pública** – O sea, yo no te puedo decir que tan fuerte o que tan débil o que tan mito es el tema del sindicato, porque pues yo no la vivo, o sea, si la vivo cuando vienen a marchar y nos paran las calles, pero, ni siquiera sé si ellos son del sindicato (¿no?). Entonces, pues, esa es mi experiencia familiar y como ciudadano pues si podría decir que me parece muy mal que paren clases, pero, si creo que es un tema complejo que hay que conocer bien, para poder hablar a favor o en contra.

Muchas Gracias.

Entrevista No. 5

Nota:

- Entrevistador: Lo escrito en negritas.
- Entrevistado: Lo escrito en letra normal.
- Muletillas y titubeos: (Entre paréntesis).

Cargo: Directora General Adjunta por Honorarios.

Años de experiencia en el sector educativo: ¿Cómo académico? Que haya dado clases, ¡Híjole! Como del 95, 1995.

1. ¿Para usted un líder nace o se hace?

No ¡Híjole! Esta complicada, ¿Nace o se hace?... ¡eh!, hay gente que nace con características de liderazgo, sin embargo para mí, el desarrollo de habilidades del liderazgo se tienen que formar, o sea, sí se tienen que hacer pues, si se tienen que hacer el líder: o sea hay gente que tiene características de mando, pero sí hay que formarse, no eres líder nato pues.

2. ¿Para usted qué es un líder?

Es aquella persona que logra (este...) trascender en su espacio, o sea, que puede impactar en cuanto a su comportamiento hacia otras personas.

3. ¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?

Bueno, yo diría que tiene que ser empático, tiene que tener un objetivo, (este...) no necesariamente tendría que ser bueno, es el ideal ¿no?, que sea bueno; (tiene que ser...) tiene que tener una es que no es propiamente carismático, sino una... es una persona que te puede ordenar, pero, no le tienes miedo, que sabes que tienes que cumplir, que es diferente a tener miedo a alguien porque lo tienes que cumplir, o sea, no sé cómo, pero lo que se me ocurre es carismático, pero no propiamente, pero carismático en ese sentido que la gente no, no que haga bromas y todo eso, sino que la gente cuando reciba una instrucción por decirlo

una de esa persona lo identifique como algo que tiene que hacer, no como algo que: si no lo hago me va a pasar.

4. ¿Usted se considera un líder?

No – **¿Por qué no?** – Porque siento que para tener liderazgo como... o sea, no, no siento que... haber... No soy líder en cuanto a que por mí misma formación profesional y como me he desarrollado, siempre he manejado una figura de segundo lugar respecto del líder, o sea, en este caso por ejemplo: mi función es apoyar al Director General, entonces tengo que estar en esa parte de un apoyo al líder.

– Y aquí es interesante, es lo que ahorita le comentaba a la Maestra, para mí, yo escogí a estas personas porque para mis son líderes –
¡Ah!

– O sea si es interesante como saber ¿Cómo se veía? Porque yo los veo así.
¡Ah! Pues muchas gracias.

5. Para usted, (como líder) ¿Cuáles son los consejos que la han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo?

Un consejo que me marco... Yo creo que sí, yo creo que una de las cosas que me ha marcado en mi comportamiento, que tú me haces el honor de decirme que es un liderazgo, pero mi comportamiento ¡eh! Se lo debo a un jefe que tuve a Cecilio García Mata. Yo llego a Hacienda a trabajar después de ser litigante, cuando uno es litigante: ganas o pierdes; cuando llegas a trabajar a una oficina en la administración pública es muy difícil porque quieres ganar o perder, no aceptas. Entonces él me enseñó que lo importante en el sector público no es ganar o perder, sino conciliar en términos del mejor bienestar para tu trabajo, o sea, ¿a qué me refiero? ¡Eh! En todos los aspectos, si tienes a una persona que va y te dice oiga sabe que: que hoy no puedo venir en la tarde por esto y por esto y por esto; el sí o el no, o sea, él le ganó: no le di el permiso o me ganó y se llevó el permiso; no se la mejor opción sino es el buscar el conciliar el interés de la

persona con mi interés, y lo mismo en todos los asuntos que veíamos, o sea, si va una dependencia a verte lo importante no es el sí o el no, sino el cómo le hacemos para llegar a un acuerdo que nos... que beneficie a las dos partes en cuanto a instituciones o personas.

6. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la educación?

Mucho, yo creo que, y aquí hablaría yo de cuando daba clases, yo creo que el liderazgo en la educación es muy importante en cuanto a que... bueno yo aclaro sólo he dado clases en la universidad, no, no tengo, con niños pequeños o con adolescentes, pero sí creo que con los este... jóvenes ¡eh! En las universidades es muy importante que ellos vean que el resultado de tú esfuerzo en cuanto a la parte académica puede llegar a desarrollarse, o sea, te vean como alguien que les gustaría llegar a ser, o sea, si tú llegas y hay maestros que únicamente dan clases y no eso no es malo, o sea, sobre todo a nivel universitario, pero la mayoría de los alumnos cuando llegan y se sientan en el primer semestre, su idea no es ojalá que algún día termine la carrera y acabe dando clases de tiempo completo ¿no? O sea, en todas las áreas uno siempre piensa ojalá un día termine la carrera y me desarrolle profesionalmente. Si tu maestro llega y se para y resulta que es un maestro que da clases de siete de la mañana a ocho de la noche, es intrascendente el sueldo. Tú en el primer semestre dices pero es que yo no quiero estudiar para ser como él, o sea, yo quiero estudiar porque a la mejor lo que quiero es desarrollarme en el ámbito de mi carrera, la que sea.

7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?

¿Cómo, soy más parecida a qué líder? A nivel general, a nivel mundial.

– Sí, político, religioso, militar, no sé, a alguien que... –

Haber... es que nunca lo había pensado. Tengo mis grandes empatías. Me agradan eh... de líderes este... gente como... parecería contradictorio, pero bueno, es el que me agrada: Fidel Castro, lo admiro en cuanto a que... no porque sea dictador, esa parte me parece nefasta, pero admiro el poder llevar una convicción aún a pesar de... y podérsela vender a un pueblo; cuando uno habla

con gente que ha estado en Cuba realmente ve el problema en cuanto a: nosotros tenemos educación, tenemos salud, pero no tenemos libertad, eso está mal, pero no, no, no, no, no en cuanto, no, no lo ha enfocado en cuanto a: sí estuvieran aquí los americanos estaríamos muy bien, que a la mejor es, un poco más lo que nosotros hemos tenido, a pesar de que tenemos libertad aquí en México manejamos esa parte de: no bueno si fuéramos gringos estaríamos muy bien. Él ha logrado que los cubanos a pesar de tantas restricciones sientan un gran orgullo por ser cubanos, no están orgullosos de Castro y tampoco quieren ser americanos, o sea, ¿No sé si me explique? O sea llegaron a Miami y se volvieron... Miami es lo más cubano que hay en este mundo.

Si me preguntas de México admiro mucho a las mujeres inteligentes. ¿Quién es para mí una mujer inteligente? En cuanto a sus habilidades como... a la mejor y de los hombres, pero bueno, pero tengo especial admiración, una de ellas es Beatriz Paredes porque creo que es una mujer que en un mundo de hombres, ha sabido destacar no por ser mujer sino por ser inteligente, o sea, el ser mujer como para destacar me parece terrible, él ser inteligente en un mundo tan duro como el de hombres, y de hombres de los setentas que leían muchísimo, era muy complicado y ella logro ese destacar.

Admiraba también muchísimo, desafortunadamente el resultado que dio a nivel gobierno no fue tal, pero te diría que no dejo de pensar que es una mujer inteligente: Amalia la que fue gobernadora de Zacatecas, Amalia para mí era una mujer que cuando la escuchaba, valía... vale la pena escucharla; el problema es que en la práctica creo que no, no hubo coincidencias, pero no dejo de reconocer que es una mujer inteligente.

A Rosario Robles una mujer que admiro mucho por inteligente, o sea, como que admiro mucho ese tipo de personas que logra llevar un liderazgo inteligente en cuanto a que usa la cabeza, no el arma esta y en lo personal que diría porque somos mujeres no, sino porque soy inteligente, merezco estar aquí, eso es para mí muy importante.

¿Usted cree qué sólo los líderes tienen que ser buenos o un líder también puede ser alguien...?

No, bueno, Hitler era líder.

¿Usted cree que si era un líder?

¿Qué haya líderes buenos o malos? Lo que pasa es que es el fin, o sea, mmm... Cuando tus fines salen de natura, o sea, no son de natura, podrían ser fines no válidos, o sea, hay líderes... bueno esta, este, él que mando, este: Manson, él que mando matar este... a la esposa de... de uno de los cineastas que le abrieron la panza y...

O sea, si hay gente que logra mover conciencias y que logra guiar a la gente aún en el mal y eso bueno... pues finalmente el liderazgo es una responsabilidad, a la mejor tal vez por eso uno luego no se asume como tal, porque ser líder es ser, es asumir responsabilidades del comportamiento de otras personas, entonces, pues eso es muy complicado, yo no quiero que nadie... y aquí sí lo digo a nivel personal: que de repente alguien me diga es que ¿sabe qué? Yo hice esto porque usted me lo dijo y tal vez eso para mí no sea bueno, o sea, el asumir la responsabilidad de alguien en cuanto a su comportamiento es algo muy grande.

8. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?

La comunicación, la asertividad, por eso decía sí se pueden hacer, pero hay que ser asertivos, el desarrollo intelectual también el poder... y bueno y el de identificar metas a dónde llegar, o sea, porque podemos ser líderes o pueden haber líderes que tengan muchas ideas y entonces a cual vamos ¿no? O sea si vamos a todas ¿no?

Normalmente para mí, los líderes que llegan a ser, a impactar más y a trascender más: diría Jesucristo, que me dijeras bueno ¿Por qué no mencionó a Jesucristo? Porque realmente así es, él es para mí más allá de un líder ¿no? A nivel religioso, pero bueno Jesucristo guía hacia una forma buena ¿no? Pero también hay sectas

que te guían por lo más terrible y hay una serie de características... pero entonces tienes que tener muy claro el objetivo y que todo mundo sepa para que objetivo vamos, porque si es una persona a la que todos le hacemos caso, pero es que quien sabe que quiera hoy, o sea, ya no sabes, o sea, es que yo entendí que quería ir a tal parte, o sea, que el objetivo era ir a tal parte; no, el objetivo es llegar ¡eh! No se... mmm... te voy a poner un ejemplo: en el Seguro Social un día les habla el Director de Administración y les dice: haber a todos los Titulares, que sería como si les hablara un Subsecretario, les dice: haber a cada Director General ¿Tu para que estas aquí?, ¿Cuál es la función de tu puesto? Y cada uno dio las: bueno estoy aquí para hacer esto, esto y esto; yo estoy aquí para esto, esto... y entonces les dijo: no señores aquí estamos todos para que el Sector Salud en hospitales de primer nivel: o sea los familiares, tengan todos los requisitos y todas las medicinas y para esto tenemos que apoyar todos nuestro esfuerzo a esta área, el que no esté alineado con eso: no funciona, ¿Por qué? Porque cada uno sentía que tenía su propia función de liderazgo y cada uno iba a hacia algún lado ¿no? Entonces como líder tengo que tener muy claro hacia dónde voy, para poderles decir: haber todos vamos a ir para allá ¡eh!, o sea, porque bueno en los líderes también puede haber más líderes ¿no? Y cada quien con su propia idea, y entonces queriendo destacar unos sobre de los otros ¿no? También el protagonismo no puede ser una... el protagonismo es una característica que debe... que es antagónica a la característica de líder, para mí.

9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?

¡Híjole! de escuela...

¡Ah! No, no, no, no, yo sí creo que, bueno, yo ya tengo muchos más años que tú, y yo te voy a hablar de para mí que era el Director; la Directora de mi primaria, de mis primarias, eran unas personas que tenían trayectoria frente a grupo, porque de repente cuando faltaba un maestro podía entrar la directora a darte clases, lo cual era terrible. – **Sigue siendo lo mismo ¡eh! –**

Entonces tiene que ser una persona que tenga trayectoria frente a grupo, que tenga el respeto de todos los maestros de la escuela, porque si tu llegas ahí porque diste dos años clases y resulta que eres hija de... o la esposa de... o la señora de... entonces todos el haber pisoteado esto no suma, sino resta. Si yo llegue ahí porque soy la más viejita de todos y mi escalafón es el que me permitirá llegar, tampoco me suma, porque a la mejor hice muchos años y no fui buen maestro, o sea, tengo que tener el respeto de los maestros de la escuela para poder ser Director; tengo que tener las capacidades para ser, tengo que tener conocimientos en materia de administración, o sea, no nada más es, bueno es que ha sido maestro muchos años, pero ¿sabe administrar?, ¿tiene capacidades de administración?.

Porque también hay que tener capacidades de administración para poder llevar la escuela, para poder llevar al personal, o sea, no es lo mismo: manejar una escuela, que manejar un grupo. Y creo que bueno ya... y además ser, tener la honorabilidad frente a los padres, o sea, que socialmente, o sea, que cada vez que un padre va a hablar y la maestra-directora le dice: señor su hijo esto o su hijo lo otro, evidentemente lo va a identificar como, o sea, el padre de familia sentado ahí va a decir: si, si maestro seguramente estuve mal. Diferentes es por ejemplo y aquí si diría el caso de las escuelas particulares ¿no? Que tienen sentada a la Directora y que te está viendo como alguien que pagas la colegiatura ¿no? Y tú la estás viendo como alguien que te cobro la colegiatura, las vacaciones y llevas tres este... y te ha cobrado tres festivales ¿no? O sea, ya cuando la ves así, dices tú: o sea, no me venga con que esto, porque yo ya le pague la colegiatura adelantada. O sea si tengo... para tener la característica de Director creo que también tengo que tener la característica de honorabilidad y respeto de los padres de familia; es muy complicado.

– Me gustó mucho su respuesta –

¡Ah! Muchas gracias.

10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?

Ahora yo lo que identifiqué de lo que he visto, es que el problema de los... el problema del sistema educativo es este: los alumnos estudian para maestros, porque sales con trabajo, lo cual es mucha ventaja para la mayoría de la gente que no tenemos esa posibilidad cuando terminamos la carrera, pues es un plus; cuando sales con trabajo pero vienes de un sector, cuando tu sistema educativo es malo y hablo que es malo desde las particulares, como las oficiales, o sea si el maestro no sabe leer, si el maestro no tiene buena ortografía, si el maestro no entiende cuando lee, o no le gusta leer: no me lo puede transmitir, es una carencia.

Otra carencia es que son maestros por necesidad, no por vocación, porque no encuentran trabajo ya, entonces hoy en día la academia se ha vuelto en el caso, sobre todo de los profesionistas, no se a la mejor también de los docentes como: pues ya ni modo aún que sea da clases. Y bueno en mi caso por ejemplo: yo daba clases en la universidad y me pagaban \$225.00 pesos, el día que el chofer se enteró que me pagaban \$225.00 pesos, salía corriendo a dar mi clase, quincenales que me pagaba eso la UNAM, me dijo, Señora si quiere yo le doy los \$225.00 pesos, para que ya no se presione tanto y le digo: Señor Víctor, ¡pagaría los \$225.00 pesos por venía a dar mi clase!

Pero también hoy se ha vuelto un negocio la educación, en la parte de educación privada es un negocio, un negocio en el que les piden a los maestros tener vocación, pero el Director sólo tiene vocación de rico ¿no?, entonces yo cobró colegiaturas altísimas y a ti te pago sueldos para que seas una situación de vocación, entonces, ahí hay el primer desequilibrio en las escuelas particulares, porque un maestro gana lo que paga un alumno al mes, entonces le das clase a cuarenta alumnos, pero uno está pagando tú sueldo ¿no?, entonces te dicen: es que no tienes vocación, pues si yo debo tener vocación de maestro y usted de rico ¿verdad?. Entonces, por eso digo la enseñanza privada tampoco me parece que este buena, porque parte del desequilibrio y esos maestros que dan clases en enseñanza primaria y estoy generalizando, ha de haber algunos buenos, pero no

son los mejores porque esos maestros tiene carencias en cuanto a que: no se lograron conectar, este... colar al sistema público, o sea, entonces no traen prestaciones, ni todo lo que tienen y siempre envidian al sector público, porque acá no tiene nada.

Ahora el problema del sector público es que efectivamente cuando tu terminas y no sabes leer, si el maestro no sabe leer, y no entiende, y no le gusta leer y no siente pasión por la lectura si le da flojera la lectura: ¿Cómo te puede enseñar a leer? Que eso es para mí es lo más importante, es una de las cosas que más me gusta hacer, pero los maestros hoy en día no los enseñan a leer y no los enseñan a entender: yo, mis sobrinos de quince años he tratado de hacer una tarea, he tratado de sentarme con ellos explicándoles y no entienden y bueno toda la vida han estado en escuela particular, entonces no entienden, digo ha de haber maestros que tengan vocación y yo diría si me preguntan yo buscaría, yo haría un estudio de mercado respecto de buscar maestros que tuvieran vocación por enseñar, que debe de haberlos.

11. ¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?

Dejar de ser estadística: que no sea importante, que no sea materia de evaluación que un maestro tenga más o menos reprobados, que empiece a ser otra vez importante que sepan o no: que si pasas de primero a segundo es porque ya aprendiste lo que tenías que aprender en primero. Estoy en contra de los niños que se les enseña desde los tres años ¡eh! Estoy totalmente en contra.

– De la estimulación temprana y todas esas cosas –

Nada de eso. Sí, si es de juego, pero, es que ya ahora por ejemplo: a los niños de cuatro años que ya tienen que hacer planas y cosas así, esa parte tan tensionante y que a los seis años ya te tienen que leer un libro, eso no. Yo creo que el sistema tiene que estar diseñado para que a los seis años como era antes, que el niño vaya aprendiendo no sé lo que tenga que saber en primero, lo que tenga que saber en segundo, o sea, yo no quiero que en segundo me lea el Quijote, pero si

quiero que cuando menos en segundo me lea Platero y Yo o en tercero de primaria, que empiezan, en tercero que ya me lea Platero y Yo; ese es mi forma, que no los presione tanto por y que no sean tan importante el que el sistema educativo este basando en estadísticas y a ver cuántos alumnos pasaste y si reprobaste más de tantos alumnos entonces el problema es del maestro, entonces el maestro tiene que hacer miles de trabajos, porque reprobó tantos.

Conclusión los pasas a todos y ya no te tienes que desgastar, te van a pagar y es más si pides un grupo de cien gentes, te pagan más porque eres más eficiente. Creo que no, creo que si nosotros dejamos de ser estadísticas y empezamos a generar educación real, pues podríamos volver otra vez a generar en este país, esa... esos grandes distingos entre ser profesionista y no ser profesionista, porque hoy todos son profesionistas, pero no necesariamente eso ha sido el... o sea, todos son profesionistas taxistas ¿no?, o sea, pero no debe de dar para más ¡eh!, o sea, la piedra no gira, esa sería mi idea: que la primaria debe ser menos estadística y más a resultados, que cuando lleguen a secundaria tenga las bases mínimas, a la mejor se te inscriben cien y solamente tres, pero para que te preocupas si de todos modos los van a pasar.

12. Y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)

¿Qué opina?

Mira, es que yo ahí si también soy como que más radical. Yo creo en las contrataciones colectivas, yo creo que todas las contrataciones colectivas que buscan mejoras para los trabajadores en general son buenas, o sea, el sindicato cualquiera representa un plus para los trabajadores, el SNTE tiene cosas buenas: cosas buenas son que ha conseguido los fideicomisos como el FORTE (Fondo de Retiro para los Trabajadores de la Educación), lo de las computadoras, o sea, que si ha buscado condiciones de mejora que sino no se los darían, o sea es bueno que haya quien hable y que les de esas condiciones; que es malo: la perversión del sistema, que tenga tantas gentes comisionados en el sindicato que cada vez que salen las planillas la idea de ganar es porque así ya no vas a trabajar durante tres años o el tiempo que sea, o sea, que no haya en sí mismo esa idea de: si voy

al sindicato es porque voy a trabajar el doble por mis compañeros; no si voy al sindicato ya no voy a trabajar. Y creo que es algo que no nada más es resultado de una persona, sino de una idea generalizada desde el maestro de hasta abajo, pasando por todas las escalas ¿no? O sea, el maestro de primaria piensa: si me comisionan al sindicato ya no tengo que venir, entonces creo que no se le ha sabido dar el enfoque correcto de la contratación colectiva y de los beneficios que tienen porque sí tienen beneficios. Se ha enfocado a la parte negativa de: no lo corras; y no a la parte positiva de bueno vamos a ver que están haciendo, o sea, esta parte que digo yo: es que si el maestro reprueba, si el maestro reprueba yo tengo..., o sea, tú ya me los evaluaste, estoy de acuerdo que ya los evaluaste: es una persona competente, el señor dice que de los cien a tres le dan para pasar, no tiene porque en un momento dado estar haciendo trabajos, porque nada más de los cien, tres pasan. Digo a la mejor una evaluación segunda un cuanto a que venga un supervisor, no sé qué, que revise y diga pues si efectivamente los otros noventa y siete no les da, no acreditan y que lo repitan el año.

Eso creo que debería de enfocarse más el SNTE, y no en cuanto a que si faltaste y que si te fuiste, y que si te vas de marcha, y que si tres días por eso... o sea, eso no me parece que sea ayudar a los maestros.

Muchas Gracias.

Entrevista No. 6

Nota:

- Entrevistador: Lo escrito en negritas.
- Entrevistado: Lo escrito en letra normal.
- Muletillas y titubeos: (Entre paréntesis).

Cargo: Director de Contabilidad.

Años de experiencia en el sector educativo: 14 Años.

1. ¿Para usted un líder nace o se hace?

No, los líderes se van formando.

¿Por qué?

El liderazgo (este...) no lo adquieres en el momento, el liderazgo es una forma (este...) continua de trabajo. Tú tienes como persona: carácter, carisma, etc., muchas cualidades, pero definitivamente desde ser jefe (este...) tiene implicaciones (eh...) y vas aprendiendo a ser jefe, eres jefe pero no llegas a ser líder. El liderazgo (este...) se va formando en el transcurso de los años (este...) y de esa manera es como sucede (eh...).

En relación a cuantas personas o en cuantas personas puedes influir o cuál es tu ámbito de influencia ¿no?, y sobre todo cuando vas empezando pues no puedes tener muchas connotaciones de líder porque (este...) no tienes seguidores. – **Claro** – en verdad cuanto vas teniendo seguidores te van conociendo (este...) puedes decir que vas adquiriendo ese famoso liderazgo.

2. ¿Para usted qué es un líder?

Para mí un líder es la persona que hace el cambio, es un emprendedor, es la persona que sueña con obtener alguna cosa (este...) en específico (este...), obtener una meta y lleva a las personas hacia el lugar. Tiene muy bien definido (este...) que es lo que quiere y cuáles son los objetivos que tiene que cumplir.

Regularmente el líder (este...) un buen líder o un correcto líder es el que lleva a las personas (a...) hacia un buen fin, porque también podría haber liderazgo en narcotráfico ¿estás de acuerdo? Pero la actividad al no ser lícita ¡bueno!, (este...) eso (ya...) ya se pasa del otro lado. El liderazgo ya ahí ya es extraño ¿no? O viciado. Como líder tienes que ir a obtener un bien común.

3. ¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?

¡Híjole!, eso es... eso es como de libros ¿no?, mira tienes que tener carisma, tienes que ser congruente con lo que dices y lo que haces de primer lugar, tienes que tener conocimiento, tienes que manejar muchísima información, tienes que tener el don de gente, de persona. Desde mi punto de vista tienes que ser suave con las personas tal vez, y durísimo con... el trabajo pero ese es mi punto de vista ¿no?

Aquí pues mucha gente te comentara (este...) tienes que conocer a las personas (mmm...) y sobre todo a esto, porque no todas las personas responden a un mismo (este...) liderazgo, entonces tienes que tener (esa...) esa visión, tienes que ser emprendedor, tienes que tener resistencia (al...) al fracaso porque muchas veces vas: prueba y error, prueba y error. Tienes que saber conducir a las personas y todo eso no se forma de un momento a otro, pasa bastante tiempo para lograr esas características de líder así es.

4. ¿Usted se considera un líder?

Pues... me habían dicho que tengo algunas características pero yo no lo creo.

– ¿Por qué no? –

Sabes ¿Por qué no?, porque el día que te consideres algo (este...) pues simplemente dejas de trabajar, de aprender (este...) entonces todo el conocimiento tiene que tener un cambio tiene que cambiar, renovarse etc. ¿no?

Entonces yo, yo soy una persona que trato de dar mi mejor esfuerzo, conducir a personas y llegar a un determinado fin; pero (en el...) en este camino pues vamos descubriendo (este...) pues muchos líderes ¿no? En realidad.

–Es importante comentarle que esta entrevista la realice a diez personas que para mí son líderes, por lo que es interesante saber ustedes como se consideran–

¡Ah ya!, Si, sí claro. Yo le digo esto, sabe qué es lo más importante y es halagador que una persona nos considere de esa manera o me considere de esa manera, es muy importante que (este...) pues que nos lo lleguen a decir ¿no?, (eh...) porque a la mejor sentimos (una...) una palomita, algo estaremos haciendo bien (de alguna...) de alguna forma ¿no?, entonces yo le digo, (yo...) yo me mantengo en un plano donde sigo, (¡eh!...) quiero seguir aprendiendo, quiero (este...) aprender más acerca del liderazgo, quiero ampliar (mi...) mi marco de influencia sobre las personas, ese marco de influencia pues es muy importante ¿no?, porque le ayuda a usted a lograr los objetivos de una mejor manera, ¡así es!

5. Para usted, (como líder) ¿Cuáles son los consejos que lo han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo?

(Mmm... ah...) Bueno, cuando yo empecé a trabajar me dijeron (este... este...) trabaja como si las cosas que se hicieron la primera vez estuvieran mal hechas. Y yo decía oye pues no puedo ser tan desconfiado, no, lo que me querían decir es que nos cercioráramos (este...) que todo fuera bien desde la primera vez ¿no?, que se hicieran las cosas bien y a la primera. Entonces en base a eso pues es yo creo que (este...) hemos tratado de trabajar (este...), también yo creo que he encontrado en mi vida profesional (este... muchas...) muchas personas que han tenido esa influencia (que usted...) que usted comenta y hemos tratado de tomar de todos ellos (mmm...) algunos puntos que hemos considerado importantes o que (eh...) han llegado a destacar y que nos han llamado la atención, pues los hemos tratado de aplicar, pero ya ve cómo todo es un conocimiento. – **Sí** – Porque vamos viendo personas y no porque queramos imitar ¿no?, simplemente es

(este...) ¡ah! esta forma es buena, vamos a aplicarla. Y la vida y el liderazgo es cómo un laboratorio, un experimento ¿no?, en este caso pues tenemos que llegar a la meta final.

6. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la educación?

Bueno el liderazgo tiene impacto desde el nivel nacional, desde el señor Presidente de la República, hasta cada Secretaría de Estado, en ese caso la Secretaría de Educación y de ahí a cada una de las unidades responsables y luego de ahí cada uno (de los...) de los maestros que enseñan en las aulas ¿no?, ¿Cuántas cosas vamos aprendiéndoles a los maestros? Como yo le digo pues es un cúmulo de experiencia. El liderazgo en la educación pues está implícito en la formación (de... este...) de mejores alumnos, de mejores estudiantes, de mejores ciudadanos, principalmente ¿no? (este...) tratar de influir en las personas a ese nivel, principalmente amor por el trabajo, amor por las instituciones y amor por nuestra patria, a final de cuentas o lo que es nuestra nación mexicana, efectivamente es muy importante el liderazgo en la educación.

7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?

Yo trabajé (este...) con el Licenciado Miguel de la Madrid, (el...) esta persona aparte de ser una figura (una figura pues...) yo lo considere, en el Fondo de Cultura Económica por la manera en que llevaba las cosas ahí venía de ser Presidente de la República va a un organismo público descentralizado lo hace crecer (este...) por su forma de conducirse además (este...), muchos aspectos como persona que llegamos a ver ahí, yo creo que (este...) me identificó con él efectivamente.

8. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?

Principalmente la comunicación ¿no? La pedagogía, ser una persona (este...) con valores, con estrictos valores, con (este...) una responsabilidad o tener conciencia de la responsabilidad tan grande (este...) que tiene al educar principalmente.

Regresando un poco a la pregunta anterior ¿Usted cree qué un líder tiene que ser bueno? O sea Hitler por tener objetivos o fines que afectaban a otras personas ¿no era un líder?

(¡Eh!...) Tenía... ¡Conducía! Pero el líder te tiene que llevar a un objetivo (este...) lícito a final de cuentas. Yo lo veo así, algo que te produzca (este...) progreso etc.

Aunque (si...) si nos vamos al lado de Hitler pues (este...) a los alemanes pensaban que su – **Estaban convencidos** – Estaban convencidos precisamente de que su objetivo era lícito ¿no?, difícilmente podríamos (este...) hablar (de...) de Hitler que tenía desde su perspectiva aspectos (este...) lícitos, importantes (este...) desde su perspectiva, pero tiene que ser congruente (para...) para que valide esto, tiene que ser congruente con la naturaleza de las cosas ¿no?, satisfacer la razón (de... de todo...) de todo el mundo y en este caso arrastrar la conciencia (de la...) de la gente ¿no?, y si tu fin cumple con todas estas características, es lícito entonces si es un (liderazgo...) liderazgo (este...) auténtico. Un liderazgo auténtico de la otra manera este pues ya está perdiendo.

Yo le ponía hace un rato el ejemplo de un narcotraficante ¿no?, definitivamente mueven, convencen personas, los guían, pero ahí el problema no está en la forma que lo haga, sino en el objetivo, el objetivo no cumple las características que (este...) que acabamos de mencionar, entonces ahí ya no... ya el liderazgo ya no es (este...) de alguna manera lícito porque el objetivo arrastra al liderazgo.

9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?

No por ser una persona muy preparada va a ser buen líder, definitivamente no. Porque el liderazgo se obtiene y se lo voy a decir de esa manera trabajando en él ¿no? (este...) dirigiendo a personas etc... puede ser una persona muy preparada, pero sin pizca de liderazgo ¿no?, entonces (esas...) esas materias de liderazgo existen, podemos analizar (este...) pues las características (de...) de liderazgo a distintos líderes, porque, por cierto hay muchos libros que manejan eso, van

analizando a diversos líderes y sacan los principios o los valores (este...) más importantes ¿no? y de ahí (ya... van...) hacen su teoría y demás . Pero lo más importante en esto es que hay que ver que el objetivo es educar; bueno o ver que las personas y los profesores eduquen de manera correcta a los estudiantes, dirigir a los profesores (en ese...) en ese proceso, proporcionarles los recursos, si no los tienen conseguirlos (este...), estimular a sus profesores, una serie de cosas que son (este... muy...) muy importantes (para...) para los niños ¿no?, y sobre todo en esa etapa que dicen que es la más importante en la vida ¿no? (este...), como vives de niño y dicen que te va a ir así. Te va a marcar toda la vida, yo creo que es muy importante (este...) poner atención (en esos...) en esos líderes de escuela. Yo lo veo que son como (ah...) es como una familia esa escuela tal vez ¿no? y el director tiene que ser el dirigente principal de esa familia (de alguna...) de alguna manera habría que meter ¿no se? Algunas materias para que ellos (este...) pudieran comprender (el alcance...) el alcance que tiene su responsabilidad.

El escalafón bueno... pues se supone que son años de experiencia pero pues no van a llegar por años (no...) no van a ser los mejores efectivamente.

10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?

Pues, mire (yo...) yo considero acá el (este...) por ejemplo (los...) los maestros (este...) tomándolos como líderes educativos, hace algunos años decían que el sueldo era algo (este...) que les impedía a los profesores mejorar y demás, (este...) que estaban mal pagados y demás, de diez a quince años para acá (este...) eso les ha mejorado, (ah...) les ha mejorado el sueldo (este...) pero no han sido mejores líderes con esto, o sea, más dinero no implica que... – **Haya más calidad** – vas a ser mejor y yo creo que el proceso de seguir (este...) preparando a los (este...) profesores en diversos aspectos: obviamente el pedagógico, obviamente tal vez (este...) incluso hasta en actividades psicológicas y demás, pues es muy importante esa formación es muy importante ¿no?, sobre todo para que puedan sacar adelante a su alumnado, así es.

11. ¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?

Pues hay muchas teorías ahí ¿no?, este dicen que es (este...) recursos, son muy importantes los recursos, sí, efectivamente es muy importante, pues yo creo que (los...) los medios (emm...) los medios (este...) económicos son importantes pero también hay que ver toda la parte educativa ¿no?, toda la parte educativa que les vas a enseñar a los niños, que necesitan (este...) nuestros niños ¿no?, a final de cuentas. Yo creo que ahí es donde tenemos que invertir (este...) bastante.

12. Y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) ¿Qué opina?

El SNTE es... yo podría opinarte del sindicalismo primero (en... en...), pues no sólo en México al principio el sindicalismo fue algo necesario porque había muchísimos abusos de patronos hacia trabajadores ¿no?, pero todo esto en el transcurso de los años han ido tomando, han tenido muchos logros, han avanzado pero (este...) hablando del sindicalismo luego ya se convirtió en una herramienta para posicionar al Presidente de la República ¿no? Y para tener un poder excesivo (este...). No estoy en contra del sindicalismo pero si (este...) me doy cuenta de algunas cosas (eh...) los sindicatos cuando llegan a ser tan poderosos (eh...) hay implicaciones hasta al interior de la propia institución que los está... (Este...) de los cuales forman parte ¿no? (este...) ya ve lo de Mexicana de tantas prestaciones que tenían pues ya imposible ya no era una empresa rentable. Lo que sucedió también con Luz y Fuerza del Centro ¿no?, también era un sindicato tan... tan poderoso. – **Tan fuerte** – Tan fuerte que le ocasionaba problemas, ya pagar las prestaciones a todos ellos pues era imposible. Que se está viendo lo que le quiero decir es que los excesos sindicales llegan a tener repercusiones (este...) y llega a suceder pues que luego desaparecen a las instituciones y eso es lo que no debe de ser. Debe existir (una...) una mediación en el poder que tienen los sindicatos.

Ahora refiriéndome al SNTE es un sindicato muy fuerte, El SNTE también ha funcionado, ha servido (para...) para dentro de esta forma para posicionar también

(este...) digamos a determinados candidatos. Entonces es ahí donde se pierde (este...) pues el principio fundamental de defensa ¿no? (este...). Los sindicatos tiene que apoyar a los trabajadores evidentemente, se supone que tienen que hacer (pues..., este...) digamos una media entre los trabajadores por decir así y la dependencia (este...) el organismo (al que...) al que dependen, pero hay también, hay maestros, hay personal administrativo muy valioso que trabaja (este...) tremendamente ¿no? (este...), pero también es cierto que existe otra clase de empleados (que este...) que no son tan trabajadores como debieran de ser y entonces en ese caso pues ya (este...) empiezan a defender un poquito (este...) la apatía y la flojera ¿no? (eso...) eso ya tampoco es bueno para la institución ¿no?

Entonces las instituciones tienen que mediar ese poder entre la empresa y los sindicatos ¿no? Y perseguir hasta el final (como...) como medio o fin lícito, pues, que sus trabajadores estén bien, que estén correctamente representados y sobre todo ir avanzando con la institución a la que pertenecen, porque si no (eh...) se corre el riesgo de que ese sindicato truene a las dependencias, entidades a los organismos (donde este...) donde estén posicionados.

Muchas Gracias.

Entrevista No. 7

Nota:

- Entrevistador: Lo escrito en negritas.
- Entrevistado: Lo escrito en letra normal.
- Muletillas y titubeos: (Entre paréntesis).

Cargo: Director de Normatividad e Integración del Gasto Educativo.

Años de experiencia en el sector educativo: 3 Años.

1. **¿Para usted un líder nace o se hace?**

Se hace. – **¿Por qué?** – (Eh...) pues yo creo que (eh...) la experiencia (que...) que vas adquiriendo a lo largo de los años en las diferentes áreas en las cuales te has desarrollado, te permite (ir...) ir a lo mejor conociendo (y...) y formándote de tal manera que puedas (este...) contar por un lado con la experiencia que te permita ser un líder (este...) y por otro lado (el...) el manejo que puedas tener (de...) de las personas que estén a tu cargo. Eso sería.

2. **¿Para usted qué es un líder?**

Un líder pues bueno una persona en la cual (este...) un equipo de trabajo puede confiar y seguir (este...) con la finalidad (de...) de pues... conseguir los objetivos que tengan en cada una (de...) de las áreas ¿no? (este...) en las cuales tengan su competencia. Pues básicamente es eso ¿no? Una persona a la cual (este...) se gane el respeto (y... y el...) y el seguimiento a las personas que estén en ese equipo ¿no?

3. **¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?**

(Este...) Bueno primero pues que sea respetuoso con su equipo de trabajo que tenga la experiencia en los temas que lleven, (este...) que conozca a fondo los (este...) pues los temas (que...) que manejen (eh..., que...) que pueda transmitir

las ideas y los objetivos al equipo de trabajo y (este...) que pueda encaminar (eh..., esos...) esos esfuerzos hacia un buen resultado.

4. ¿Usted se considera un líder?

¡Uy... esa si esta difícil! (este...) yo creo que sí, – **¿Por qué?** – Porque (este...) de alguna manera por lo menos (el...) el desempeño, los resultados del área que tenemos aquí, este, me han podido por lo menos darme cuenta que la gente está involucrada en su trabajo, (este...) le gusta, participan, entonces (este...) eso me hace pensar que la gente está a gusto y está comprometida (con...) con el esfuerzo del área, digo tampoco te podría decir que al 100 % eso es gracias a mí, pero (este...) yo creo que eso si te das cuenta cuando la gente no está a gusto es que seguramente desde arriba algo está mal.

5. Para usted, (como líder) ¿Cuáles son los consejos que lo han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo?

Bueno primero que nada, que este... la opinión de cualquier integrante del equipo es igual de importante, (eh...) debe de haber respeto (entre...), respeto laboral y personal, entre el equipo de trabajo y que pues (este...) que siempre debes (de...) de tratar (de...) dar el mayor esfuerzo ¿no?

6. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la educación?

(Este...) Pues bueno. Como decirlo... el impacto en la educación a partir del líder (pues... este...) se debe ver reflejado creo yo, en los resultados (de...) de los niños ¿no? En el logro académico (de los...) de los niños, que los esfuerzos, desde... del ámbito en el que estés dentro del sector educativo contribuyas a mejorar, la calidad reflejada (en el...) en el logro educativo, la eficiencia terminal de los chavos, (este...) la cobertura que tienes dentro de la población a la que atiendes en los diferentes niveles educativos, y si ya tienes eso, bueno pues mejorar la calidad de los resultados que tienen los chavos.

7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?

Ups... (Este...) bueno primero (con...) con este los jefes que tenemos aquí, pero bueno no sé. ¿Con algún líder? (este...) zas... esta interesante. Ya me pusiste a pensar... ¿Con quién me identifico? – **Sí** – (mmm...) ¿con quién? no pues con nuestro Oficial Mayor ¿no?

– **¿Si usted lo ve así...?** –

La verdad para mí sí es... sí es un gran estratega Guillermo Bernal.

– **¿y por qué?** –

(Este...) Pues tiene una gran capacidad de resolver los problemas a los cuales se enfrenta y (este...) y una habilidad tanto técnica como política.

8. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?

Este... pues uno sí es (el...) el compromiso (de...) de mejorar la educación (este... es...) la educación en México, yo creo que tiene muchas o tiene amplias áreas de oportunidad, entonces el compromiso (de...) de que lo que se haga este orientado precisamente (a...) a fortalecer y a mejorar el Sistema Educativo Nacional.

9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?

Bueno (eh...) tendrían (que...) que tener, bueno pues, uno repito yo creo que esa, es muy importante en cualquier nivel que se tenga, o sea, realmente el compromiso por mejorar la calidad de la educación en México (este...).

Otro punto (un... un...) una cultura de servidor público, (este...) con (los...) las características que se tienen ¿no?

Tener (este...) principios de honradez, de transparencia, de rendir cuentas, etc. (pero...) pero vamos y evidentemente pues la experiencia en el sector educativo ¿no?, quisiera pensar que si están ahí a través de los puntos que se han ido ganando (es que...) que esos puntos sean realmente por méritos en su desempeño ¿no? Y que por eso estén ahí, o sea, uno partiría (de...) del supuesto de que tienen la experiencia y los conocimientos para poder ser directivo (y...) y si

partimos de que los tienen entonces (este...) pues que sus esfuerzos estén orientados a mejorar desde el ámbito de su escuela, (este...) pues el compromiso de los mismos maestros, la participación de los padres de familia, de la comunidad escolar y que los diferentes factores influyan en mejorar la calidad del servicio.

10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?

Este, pues mira la verdad es que a la mejor ahí (no...) no tendría yo mucha experiencia, pero, en algunos casos, difícilmente puedes generalizar todo, pero yo creo que ese si es un punto importante (el...) el fortalecer la relación que hay en la comunidad escolar con los docentes y los directivos, a partir de la sociedad a la mejor de padres de familias, de los mismos alumnos, (este...) yo creo (que... que...) que ese vínculo (entre...) entre padres de familia y alumnos y directivos se podría fortalecer mucho y a la mejor se ha descuidado un poco ¿no?, la participación de los beneficiarios (que al...) que al final de cuentas pues, (este...) es a la población a la que atiendes.

11. ¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?

¡Uy! Que requiere pues (este...) pues primero que (los... que...). Partimos de que en la Educación Básica tenemos una cobertura del cien por ciento (este...) sin embargo eso, nos hemos dado cuenta que no es suficiente, los resultados de los alumnos sobre todo en la prueba ENLACE ha dejado (como...) como evidencia que hace falta más que... contar con escuelas en todos lados ¿no?

Qué bueno que tenemos una cobertura del cien por ciento, pero yo creo que hace falta trabajar mucho (en...) en la calidad: tanto de los contenidos (este... como...) como (de... de...) pues a la mejor de la dinámica de cómo transmiten los conocimientos los propios docentes, (este...).

Otro punto a la mejor que también se tiene que revisar son los calendarios y los horarios de los ciclos escolares, en comparación, vamos (si...) si la comparación (donde...) donde nos damos cuenta (de...) de en qué posición estamos como país

dentro de la educación, pues son con países a la mejor de la OCDE y si ves también los horarios y los calendarios que tienen pues te das cuenta de por qué estamos tan mal, (este...) los tiempos de escuela y los horarios de clase son mucho mayores, aquí estamos dejando muchos días ahí abiertos ¿no?, o desaprovechados durante el año, para poder fortalecer esa parte, y por otro lado, bueno también (este...) yo creo que no todo también recaería (desde...) desde la parte educativa, hay otros factores sociales y culturales (que... se...) que deberían también atender, y se van a ver reflejados en el rendimiento de los chavos (este...), situaciones de pobreza, de desnutrición, (este...) ¿no?, diferentes problemas sociales (este...) se ven reflejados en la parte educativa, entonces Básica yo creo (que...) que el siguiente paso ya que tienes una cobertura total, pues, es orientarlo a mejorar (esa...) esa parte de la calidad ¿no?, que te lleve a que los chavos se desarrollen mejor, te incremente la eficiencia terminal de los chavos en Educación Básica, eliminar el rezago educativo (eh...) que esta difícil ahorita de eliminar, pero bueno, poco a poco ir contribuyendo a reducirlo hasta eliminar el rezago educativo y que tengas chavos mejor preparados que entren al siguiente nivel a la Educación Media Superior o de alguna manera se puedan incorporar mejor o con mejores bases al mercado laboral.

12. Y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)

¿Qué opina?

Bueno pues (este...) como todo sindicato, yo creo que parte importante (de...) del sector educativo en este caso, desde mi punto de vista los sindicatos son buenos, siempre y cuando estén como claros hacia donde van y no pierdan de vista los objetivos (de... de... de... de... de...) de su trabajo ¿no?

El SNTE (este...) ha ayudado mucho a los profesores, a los docentes (este...), para ir adquiriendo derechos y ganarse (este...) posiciones que deben de tener los maestros ¿no?, (este...).

Evidentemente necesitas maestros bien remunerados (y... y... y...) y con las suficientes prestaciones para que también en la misma medida veas los resultados

en la educación de los chicos ¿no?, (en... en...) en los resultados que alcanzan. No sé (si... si... si...) si ha abusado de esa parte o no, pero, cada vez que adquieren más (este...) derechos tampoco hemos visto que se vean traducidos (en... en...) en mejores resultados. Yo creo que ahí al SNTE le ha hecho falta esa parte (de... de... de...) de que si hay compromiso desde el lado de la Secretaría o del sector educativo, pues esa parte donde ellos también reflejen que el compromiso que tienen se va a ver reflejado (en...) en la educación (de...) de los niños ¿no?, en caso de Básica que es el Sindicato, y (este...) pero pues es parte fundamental en el tema de una mejor educación, de una mayor calidad, está el tema del marco... de la Alianza por la Calidad de la Educación que ha llevado a que el SNTE (se... se...) se responsabilice más ¿no?, (este...) se responsabilice un poco más (en... en...) en la parte de la calidad de la educación, pero bueno sobre de eso ha ido avanzando un poco, yo creo.

Muchas Gracias.

Entrevista No. 8

Nota:

- Entrevistador: Lo escrito en negritas.
- Entrevistado: Lo escrito en letra normal.
- Muletillas y titubeos: (Entre paréntesis).

Cargo: Director de Área.

Años de experiencia en el sector educativo: 6 Años.

1. ¿Para usted un líder nace o se hace?

Se hace, porque liderar es un arte y no basta para ejercerlo con el instinto que más o menos acentuado poseemos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas.

2. ¿Para usted qué es un líder?

Es una persona que conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa. Usa con frecuencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Da órdenes e instrucciones claras, aprecia y reconoce el esfuerzo y superación en el trabajo.

3. ¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?

Capacidad de comunicación, inteligencia emocional, capacidad de establecer metas y objetivos, capacidades de planeación, un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha, crece y hace crecer a su gente, tiene carisma, es innovador, es responsable.

4. ¿Usted se considera un líder?

Sí, porque los resultados obtenidos en mi trayectoria han sido satisfactorios, he formado equipos de trabajo y los he orientado a cumplir metas exitosas.

5. Para usted, (como líder) ¿Cuáles han sido los consejos que lo han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo?

“Es muy agradable ser importante, pero es más importante ser agradable”.

“Sin organización y sin comunicación no hay coordinación”.

“Sin liderazgo no hay cambio”.

6. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la educación?

Lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo, enseña las nociones técnicas precisas y dirige los ejercicios prácticos, guía y dirige a los alumnos de forma que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?

Admiro y respeto a grandes líderes en la historia y en nuestros tiempos, pero no me identifico con uno en particular porque he desarrollado mi estilo propio de liderazgo.

8. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?

Conocer perfectamente su trabajo, tener habilidad para dirigir, dar órdenes e instrucciones claras, no gritar, reconocer el esfuerzo y la superación de los alumnos, tener personalidad y poder de persuasión.

9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?

Liderazgo, negociación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, capacitación, etc.

10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?

Falta de un modelo educativo eficaz que provoca bajo nivel profesional y vocación de servicio. La SEP debe dar solución con modelos actualizados según estándares internacionales.

11. ¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?

Incorporar el uso de la tecnología de información y comunicaciones a los programas educativos, en todos sus grados escolares.

Muchas Gracias.

Entrevista No. 9

Nota:

- Entrevistador: Lo escrito en negritas.
- Entrevistado: Lo escrito en letra normal.
- Muletillas y titubeos: (Entre paréntesis).

Cargo: Jefe de Departamento de Integración Presupuestal Áreas Centrales.

Años de experiencia en el sector educativo: 5 Años.

1. ¿Para usted un líder nace o se hace?

Creo que existen de los dos tipos de liderazgo: por un lado tenemos a los líderes innatos que sin tener una formación teórica logran destacar como líderes importantes sólo con su carisma, carácter y características específicas que se requieren para ser un líder; y también existen los líderes que se van formando a través de la educación y con la experiencia laboral que también van forjando las características propias de un líder.

2. ¿Para usted qué es un líder?

Un líder es una persona que guía a un grupo de personas a lograr ciertos objetivos, buscando los medios y métodos más adecuados para lograr lo que se proponga. Un líder lo que va a ser es convencer a sus colaboradores a que se esfuercen a alcanzar los objetivos institucionales en beneficio del bien común.

3. ¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?

No tengo muy claro el orden pero lo básicos o indispensables para mí son: saber dar órdenes y que a la vez sean claras, habilidades de comunicación, poder de convencimiento y persuasión, carisma, empatía, organización, coherencia entre lo que se piensa-dice-hace, planeación, entusiasmo, respetuoso, inteligente y que logre adaptarse a los diferentes escenarios a los que se enfrente.

4. ¿Usted se considera un líder?

Sí, quizá en un primer momento no me daba cuenta que era un líder porque no me proponía serlo, cuando empiezo a estudiar es cuando analizo mi vida de niño y me doy cuenta que tenía ciertas características innatas porque mis vecinos, así como los niños de la colonia me reconocían y les gustaba estar conmigo, y de cierta forma siempre tomaban en cuenta mi opinión y me seguían en lo que les planteaba que jugáramos o hiciéramos.

Ahora en mi ámbito laboral me parece que me cuesta trabajo delegar trabajo, pero creo que la gente está a gusto trabajando a mi cargo y gente de otra área pide mi opinión o me pregunta que hacer porque creo que piensan que tomo decisiones acertadas: eso es lo que hace que me considere un líder.

5. Para usted, (como líder) ¿Cuáles son los consejos que lo han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo?

Varios entre los que destacó: “Solo los que trabajan se equivocan” este consejo me lo dio un jefe en algún momento por un error que cometí, lo cual me hizo sentirme más motivado y seguro.

Otro fue “Más vale ocuparse de las cosas, que preocuparse por las cosas” este consejo me lo dio una maestra que me parece que tiene mucha razón, ya que he estado en ambas situaciones.

Del que siempre me acuerdo y que también es muy común que pase es: “La vida da muchas vueltas”, me parece que este me ha servido para ser más empático y respetuoso con las personas, porque muchas veces las personas van creciendo y no sabemos quién puede ser nuestro próximo jefe o si dependa de alguien nuestro empleo y la vida tarde o temprano te pone en tu lugar: si fuiste mala gente la misma vida te regresa esos malos tratos y muchas veces de personas que ni imaginamos.

6. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la educación?

El impacto es mayúsculo: el liderazgo educativo puede ser ejercido desde el titular del sistema educativo que es el Secretario de Educación Pública y así ir bajando como en cascada hasta llegar a puestos no menos importantes como los profesores que están frente a grupo. Del liderazgo que se ejerza en cada uno de sus ámbitos o campos de acción es importante porque es en lo cotidiano donde se ejerce el liderazgo algunas veces sin proponerlo o sin saberlo. Y el que surjan propuestas para mejorar, va a depender de que cada uno de estos líderes impulsen la calidad en la educación.

7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?

No conozco uno en específico con el que me pueda identificar, ya que en la formación personal y profesional se seleccionan algunas características que cada quien considera importantes, en mi caso yo te podría decir que si he retomado algunas características que llevo a la práctica. Lo que sí podría decirte con certeza es a quienes admiro como es Carlos Slim que ha sabido aprovechar las oportunidades que se le han presentado, ha sabido tomar decisiones acertadas y sabe cómo invertir su dinero. Ahora se le podría criticar mucho y mi más grande crítica es el no intentar hacer más para impulsar el crecimiento del país, tampoco quiero que nos regale su dinero, sino que con su talento o habilidad de liderazgo que le caracteriza sumado a una importante inversión intente crear un plan de desarrollo educativo, lo que nos permitiría crecer no sólo en lo económico sino social, político y tecnológico.

8. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?

Comunicación efectiva. Saber delegar responsabilidades. Deben desarrollarse primero personalmente lo que enriquece a las personas que están a su alrededor, deben de actualizar y re-significar los conocimientos que ya tienen.

9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?

Me parece que deben tener habilidades de comunicación, coordinación, administración, conocimiento del sistema educativo como se conforma, cuáles y en qué consisten sus funciones, tener capacidad de análisis de aprender a leer entre líneas porque él es un mediador entre los padres de familia, maestros, alumnos, empleados y otras personas que inciden indirectamente en la educación, ante esto también debe tener habilidad de mediación y organización porque son muchos los asuntos que debe de atender.

10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?

En educación como en otros campos existen líderes que buscan el beneficio personal o hay quienes se comprometen y buscan el bien común, por lo que no se puede generalizar, pero lo que se les podría pedir a todos es compromiso, honradez, comunicación, empatía, amabilidad y formación continua.

11. ¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?

Un análisis amplio y detallado de las condiciones del sistema educativo, evaluar que ha funcionado y que se debe cambiar. Implementar más tecnología, ya que es una herramienta indispensable en el mundo actual.

Para impulsar el desarrollo terminal se requiere calidad educativa, eficiencia terminal con estándares mínimos de conocimientos, y que les ofrezca condiciones de acceso al siguiente nivel educativo. Lo peor que puede hacer la Educación Básica es preparar alumnos para integrarse al mercado laboral, debe de asegurar que sigan y que se tengan posibilidades de continuar. Requiere que concientice a los alumnos y a sus padres respecto a la importancia de la educación y de continuar educándose, siempre mostrándoles las ventajas que se obtienen al tener una profesionalización ya sea técnica, licenciatura, ingeniería, etc. Ya que la educación es una inversión segura para el país, siempre y cuando se ofrezcan

oportunidades y los medios, para que no se nos vaya todo ese talento formado aquí en México.

Muchas Gracias.

Entrevista No. 10

Nota:

- Entrevistador: Lo escrito en negritas.
- Entrevistado: Lo escrito en letra normal.
- Muletillas y titubeos: (Entre paréntesis).

Cargo: Directora General Adjunta de Programación y Presupuesto Sector Central y Normatividad.

Años de experiencia en el sector educativo: 5 Años.

1. ¿Para usted un líder nace o se hace?

Pienso que hay gente que nace para líder pero algunos ven su liderazgo en el transcurso de su vida y con las pruebas que se le presentan en la vida diaria.

2. ¿Para usted qué es un líder?

Una persona que sabe llevar adelante a su equipo, que los sabe manejar y que los llevará al éxito o al fracaso, según su liderazgo.

3. ¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?

Empatía, negociación, flexibilidad, saber reconocer sus errores y saber escuchar.

4. ¿Usted se considera un líder?

No, porque siento que todos estamos en un equipo y en ese equipo no se tiene líder, sino se trabaja para salir adelante.

5. Para usted, (como líder) ¿Cuáles son los consejos que la han marcado en relación con la forma de ejercer su liderazgo?

El saber escuchar a los demás y la empatía que se debe de tener con el personal a cargo.

6. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en la educación?

El líder es la guía del equipo hacia el objetivo que tiene que lograr, de ahí su impacto en la educación.

7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?

Con ninguno ya que no me considero un líder sino un integrante más del equipo.

8. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?

Empatía, conocimientos básicos educativos, actitud de servicio y de atención a los educandos.

9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?

Actitud de servicio y atención hacia los alumnos y maestros, así como honestidad y sobre todo un verdadero interés en la educación.

10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?

La falta de valores educativos ya que sólo están por el puesto y no por el compromiso en mejorar los sistemas y la educación del país, sólo buscan su propio interés.

11. ¿Qué requiere la Educación Básica en México para impulsar el desarrollo del país?

La eliminación de los sindicatos que han hecho de los maestros verdaderos lacras de la sociedad, porque no fomentan el buen camino de la educación,

sino sólo que son unos vándalos que en algunos casos ni hablar saben... menos enseñar, se necesita más capacitación y verdadera vocación a la enseñanza.

12.Y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)

¿Qué opina?

Que debería desaparecer ya que sólo ve por sus propios intereses y no ve por el bien de los alumnos y su aprendizaje en las escuelas.

Muchas Gracias.

Apéndice C

Concentrado de Respuestas de las Entrevistas

Entrevista	Cargo	Años de Experiencia en el Sector Educativo	1. ¿Para usted un líder nace o se hace?	2. ¿Para usted qué es un líder?	3. ¿Cuáles son las características que debe reunir un líder?	4. ¿Lived se considera un líder?	5. Para usted, (como líder) ¿cuáles son los consejos que usted le da a los líderes con la forma de ejercer su liderazgo?	6. ¿Qué impacto considera que tiene un líder en la educación?	7. ¿Con qué líder se identifica y por qué?	8. ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes necesita desarrollar un líder educativo principalmente?	9. ¿Qué competencias requiere un Director Escolar para ejercer su función?	10. ¿Qué carencias tienen los líderes educativos actuales?	11. ¿Qué factores le, Educación Mexicana impacta en el desarrollo del país?	12. ¿Qué opina del SNTE?
6	Directora de Comunalidad	14	Se forman El liderazgo no lo adquieren en el momento El liderazgo es una forma continua de trabajo Se tienen características Ayudas Se pide no es ser líder Formación con los años Bata en relación de en entornos y puede influir Ambito de influencia Líderes tienen seguidores	Personas que hace el cambio Emprendedor Personas que sueña con obtener algo Tener metas Guiar hacia las metas Bien definido lo que quiere Lleva a las personas hacia un buen fin	Carisma Comprensión dice-hacer Conocimiento Manejar mucha información Don de gente Ser suave personalmente y duro laboralmente Conocer a las personas Tener visión Emprendedor Resistencia al fracaso Condiciones a las personas	No No lo creo El día que le creas digno de trabajar No lo creo El conocimiento tiene que tener un cambio El compromiso tiene que tener un cambio Resistencia al fracaso Condiciones a las personas	Tiene impacto desde el nivel nacional Impacto del Presidente de la República Impacto en las Secretarías de Estado Impacto en la SEP Impacto en cada una de las Unidades Responsables Impacto en las nacientes frente a grupo La vida y el liderazgo son como un laboratorio El liderazgo en la educación está implícito	L.K. Miguel de la Madrid M.M. En una figura M.M. Matamoros en que lleva la cosa M.M. Por su forma de contrastar	Comunicación Pedagogía Valores Conciencia Responsabilidad de educar	No por ser una persona muy preparada va a ser buen líder Liderazgo se obtiene trabajando Importante que el objetivo sea educar Dirigir a los profesores Conseguir recursos Proporcionar los recursos Estimular a profesores Importante poner atención en esos líderes de escuela Compromiso por mejorar la calidad de la educación Cultura de servidor público Tener principios Honestad Transparencia Rendir cuentas Experiencia en el sector educativo Conocimiento de derecho	El dinero no implica que haya más calidad Formación Formación pedagógica Formación psicológica Dificilmente se puede generalizar todo Fomentar la educación con la comunidad escolar Participación de la población	Recursos Medios económicos Contenidos Educativos Hace falta más que contar con escuelas por todos lados Falta trabajar en la calidad educativa Falta trabajar en contenidos Calendario Honestar Avanzar en las nuevas tecnologías Avanzar en las nuevas tecnologías Eficacia en la gestión Ganar acceso al siguiente nivel educativo Lograr incorporar mejor al mercado laboral	Al principio el sindicalismo para proteger a trabajadores Opciones de ingresos Han avanzado Se convirtió en herramienta política Poder excesivo Sindicalismo poderoso Crecen tanto que se imposibilita pagar prestaciones Han perdido el principio de defensa Defiende la agenda Defiende la empresa y los sindicatos Sindicatos son buenos cuando salen a donde van El SNTE ha ayudado mucho a los profesores para ir adquiriendo derechos La Alianza por la Calidad de la Educación ha hecho que SNTE se responsabilice más	
7	Directora de Normatividad e Investigación del Centro Educativo	3	Se hace Experiencia Formación con los años Manejo de personas a tu cargo	Persona de confianza Persona que se sigue Conseguir objetivos Respeto Seguir Persona que tiene completo dominio de los que se espera Usa su habilidad para dirigir Instrucciones claras Aprecia y reconoce el esfuerzo Reconoce la superación en el trabajo	Respeto Experiencia Conocimiento Transmisión de ideas Objetivos claros Excarimular esfuerzos a buenos resultados	Si Por desamparo Resultados La gente está a gusto Gente comprometida	La opinión de cualquier integrante del equipo es igual de importante Respeto laboral y personal entre el equipo de trabajo Siempre tratar de dar el mayor esfuerzo	Se refleja en resultados de alumnos Que contribuya a aumentar la calidad Eficacia terminal de alumnos Cobertura de población que se atiende Para mejorar los resultados de los alumnos	Guillermo Bonal G.B. Es un gran estratega G.B. Por la capacidad de resolver problemas G.B. Habilidades técnicas y políticas	Compromiso de mejorar la educación Responsabilidad de educar	Cultura de servidor público Honestad Transparencia Rendir cuentas Experiencia en el sector educativo Conocimiento de derecho	Dificilmente se puede generalizar todo Fomentar la educación con la comunidad escolar Participación de la población	Conocer el trabajo Habilidad de dirigir Objetivos claros No girar Reconocer esfuerzos de alumnos Personalidad Persuasión Liderazgo Negociación Trabajo en equipo Manejo de conflictos Capacitación	El SNTE ha ayudado mucho a los profesores para ir adquiriendo derechos La Alianza por la Calidad de la Educación ha hecho que SNTE se responsabilice más
8	Director de Área	6	Se hace Líder es un arte No basta para ejercerlo con el instinto Desarrollo conocimiento y practicando Experiencia Avance de las ciencias	Persona que hace el cambio Persona que guía a un grupo Conseguir objetivos Búsqueda de medios y métodos alternativos Lograr objetivos Conocer a la gente Objetivos Persona que sabe llevar a un equipo Éxito Fracaso	Comunicación Inteligencia emocional Establecer metas y objetivos Planificación Conocer que fortalezas tiene en su gente Carisma Innovador Responsable Saber dar órdenes Objetivos claros Comunicación Compromiso a colaboradores Carisma Empatía Organización Comunicación Enfoque Inteligencia Adaptación	Si Tiene ciertas características No me proponía ser líder Características innatas Me gusta trabajar delegar trabajo Gente trabaja a gusto Tomo decisiones acertadas	Es muy agradable ser importante, pero es más importante ser agradable Sin organización y sin comunicación muy difícil coordinar Sin liderazgo no hay cambio	Lograr el desarrollo de toda la base de operaciones técnicas Dirigir Guiar Comprensión Cooperación entre todos	No me identifico con uno en particular He desarrollado mi estilo propio	Conocer el trabajo Habilidad de dirigir Objetivos claros No girar Reconocer esfuerzos de alumnos Personalidad Persuasión Liderazgo Negociación Trabajo en equipo Manejo de conflictos Capacitación	Medio educativo eficaz La SEP debe dar solución con modelos actualizados	Analisis amplio de Sistema Educativo Analisis detallado de Sistema Educativo Evaluación Implementar tecnologías informáticas Calidad educativa Eficacia terminal Establecer estándares mínimos de conocimientos Acceso al siguiente nivel educativo No preparar alumnos para integrarse al mercado laboral Concientizar Educación es una inversión segura	S/C	
9	Jefe de Departamento de Investigación y Normatividad de las Áreas Centrales	5	Ambos Líderes innatos sin tener una formación teórica Carisma Carácter Características específicas Se hace Educación Experiencia	Persona que guía a un grupo Conseguir objetivos Búsqueda de medios y métodos alternativos Lograr objetivos Conocer a la gente Objetivos Persona que sabe llevar a un equipo Éxito Fracaso	Carisma Empatía Negociación Comunicación Compromiso a colaboradores Carisma Empatía Organización Comunicación Enfoque Inteligencia Adaptación	Si Tiene ciertas características No me proponía ser líder Características innatas Me gusta trabajar delegar trabajo Gente trabaja a gusto Tomo decisiones acertadas	Solo los que trabajan se equivocan Más vale compare de las cosas que preocuparse por las cosas La vida da muchas vueltas	Mecho Ejercicio desde el inicio del Sistema Educativo Propuestas para mejorar Líderes que impulsan la calidad en la educación	No me identifico con uno en particular He desarrollado mi estilo propio	Conocer el trabajo Habilidad de dirigir Objetivos claros No girar Reconocer esfuerzos de alumnos Personalidad Persuasión Liderazgo Negociación Trabajo en equipo Manejo de conflictos Capacitación	Analisis amplio de Sistema Educativo Analisis detallado de Sistema Educativo Evaluación Implementar tecnologías informáticas Calidad educativa Eficacia terminal Establecer estándares mínimos de conocimientos Acceso al siguiente nivel educativo No preparar alumnos para integrarse al mercado laboral Concientizar Educación es una inversión segura	S/C		
10	Directora General Administrativa de Planeación y Presupuesto del Centro Educativo de Normatividad	5	Nace Liderazgo en el transcurso de su vida	Persona que sabe llevar a un equipo Éxito Fracaso	Empatía Negociación Flexibilidad Reconocer errores Escuchar	No Todos en un equipo Equipo no sin líder Trabajar para salir adelante	Saber escuchar Empatía	Líder guía del equipo Objetivo que se tiene que lograr	Ninguno No líder Integrante más del equipo	Empatía Conocimientos educativos Actitud de servicio Atención a los educandos	Actitud de servicio Atención a los alumnos Honestidad Interés en la educación	Falta de valores Solo por el puesto Falta de compromiso Bloqueo del propio interés	Eliminación de sindicatos No fomentan el buen camino de la educación Falta de capacitación Falta de vocación a la enseñanza No bien de los alumnos	

ANEXOS

Anexo A

Ley General del Servicio Profesional Docente



LEY GENERAL DEL SERVICIO PROFESIONAL DOCENTE

TEXTO VIGENTE

Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2013

Nota de vigencia: El artículo 24 de esta Ley entrará en vigor de conformidad con lo que establece el Artículo Vigésimo Primero Transitorio de la misma, publicado en el DOF 11-09-2013.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

ENRIQUE PEÑA NIETO, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes sabed:

Que el Honorable Congreso de la Unión, se ha servido dirigirme el siguiente

DECRETO

"EL CONGRESO GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, DECRETA:

SE EXPIDE LA LEY GENERAL DEL SERVICIO PROFESIONAL DOCENTE.

Artículo Único.- Se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente.

TÍTULO PRIMERO Disposiciones Generales

CAPÍTULO I Objeto, Definiciones y Principios

Artículo 1. La presente Ley es reglamentaria de la fracción III del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, rige el Servicio Profesional Docente y establece los criterios, los términos y condiciones para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el Servicio.

Las disposiciones de la presente Ley son de orden público e interés social, y de observancia general y obligatoria en los Estados Unidos Mexicanos.

El marco normativo aplicable en las entidades federativas se ajustará a las previsiones de esta Ley. Los servicios de Educación Básica y Media Superior que, en su caso, impartan los ayuntamientos se sujetarán a la presente Ley. Las autoridades educativas locales deberán realizar las acciones de coordinación necesarias con los ayuntamientos.

La presente Ley no será aplicable a las universidades y demás instituciones a que se refiere la fracción VII del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, al Consejo Nacional de Fomento Educativo y organismos que presten servicios equivalentes en las entidades federativas, ni a los institutos de educación para adultos, nacional y estatales.

Artículo 2. Esta Ley tiene por objeto:

I. Regular el Servicio Profesional Docente en la Educación Básica y Media Superior;



- II. Establecer los perfiles, parámetros e indicadores del Servicio Profesional Docente;
- III. Regular los derechos y obligaciones derivados del Servicio Profesional Docente, y
- IV. Asegurar la transparencia y rendición de cuentas en el Servicio Profesional Docente.

Artículo 3. Son sujetos del Servicio que regula esta Ley los docentes, el personal con funciones de dirección y supervisión en la Federación, los estados, el Distrito Federal y municipios, así como los asesores técnico pedagógicos, en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado.

Artículo 4. Para los efectos de la presente Ley se entenderá por:

I. Actualización: A la adquisición continua de conocimientos y capacidades relacionados con el servicio público educativo y la práctica pedagógica;

II. Aplicador: A la persona física seleccionada por la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado con la función temporal y específica de auxiliar en la aplicación de los instrumentos de evaluación a que se refiere esta Ley, autorizado conforme a los procedimientos y criterios que determine el Instituto;

III. Autoridades Educativas: A la Secretaría de Educación Pública de la Administración Pública Federal y a las correspondientes en los estados, el Distrito Federal y municipios;

IV. Autoridad Educativa Local: Al ejecutivo de cada uno de los estados de la Federación y del Distrito Federal, así como a las entidades que, en su caso, establezcan para la prestación del servicio público educativo;

V. Capacitación: Al conjunto de acciones encaminadas a lograr aptitudes, conocimientos, capacidades o habilidades complementarias para el desempeño del Servicio;

VI. Educación Básica: A la que comprende los niveles de preescolar, primaria y secundaria en todas sus modalidades, incluyendo la educación indígena, la especial y la que se imparte en los centros de educación básica para adultos;

VII. Educación Media Superior: A la que comprende el nivel de bachillerato, los demás niveles equivalentes a éste, así como la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes;

VIII. Escuela: Al plantel en cuyas instalaciones se imparte educación y se establece una comunidad de aprendizaje entre alumnos y docentes, que cuenta con una estructura ocupacional autorizada por la Autoridad Educativa u Organismo Descentralizado; es la base orgánica del sistema educativo nacional para la prestación del servicio público de Educación Básica o Media Superior;

IX. Evaluación del desempeño: A la acción realizada para medir la calidad y resultados de la función docente, directiva, de supervisión, de Asesoría Técnica Pedagógica o cualquier otra de naturaleza académica;

X. Evaluador: Al servidor público que conforme a los lineamientos que el Instituto expida se ha capacitado, cumple con el perfil correspondiente y cuenta con la certificación vigente para participar en los procesos de evaluación con ese carácter, conforme a lo establecido en esta Ley;



XI. Formación: Al conjunto de acciones diseñadas y ejecutadas por las Autoridades Educativas y las instituciones de educación superior para proporcionar al personal del Servicio Profesional Docente las bases teórico prácticas de la pedagogía y demás ciencias de la educación;

XII. Incentivos: A los apoyos en dinero o en cualquier otra modalidad por el que se otorga o reconoce al personal del Servicio Profesional Docente para elevar la calidad educativa y/o reconocer los méritos;

XIII. Indicador: Al instrumento utilizado para determinar, por medio de unidades de medida, el grado de cumplimiento de una característica, cualidad, conocimiento, capacidad, objetivo o meta, empleado para valorar factores que se desean medir;

XIV. Ingreso: Al proceso de acceso formal al Servicio Profesional Docente;

XV. Instituto: Al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación;

XVI. Ley: Al presente ordenamiento;

XVII. Marco General de una Educación de Calidad: Al conjunto de perfiles, parámetros e indicadores que se establecen a fin de servir como referentes para los concursos de oposición y la evaluación obligatoria para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el Servicio, con pleno respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores de la educación;

XVIII. Nombramiento: Al documento que expida la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado para formalizar la relación jurídica con el Personal Docente y con el Personal con Funciones de Dirección o Supervisión. En razón de su temporalidad podrá ser:

a) Provisional: Es el Nombramiento que cubre una vacante temporal menor a seis meses;

b) Por Tiempo Fijo: Es el Nombramiento que se otorga por un plazo previamente definido, y

c) Definitivo: Es el Nombramiento de base que se da por tiempo indeterminado en términos de esta Ley y de la legislación laboral;

XIX. Organismo Descentralizado: A la entidad paraestatal, federal o local, con personalidad jurídica y patrimonio propio que imparta Educación Media Superior;

XX. Parámetro: Al valor de referencia que permite medir avances y resultados alcanzados en el cumplimiento de objetivos, metas y demás características del ejercicio de una función o actividad;

XXI. Perfil: Al conjunto de características, requisitos, cualidades o aptitudes que deberá tener el aspirante a desempeñar un puesto o función descrito específicamente;

XXII. Permanencia en el Servicio: A la continuidad en el servicio educativo, con pleno respeto a los derechos constitucionales;

XXIII. Personal con Funciones de Dirección: A aquél que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados.



Este personal comprende a coordinadores de actividades, subdirectores y directores en la Educación Básica; a jefes de departamento, subdirectores y directores en la Educación Media Superior, y para ambos tipos educativos a quienes con distintas denominaciones ejercen funciones equivalentes conforme a la estructura ocupacional autorizada;

XXIV. Personal con Funciones de Supervisión: A la autoridad que, en el ámbito de las escuelas bajo su responsabilidad, vigila el cumplimiento de las disposiciones normativas y técnicas aplicables; apoya y asesora a las escuelas para facilitar y promover la calidad de la educación; favorece la comunicación entre escuelas, padres de familia y comunidades, y realiza las demás funciones que sean necesarias para la debida operación de las escuelas, el buen desempeño y el cumplimiento de los fines de la educación.

Este personal comprende, en la Educación Básica, a supervisores, inspectores, jefes de zona o de sector de inspección, jefes de enseñanza o cualquier otro cargo análogo, y a quienes con distintas denominaciones ejercen funciones equivalentes en la Educación Media Superior;

XXV. Personal Docente: Al profesional en la Educación Básica y Media Superior que asume ante el Estado y la sociedad la responsabilidad del aprendizaje de los alumnos en la Escuela y, en consecuencia, es responsable del proceso de enseñanza aprendizaje, promotor, coordinador, facilitador, investigador y agente directo del proceso educativo;

XXVI. Personal Docente con Funciones de Asesoría Técnica Pedagógica: Al docente que en la Educación Básica y Media Superior cumple con los requisitos establecidos en la presente Ley y tiene la responsabilidad de brindar a otros docentes la asesoría señalada y constituirse en un agente de mejora de la calidad de la educación para las escuelas a partir de las funciones de naturaleza técnico pedagógica que la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado le asigna. Este personal comprende, en la Educación Media Superior, a quienes con distintas denominaciones ejercen funciones equivalentes;

XXVII. Personal Técnico Docente: A aquél con formación técnica especializada formal o informal que cumple un perfil, cuya función en la Educación Básica y Media Superior lo hace responsable de enseñar, facilitar, asesorar, investigar o coadyuvar directamente con los alumnos en el proceso educativo en talleres prácticos y laboratorios, ya sea de áreas técnicas, artísticas o de deporte especializado;

XXVIII. Promoción: Al acceso a una categoría o nivel docente superior al que se tiene, sin que ello implique necesariamente cambio de funciones, o ascenso a un puesto o función de mayor responsabilidad y nivel de ingresos;

XXIX. Reconocimiento: A las distinciones, apoyos y opciones de desarrollo profesional que se otorgan al personal que destaque en el desempeño de sus funciones;

XXX. Secretaría: A la Secretaría de Educación Pública de la Administración Pública Federal;

XXXI. Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela: Al conjunto de apoyos, asesoría y acompañamiento especializados al Personal Docente y Personal con Funciones de Dirección para mejorar la práctica profesional docente y el funcionamiento de la Escuela, y

XXXII. Servicio Profesional Docente o Servicio: Al conjunto de actividades y mecanismos para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el servicio público educativo y el impulso a la formación continua, con la finalidad de garantizar la idoneidad de los conocimientos y capacidades del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado y sus Organismos Descentralizados.



Artículo 5. En la aplicación y vigilancia del cumplimiento de esta Ley se deberán observar los principios de legalidad, certeza, imparcialidad, objetividad y transparencia.

Artículo 6. En la aplicación de la Ley y demás instrumentos que deriven de ella, las autoridades deberán promover, respetar, proteger y garantizar el derecho de los niños y los educandos a recibir una educación de calidad, ello con fundamento en el interés superior de la niñez y los demás principios contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

CAPÍTULO II

De la Distribución de Competencias

Artículo 7. En materia del Servicio Profesional Docente, para la Educación Básica y Media Superior, corresponden al Instituto las atribuciones siguientes:

- I. Definir los procesos de evaluación a que se refiere esta Ley y demás disposiciones aplicables;
- II. Definir, en coordinación con las Autoridades Educativas competentes, los programas anual y de mediano plazo, conforme a los cuales se llevarán a cabo los procesos de evaluación a que se refiere la presente Ley;
- III. Expedir los lineamientos a los que se sujetarán las Autoridades Educativas, así como los Organismos Descentralizados que imparten educación media superior, para llevar a cabo las funciones de evaluación que les corresponden para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el Servicio Profesional Docente en la educación obligatoria, en los aspectos siguientes:
 - a) La evaluación para el Ingreso al servicio docente, así como para la Promoción a cargos con funciones de dirección y supervisión, mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan;
 - b) La evaluación del desempeño de quienes ejercen funciones docentes, directivas o de supervisión, determinando el propio Instituto los niveles mínimos para la realización de dichas actividades;
 - c) Los atributos, obligaciones y actividades de quienes intervengan en las distintas fases de los procesos de esta evaluación y la selección y capacitación de los mismos;
 - d) Los requisitos y procedimientos para la certificación de los evaluadores;
 - e) La selección, previa evaluación, de docentes que se desempeñarán de manera temporal en funciones técnico pedagógicas;
 - f) La difusión de resultados de la evaluación del Ingreso, Promoción, Reconocimiento y Permanencia en el Servicio Profesional Docente;
 - g) La participación de observadores de instituciones públicas y de organizaciones de la sociedad civil en los procesos de aplicación de instrumentos de los concursos de oposición para el Ingreso y Promoción, y
 - h) La emisión de los resultados individualizados de los procesos de evaluación del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión, resultados que serán acompañados de un dictamen con las recomendaciones que deberá atender el personal para regularizarse o cumplir las acciones de mejora continua;



- IV. Autorizar los parámetros e indicadores para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia, así como las etapas, aspectos y métodos de evaluación obligatorios;
- V. Asesorar a las Autoridades Educativas en la formulación de sus propuestas para mantener actualizados los parámetros e indicadores de desempeño para docentes, directivos y supervisores;
- VI. Supervisar los procesos de evaluación y la emisión de los resultados previstos en el Servicio;
- VII. Validar la idoneidad de los parámetros e indicadores, de conformidad con los perfiles aprobados por las Autoridades Educativas, en relación con la función correspondiente en la Educación Básica y Media Superior, para diferentes tipos de entornos;
- VIII. Aprobar los elementos, métodos, etapas y los instrumentos para llevar a cabo la evaluación en el Servicio;
- IX. Aprobar los componentes de la evaluación del programa a que se refiere el artículo 37 de esta Ley, y
- X. Las demás que le correspondan conforme a esta Ley y otras disposiciones aplicables.

Artículo 8. En el ámbito de la Educación Básica corresponden a las Autoridades Educativas Locales las atribuciones siguientes:

- I. Someter a consideración de la Secretaría sus propuestas de perfiles, parámetros e indicadores de carácter complementario para el Ingreso, Promoción, Permanencia y, en su caso, Reconocimiento que estimen pertinentes;
- II. Llevar a cabo la selección y capacitación de los Evaluadores conforme a los lineamientos que el Instituto expida;
- III. Llevar a cabo la selección de los Aplicadores que podrán auxiliar en la aplicación de los instrumentos de evaluación obligatorios a que se refiere esta Ley;
- IV. Convocar los concursos de oposición para el Ingreso a la función docente y la Promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión, y participar en su ejecución de conformidad con los lineamientos que el Instituto determine;
- V. Participar en los procesos de evaluación del desempeño docente y de quienes ejerzan funciones de dirección o de supervisión de conformidad con los lineamientos y periodicidad que el Instituto determine;
- VI. Calificar, conforme a los lineamientos que el Instituto expida, las etapas de los procesos de evaluación que en su caso determine el propio Instituto;
- VII. Operar y, en su caso, diseñar programas de Reconocimiento para docentes y para el Personal con Funciones de Dirección y Supervisión que se encuentren en servicio, conforme a los lineamientos que al efecto se emitan;
- VIII. Ofrecer programas y cursos gratuitos, idóneos, pertinentes y congruentes con los niveles de desempeño que se desea alcanzar, para la formación continua, actualización de conocimientos y desarrollo profesional del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección o de Supervisión que se encuentren en servicio;



IX. Ofrecer al Personal Docente y al Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión programas de desarrollo de capacidades para la evaluación interna a que se refiere esta Ley;

X. Organizar y operar el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela de conformidad con los lineamientos generales que la Secretaría determine;

XI. Ofrecer los programas de regularización a que se refiere el Título Segundo, Capítulo VIII de esta Ley;

XII. Ofrecer los programas de desarrollo de liderazgo y gestión pertinentes;

XIII. Emitir los lineamientos a los que se sujetará la elección de personal que refiere el artículo 47 de esta Ley;

XIV. Administrar la asignación de plazas con estricto apego al orden establecido con base en los puntajes obtenidos de mayor a menor, de los sustentantes que resultaron idóneos en el concurso. Podrán asignarse para el inicio del ciclo escolar o en el transcurso de éste cuando se generen vacantes que la autoridad determine que deban ser ocupadas;

XV. Celebrar, conforme a los lineamientos del Instituto, convenios con instituciones públicas autorizadas por el propio Instituto para que participen en la realización de concursos de oposición y los procesos de evaluación obligatorios a que se refiere la presente Ley;

XVI. Emitir los actos jurídicos que crean, declaran, modifican o extinguen derechos y obligaciones de conformidad con lo previsto en esta Ley;

XVII. Proponer a la Secretaría los requisitos y perfiles que deberán reunirse para el Ingreso, Promoción, Reconocimiento y Permanencia en el Servicio;

XVIII. Determinar, dentro de la estructura ocupacional autorizada, qué puestos del Personal Técnico Docente formarán parte del Servicio Profesional Docente;

XIX. Establecer los mecanismos mediante los cuales los representantes de organizaciones no gubernamentales y padres de familia participarán como observadores en los procesos de evaluación que el Instituto determine, conforme a las reglas que al efecto expida, y

XX. Las demás que establezca esta Ley y otras disposiciones aplicables.

Artículo 9. En el ámbito de la Educación Media Superior corresponden a las Autoridades Educativas y a los Organismos Descentralizados, respecto de las escuelas a su cargo, las atribuciones siguientes:

I. Participar con la Secretaría en la elaboración de los programas anual y de mediano plazo conforme al cual se llevarán a cabo los procesos de evaluación que se refiere esta Ley;

II. Determinar los perfiles y los requisitos mínimos que deberán reunirse para el Ingreso, Promoción, Reconocimiento y Permanencia en el Servicio;

III. Participar en las etapas del procedimiento para la propuesta y definición de los parámetros e indicadores para el Ingreso, Promoción, Reconocimiento y Permanencia en el Servicio, en términos de los lineamientos que la Secretaría expida para estos propósitos. En las propuestas respectivas se incluirán, de ser el caso, los perfiles, parámetros e indicadores complementarios que se estimen pertinentes;



IV. Proponer al Instituto las etapas, aspectos y métodos que comprenderán los procesos de evaluación obligatorios a que se refiere esta Ley;

V. Proponer al Instituto los instrumentos de evaluación y perfiles de Evaluadores para los efectos de los procesos de evaluación obligatorios que esta Ley prevé;

VI. Llevar a cabo la selección y capacitación de los Evaluadores conforme a los lineamientos que el Instituto expida;

VII. Llevar a cabo la selección de los Aplicadores que podrán auxiliar en la aplicación de los instrumentos de evaluación obligatorios a que se refiere esta Ley;

VIII. Convocar los concursos de oposición para el ingreso a la función docente y la promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión, de conformidad con los lineamientos que el Instituto determine;

IX. Participar en los procesos de evaluación del desempeño docente y de quienes ejerzan funciones de dirección o de supervisión, de conformidad con los lineamientos y periodicidad que el Instituto determine;

X. Calificar, conforme a los lineamientos que el Instituto expida, las etapas de los procesos de evaluación que en su caso determine el propio Instituto;

XI. Diseñar y operar programas de Reconocimiento para el Personal Docente y para el Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión que se encuentren en servicio;

XII. Ofrecer programas y cursos para la formación continua del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión que se encuentren en servicio;

XIII. Ofrecer al Personal Docente y con Funciones de Dirección y de Supervisión programas de desarrollo de capacidades para la evaluación;

XIV. Organizar y operar el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela;

XV. Ofrecer los programas de regularización a que se refiere el Título Segundo, Capítulo VIII de esta Ley;

XVI. Administrar la asignación de plazas con estricto apego al orden establecido con base en los puntajes obtenidos de mayor a menor, de los sustentantes que resultaron idóneos en el concurso. Podrán asignarse para el inicio del ciclo escolar o en el transcurso de éste cuando se generen vacantes que la autoridad determine que deban ser ocupadas;

XVII. Celebrar, conforme a los lineamientos del Instituto, convenios con instituciones públicas autorizadas por el propio Instituto para que participen en la realización de concursos de oposición y los procesos de evaluación obligatorios a que se refiere esta Ley;

XVIII. Emitir los actos jurídicos que crean, declaran, modifican o extinguen derechos y obligaciones de conformidad con lo previsto en esta Ley;

XIX. Determinar, dentro de la estructura ocupacional autorizada, qué puestos del Personal Técnico Docente formarán parte del Servicio Profesional Docente;



XX. Establecer los mecanismos mediante los cuales los representantes de organizaciones no gubernamentales y padres de familia participarán como observadores en los procesos de evaluación que el Instituto determine, conforme a las reglas que al efecto expida, y

XXI. Las demás que establezca esta Ley y otras disposiciones aplicables.

Artículo 10. Corresponden a la Secretaría las atribuciones siguientes:

I. Participar con el Instituto en la elaboración del programa anual conforme al cual se llevarán a cabo los procesos de evaluación que para la Educación Básica refiere esta Ley. Para tal efecto, la Secretaría deberá considerar las propuestas que en su caso reciba de las Autoridades Educativas Locales;

II. Determinar los perfiles y los requisitos mínimos que deberán reunirse para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el Servicio en la Educación Básica, según el cargo de que se trate. Para tales efectos la Secretaría deberá considerar las propuestas que en su caso reciba de las Autoridades Educativas Locales;

III. Participar en las etapas del procedimiento para la propuesta y definición de los parámetros e indicadores para el Ingreso, Promoción, Reconocimiento y Permanencia en el Servicio, en los términos que para la Educación Básica fije esta Ley;

IV. Proponer al Instituto las etapas, aspectos y métodos que comprenderán los procesos de evaluación obligatorios que para la Educación Básica y Media Superior refiere esta Ley;

V. Aprobar las convocatorias para los concursos de Ingreso y Promoción que para la Educación Básica prevé esta Ley;

VI. Establecer el programa y expedir las reglas a que se refiere el artículo 37 de esta Ley;

VII. Emitir los lineamientos generales que deberán cumplirse en la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en la Educación Básica;

VIII. Emitir lineamientos generales para la definición de los programas de regularización de los docentes de Educación Básica a que se refiere el artículo 54 de esta Ley, de manera que tales programas sean acordes y pertinentes con los niveles de desempeño que se buscan;

IX. Emitir los lineamientos generales de los programas de Reconocimiento, Formación Continua, de Desarrollo de Capacidades, de Regularización y de Desarrollo de Liderazgo y Gestión;

X. Expedir en el ámbito de la Educación Media Superior, lineamientos a los que se sujetarán las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados para la formulación de las propuestas de parámetros e indicadores para el Ingreso, Promoción, Reconocimiento y Permanencia en el Servicio Profesional Docente;

XI. Impulsar en el ámbito de la Educación Media Superior, mecanismos de coordinación para la definición de perfiles, parámetros e indicadores para el Ingreso, Promoción, Reconocimiento y Permanencia en el Servicio Profesional Docente;

XII. Determinar, dentro de la estructura ocupacional autorizada, qué puestos del Personal Técnico Docente formarán parte del Servicio Profesional Docente;



XIII. Establecer o convenir los mecanismos mediante los cuales los representantes de organizaciones no gubernamentales y padres de familia participarán como observadores en los procesos de evaluación que el Instituto determine, conforme a las reglas que al efecto expida, y

XIV. Las demás que establezca esta Ley y otras disposiciones aplicables.

Artículo 11. Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán coadyuvar con el Instituto en la vigilancia de los procesos de evaluación desarrollados en el marco del Servicio. En caso de irregularidades, el Instituto determinará las medidas que estime pertinentes para asegurar la debida realización de la evaluación respectiva. Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán ejecutar las medidas correctivas que el Instituto disponga.

TÍTULO SEGUNDO **Del Servicio Profesional Docente**

CAPÍTULO I **De los Propósitos del Servicio**

Artículo 12. Las funciones docentes, de dirección de una Escuela o de supervisión de la Educación Básica y Media Superior impartida por el Estado y sus Organismos Descentralizados deberán orientarse a brindar educación de calidad y al cumplimiento de sus fines. Quienes desempeñen dichas tareas deben reunir las cualidades personales y competencias profesionales para que dentro de los distintos contextos sociales y culturales promuevan el máximo logro de aprendizaje de los educandos, conforme a los perfiles, parámetros e indicadores que garanticen la idoneidad de los conocimientos, aptitudes y capacidades que correspondan.

Artículo 13. El Servicio Profesional Docente tiene los propósitos siguientes:

I. Mejorar, en un marco de inclusión y diversidad, la calidad de la educación y el cumplimiento de sus fines para el desarrollo integral de los educandos y el progreso del país;

II. Mejorar la práctica profesional mediante la evaluación en las escuelas, el intercambio de experiencias y los apoyos que sean necesarios;

III. Asegurar, con base en la evaluación, la idoneidad de los conocimientos y capacidades del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión;

IV. Estimular el reconocimiento de la labor docente mediante opciones de desarrollo profesional;

V. Asegurar un nivel suficiente de desempeño en quienes realizan funciones de docencia, de dirección y de supervisión;

VI. Otorgar los apoyos necesarios para que el Personal del Servicio Profesional Docente pueda, prioritariamente, desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades;

VII. Garantizar la formación, capacitación y actualización continua del Personal del Servicio Profesional Docente a través de políticas, programas y acciones específicas, y

VIII. Desarrollar un programa de estímulos e Incentivos que favorezca el desempeño eficiente del servicio educativo y contribuya al reconocimiento escolar y social de la dignidad magisterial.



Las Autoridades Educativas, los Organismos Descentralizados y el Instituto, en el ámbito de sus respectivas competencias, garantizarán que la evaluación del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión contribuya con la calidad de la educación y sea congruente con los objetivos del sistema educativo nacional y con la evaluación de los educandos y de las escuelas.

Artículo 14. Para alcanzar los propósitos del Servicio Profesional Docente deben desarrollarse perfiles, parámetros e indicadores que sirvan de referente para la buena práctica profesional. Para tal efecto, es necesario que los perfiles, parámetros e indicadores permitan, al menos, lo siguiente:

I. Contar con un Marco General de una Educación de Calidad y de normalidad mínima en el desarrollo del ciclo escolar y la Escuela, cuyo cumplimiento sea obligatorio para las Autoridades Educativas, Organismos Descentralizados y miembros del Servicio Profesional Docente;

II. Definir los aspectos principales que abarcan las funciones de docencia, dirección y supervisión, respectivamente, incluyendo, en el caso de la función Docente, la planeación, el dominio de los contenidos, el ambiente en el aula, las prácticas didácticas, la evaluación de los alumnos, el logro de aprendizaje de los alumnos, la colaboración en la Escuela y el diálogo con los padres de familia o tutores;

III. Identificar características básicas de desempeño del Personal del Servicio Profesional Docente en contextos sociales y culturales diversos, para lograr resultados adecuados de aprendizaje y desarrollo de todos en un marco de inclusión;

IV. Considerar la observancia de los calendarios y el debido aprovechamiento del tiempo escolar, y

V. Establecer niveles de competencia para cada una de las categorías que definen la labor de quienes realizan las funciones de docencia, dirección y supervisión, a efecto de que dicho personal, las escuelas, las zonas escolares y, en general, los distintos responsables de la educación en el sistema educativo cuenten con referentes para la mejora continua y el logro de los perfiles, parámetros e indicadores idóneos.

Los perfiles, parámetros e indicadores deberán ser revisados periódicamente.

CAPÍTULO II

De la Mejora de la Práctica Profesional

Artículo 15. La evaluación interna deberá ser una actividad permanente, de carácter formativo y tendiente al mejoramiento de la práctica profesional de los docentes y al avance continuo de la Escuela y de la zona escolar.

Dicha evaluación se llevará a cabo bajo la coordinación y liderazgo del director. Los docentes tendrán la obligación de colaborar en esta actividad.

Artículo 16. Para el impulso de la evaluación interna en las escuelas y zonas escolares, las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán:

I. Ofrecer al Personal Docente y al Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión programas de desarrollo de capacidades para la evaluación. Esta oferta tendrá como objetivo generar las competencias para el buen ejercicio de la función evaluadora e incluirá una revisión periódica de los avances que las escuelas y las zonas escolares alcancen en dichas competencias, y

II. Organizar en cada Escuela los espacios físicos y de tiempo para intercambiar experiencias, compartir proyectos, problemas y soluciones con la comunidad de docentes y el trabajo en conjunto entre



las escuelas de cada zona escolar, que permita la disponibilidad presupuestal; así como aportar los apoyos que sean necesarios para su debido cumplimiento.

Los programas a que se refiere la fracción I considerarán los perfiles, parámetros e indicadores para el desempeño docente determinados conforme a esta Ley, en los aspectos que sean conducentes.

Artículo 17. El Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela apoyará a los docentes en la práctica de la evaluación interna, así como en la interpretación y uso de las evaluaciones externas. Este servicio se brindará a solicitud de los docentes, del director o cuando la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado determinen que una Escuela requiere de algún apoyo específico.

Artículo 18. El Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela será brindado por Personal con Funciones de Dirección o Supervisión y por Personal Docente con Funciones de Asesor Técnico Pedagógico que determinen las Autoridades Educativas o los Organismos Descentralizados; este personal deberá cumplir con los procesos de evaluación correspondientes.

En el caso del Personal Docente con Funciones de Asesoría Técnica Pedagógica, dicha determinación se hará conforme lo establecido en el artículo 41.

Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán hacer pública la información sobre las plazas docentes con funciones de Asesor Técnico Pedagógico existentes y las responsabilidades de quienes las ocupan en cada Escuela y zona escolar.

Artículo 19. En la Educación Básica la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela deberá ajustarse a los lineamientos generales que emita la Secretaría.

En la Educación Media Superior las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados organizarán y operarán dicho Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela y, en todo caso, propiciarán que sea eficaz y pertinente.

Artículo 20. Los resultados de la evaluación interna deberán dar lugar al establecimiento de compromisos verificables de mejora. En ningún momento podrán ser causal de procedimientos de sanción ni tener consecuencias administrativas o laborales.

CAPÍTULO III

Del Ingreso al Servicio

Artículo 21. El Ingreso al Servicio en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado y sus Organismos Descentralizados, se llevará a cabo mediante concursos de oposición, preferentemente anuales, que garanticen la idoneidad de los conocimientos y las capacidades necesarias, con sujeción a los términos y criterios siguientes:

I. Para el Ingreso al Servicio en la Educación Básica:

a) Los concursos serán públicos y objeto de las convocatorias expedidas por las Autoridades Educativas con base en la información derivada del Sistema de Información y Gestión Educativa;

b) Las convocatorias describirán el perfil que deberán reunir los aspirantes; las plazas sujetas a concurso; los requisitos, términos y fechas de registro; las etapas, los aspectos y métodos que comprenderá la evaluación; las sedes de aplicación; la publicación de resultados; los criterios para la asignación de las plazas, y demás elementos que la Secretaría estime pertinentes. En su caso, las convocatorias describirán los perfiles complementarios autorizados por la Secretaría;



c) Las convocatorias, una vez aprobadas por la Secretaría, se publicarán conforme a los programas a que se refiere el artículo 7, fracción II de esta Ley y con la anticipación suficiente al inicio del ciclo escolar. Cuando el caso lo justifique a juicio de la Autoridad Educativa Local y con la anuencia de la Secretaría, podrán expedirse convocatorias extraordinarias, y

d) En los concursos se utilizarán los perfiles, parámetros, indicadores e instrumentos de evaluación que para fines de Ingreso sean definidos conforme a lo previsto en esta Ley.

II. Para el Ingreso al Servicio en la Educación Media Superior:

a) Los concursos serán públicos y objeto de las convocatorias formuladas por las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados, en el ámbito de sus respectivas competencias;

b) Las convocatorias describirán el perfil que deberán reunir los aspirantes; las plazas sujetas a concurso; los requisitos, términos y fechas de registro; las etapas, los aspectos y métodos que comprenderá la evaluación; las sedes de aplicación; la publicación de resultados y los criterios para la asignación del número de ingresos, y demás elementos que las Autoridades Educativas o los Organismos Descentralizados estimen pertinentes. Las convocatorias deberán contemplar las distintas modalidades de este tipo educativo así como las especialidades correspondientes;

c) Las Autoridades Educativas y Organismos Descentralizados, en el ámbito de su competencia, emitirán, con anticipación suficiente al inicio del ciclo académico, las convocatorias respectivas conforme a las necesidades del Servicio y a los programas a que se refiere el artículo 7, fracción II de esta Ley; las Autoridades Educativas, en el ámbito de su competencia, deberán colaborar en la difusión de estas convocatorias, y

d) En los concursos se utilizarán los perfiles, parámetros, indicadores e instrumentos de evaluación que para fines de Ingreso sean definidos conforme a lo previsto en esta Ley.

Artículo 22. En la Educación Básica y Media Superior el Ingreso a una plaza docente dará lugar a un Nombramiento Definitivo de base después de seis meses de servicios sin nota desfavorable en su expediente, en términos de esta Ley.

Con el objeto de fortalecer las capacidades, conocimientos y competencias del Personal Docente de nuevo Ingreso, durante un periodo de dos años tendrá el acompañamiento de un tutor designado por la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado, según corresponda.

Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados realizarán una evaluación al término del primer año escolar y brindarán los apoyos y programas pertinentes para fortalecer las capacidades, conocimientos y competencias del docente.

Al término del periodo señalado en el segundo párrafo de este artículo, la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado evaluará el desempeño del Personal Docente para determinar si en la práctica favorece el aprendizaje de los alumnos y, en general, si cumple con las exigencias propias de la función docente.

En caso de que el personal no atienda los apoyos y programas previstos en el tercer párrafo de este artículo, incumpla con la obligación de evaluación o cuando al término del periodo se identifique su insuficiencia en el nivel de desempeño de la función docente, se darán por terminados los efectos del Nombramiento, sin responsabilidad para la Autoridad Educativa o para el Organismo Descentralizado.



Artículo 23. En la Educación Básica y Media Superior las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados podrán asignar las plazas que durante el ciclo escolar queden vacantes conforme a lo siguiente:

I. Con estricto apego al orden de prelación de los sustentantes, con base en los puntajes obtenidos de mayor a menor, que resultaron idóneos en el último concurso de oposición y que no hubieran obtenido una plaza anteriormente. Este Ingreso quedará sujeto a lo establecido en el artículo anterior. La adscripción de la plaza tendrá vigencia durante el ciclo escolar en que sea asignada y el docente podrá ser readscrito, posteriormente, a otra Escuela conforme a las necesidades del Servicio, y

II. De manera extraordinaria y sólo cuando se hubiera agotado el procedimiento señalado en la fracción anterior, a docentes distintos a los señalados. Los nombramientos que se expidan serán por Tiempo Fijo y con una duración que no podrá exceder el tiempo remanente hasta la conclusión del ciclo escolar correspondiente. Sólo podrán ser otorgados a docentes que reúnan el perfil.

En el caso de horas, las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados podrán asignarlas al Personal Docente a que se refiere el artículo 42 de esta Ley.

Artículo 24. En los concursos de oposición para el Ingreso que se celebren en los términos de la presente Ley podrán participar todas las personas que cumplan con el perfil relacionado con el nivel, tipo, modalidad y materia educativa correspondiente; así como con los requisitos que establezca la convocatoria respectiva, en igualdad de condiciones, sin demérito de origen, residencia, lugar o formación profesional. En la Educación Básica dicho perfil corresponderá al académico con formación docente pedagógica o áreas afines que corresponda a los niveles educativos, privilegiando el perfil pedagógico docente de los candidatos; también se considerarán perfiles correspondientes a las disciplinas especializadas de la enseñanza.

Artículo 25. Quienes participen en alguna forma de Ingreso distinta a lo establecido en este Capítulo, autoricen o efectúen algún pago o contraprestación u obtengan algún beneficio, incurrirán en responsabilidad y serán acreedores a las sanciones correspondientes.

CAPÍTULO IV

De la Promoción a Cargos con Funciones de Dirección y de Supervisión

Artículo 26. La Promoción a cargos con funciones de dirección y de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado y sus Organismos Descentralizados, se llevará a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y las capacidades necesarias, además de haber ejercido como docente un mínimo de dos años y con sujeción a los términos y criterios siguientes:

I. Para la Promoción a cargos con funciones de dirección y de supervisión en la Educación Básica:

a) Los concursos serán públicos y objeto de las convocatorias formuladas por las Autoridades Educativas Locales;

b) Las convocatorias describirán el perfil que deberán reunir los aspirantes; las plazas sujetas a concurso; los requisitos, términos y fechas de registro; las etapas, los aspectos y métodos que comprenderá la evaluación; las sedes de aplicación; la publicación de resultados y los criterios para la asignación de las plazas, y demás elementos que la Secretaría estime pertinentes;

c) Las convocatorias, una vez aprobadas por la Secretaría, se publicarán conforme a los programas a que se refiere el artículo 7, fracción II de esta Ley y con la anticipación suficiente al inicio del ciclo escolar.



Cuando el caso lo justifique a juicio de la Autoridad Educativa Local y con la anuencia de la Secretaría, podrán expedirse convocatorias extraordinarias, y

d) En los concursos se utilizarán los perfiles, parámetros, indicadores e instrumentos de evaluación que para fines de promoción sean definidos conforme a lo previsto en esta Ley.

II. Para la Promoción a cargos con funciones de dirección y de supervisión en la Educación Media Superior:

a) Los concursos serán públicos y objeto de las convocatorias formuladas por las Autoridades Educativas u Organismos Descentralizados;

b) Las convocatorias describirán el perfil que deberán reunir los aspirantes; las plazas sujetas a concurso; los requisitos, términos y fechas de registro; las etapas, los aspectos y métodos que comprenderá la evaluación; las sedes de aplicación; la publicación de resultados y los criterios para la asignación de las plazas, y demás elementos que las Autoridades Educativas o los Organismos Descentralizados estimen pertinentes;

c) Las Autoridades Educativas y Organismos Descentralizados, en el ámbito de su competencia, emitirán las convocatorias respectivas conforme a las necesidades del Servicio y a los programas a que se refiere el artículo 7, fracción II de esta Ley, con la anticipación suficiente al inicio del ciclo escolar, y

d) En los concursos se utilizarán los perfiles, parámetros, indicadores e instrumentos de evaluación que para fines de promoción sean definidos conforme a lo previsto en esta Ley.

Artículo 27. En la Educación Básica la Promoción a una plaza con funciones de dirección dará lugar a un Nombramiento, sujeto a un periodo de inducción con duración de dos años ininterrumpidos, dentro del cual el personal de que se trate deberá cursar los programas de desarrollo de liderazgo y gestión escolar determinados por la Autoridad Educativa Local.

Durante el periodo de inducción las Autoridades Educativas Locales brindarán las orientaciones y los apoyos pertinentes para fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión escolar. Al término del periodo de inducción, la Autoridad Educativa Local evaluará el desempeño del personal para determinar si cumple con las exigencias propias de la función directiva. Si el personal cumple con dichas exigencias, se le otorgará Nombramiento Definitivo.

Cuando en la evaluación se identifique la insuficiencia en el nivel de desempeño de las funciones de dirección, el personal volverá a su función docente en la Escuela en que hubiere estado asignado.

Artículo 28. En la Educación Media Superior la Promoción a una plaza con funciones de dirección dará lugar a un Nombramiento por Tiempo Fijo. Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados determinarán la duración de los nombramientos conforme a las disposiciones aplicables. Al término del Nombramiento, quien hubiera ejercido las funciones de dirección volverá a su función docente, preferentemente en la Escuela en que hubiere estado asignado o, de no ser posible, a otra que la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado determine en función de las necesidades del Servicio.

El personal que reciba el Nombramiento por primera vez deberá participar en los procesos de formación que definan las Autoridades Educativas o los Organismos Descentralizados. Quien no se incorpore a estos procesos volverá a su función docente en la Escuela que la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado determine en función de las necesidades del Servicio.



Los nombramientos a cargos con funciones de dirección podrán ser renovables, para lo cual se tomarán en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño a que se refiere el artículo 52 de esta Ley y demás requisitos y criterios que las Autoridades Educativas o los Organismos Descentralizados señalen.

Los nombramientos a que se refiere este artículo serán remunerados conforme a la percepción determinada para la plaza correspondiente a la función directiva o conforme a la percepción correspondiente a la plaza con que cuenta el personal de que se trate más la compensación que las Autoridades Educativas o los Organismos Descentralizados señalen.

Artículo 29. En la Educación Básica la promoción a una plaza con funciones de supervisión dará lugar a un Nombramiento Definitivo. El personal deberá participar en los procesos de formación que determinen las Autoridades Educativas Locales.

Artículo 30. En la Educación Media Superior la Promoción a una plaza con funciones de supervisión dará lugar a un Nombramiento por Tiempo Fijo. Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados determinarán su duración. Dichos nombramientos podrán ser renovables, para lo cual se tomarán en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño a que se refiere el artículo 52 de esta Ley y demás requisitos y criterios que las Autoridades Educativas o los Organismos Descentralizados señalen.

Los nombramientos a que se refiere este artículo serán remunerados conforme a la percepción determinada para la plaza correspondiente a la función de supervisión o conforme a la percepción correspondiente a la plaza con que cuenta el personal de que se trate más la compensación que las Autoridades Educativas o los Organismos Descentralizados señalen.

Artículo 31. En la Educación Básica y Media Superior la Autoridad Educativa y los Organismos Descentralizados podrán cubrir temporalmente las plazas con funciones de dirección o de supervisión a que se refiere este Capítulo, cuando por las necesidades del Servicio no deban permanecer vacantes. Los nombramientos que expidan serán por Tiempo Fijo; sólo podrán ser otorgados a docentes en servicio por el tiempo remanente hasta la conclusión del ciclo escolar correspondiente y dichas plazas deberán ser objeto del concurso inmediato posterior.

Artículo 32. Quienes participen en alguna forma de Promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión distinta a lo establecido en este Capítulo, autoricen o efectúen algún pago o contraprestación u obtengan algún beneficio, incurrirán en responsabilidad y serán acreedores a las sanciones correspondientes.

Artículo 33. Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados observarán en la realización de los concursos el cumplimiento de los principios que refiere esta Ley. La o las organizaciones sindicales reconocidas, para los efectos del ejercicio de sus funciones de atención laboral de sus agremiados, serán informadas del inicio de los procesos de Promoción y recibirán facilidades para la realización de tareas de observación.

CAPÍTULO V **De la Promoción en la Función**

Artículo 34. Las disposiciones de este Capítulo tienen por objeto regular las promociones distintas a las previstas para cargos con funciones de dirección y de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado y sus Organismos Descentralizados.



Artículo 35. La Promoción del personal a que se refiere el presente Capítulo no implicará un cambio de función y podrá ser permanente o temporal con posibilidad de hacerse permanente, según se establezca en los programas correspondientes.

Artículo 36. Las promociones a que se refiere este Capítulo deberán incluir los criterios siguientes:

I. Abarcar diversos aspectos que motiven al Personal Docente o Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión, según sea el caso;

II. Considerar Incentivos temporales o permanentes;

III. Ofrecer mecanismos de acceso al desarrollo profesional;

IV. Fomentar el mejoramiento en el desempeño para lograr el máximo logro de aprendizaje en los educandos;

V. Garantizar la idoneidad de conocimientos, capacidades y aptitudes necesarias tomando en cuenta el desarrollo de la función, la formación, capacitación y actualización en relación con el perfil requerido, los méritos docentes o académico-directivos, la ética en el servicio, la antigüedad en el puesto inmediato anterior al que aspira y los demás criterios y condiciones establecidos en las convocatorias, y

VI. Generar incentivos para atraer al Personal Docente con buen desempeño en el ejercicio de su función a las escuelas que atiendan a los estudiantes provenientes de los hogares más pobres y de las zonas alejadas a los centros urbanos.

Artículo 37. Las Autoridades Educativas Locales operarán, conforme a las reglas que emita la Secretaría, un programa para que el personal que en la Educación Básica realiza funciones de docencia, dirección o supervisión pueda obtener Incentivos adicionales, permanentes o temporales, sin que ello implique un cambio de funciones.

La participación en ese programa será voluntaria e individual y el personal de que se trate tendrá la posibilidad de incorporarse o promoverse si cubre los requisitos y se evalúa conforme a lo previsto en los artículos 38 y 39 de esta Ley y en las demás disposiciones aplicables.

El Instituto aprobará los componentes de evaluación y la Secretaría establecerá el programa a que se refiere este artículo, conforme a la disponibilidad presupuestal.

Artículo 38. Serán beneficiarios del programa a que se refiere el artículo anterior quienes:

I. Destaquen en los procesos de evaluación de desempeño que se lleven a cabo de conformidad con lo señalado en el Título Segundo, Capítulo VIII de esta Ley;

II. Se sometan a los procesos de evaluación adicionales que, en su caso, se indiquen, y

III. Reúnan las demás condiciones que se establezcan en el programa.

En las reglas para la determinación de los beneficiarios, la Secretaría dará preferencias al personal que trabaje en zonas que presenten altos niveles de pobreza.

Artículo 39. En el programa a que se refiere el artículo 37 se establecerá el nivel de acceso y los sucesivos niveles de avance, de acuerdo con lo autorizado por la Secretaría y se especificarán los Incentivos que correspondan a cada nivel. Para avanzar de un nivel a otro se requerirá demostrar un incremento en el desempeño que lo justifique, conforme a lo previsto en el programa.



Los beneficios del programa tendrán una vigencia hasta de cuatro años cuando se trate de una incorporación al primer nivel. Para confirmar el nivel o ascender al siguiente, el beneficiario deberá obtener en los procesos de evaluación de desempeño resultados iguales o superiores a los que para estos efectos determine el Instituto, someterse a los procesos de evaluación adicionales que, en su caso, se especifiquen y reunir las demás condiciones previstas en las reglas del programa.

Una vez que el personal ha alcanzado el segundo o sucesivos niveles, la vigencia de los beneficios del nivel que corresponda será de hasta cuatro años, pero los beneficios del nivel anterior serán permanentes. Para efectos de confirmación o ascenso de nivel, aplicará lo previsto en el párrafo anterior.

El acceso al primer nivel del programa y el avance de niveles estarán sujetos a la disponibilidad presupuestal.

Artículo 40. Quienes participen en alguna forma de Promoción en la función distinta a lo establecido en este Capítulo, autoricen o efectúen algún pago o contraprestación u obtengan algún beneficio, incurrirán en responsabilidad y serán acreedores a las sanciones correspondientes.

CAPÍTULO VI

De otras Promociones en el Servicio

Artículo 41. El Nombramiento como Personal Docente con Funciones de Asesoría Técnica Pedagógica será considerado como una Promoción. La selección se llevará a cabo mediante concurso de oposición de conformidad con lo señalado en el Título Segundo, Capítulo IV de esta Ley. El personal seleccionado estará sujeto a un periodo de inducción con duración de dos años ininterrumpidos, a cursos de actualización profesional y a una evaluación para determinar si cumple con las exigencias propias de la función.

Durante el periodo de inducción el personal recibirá Incentivos temporales y continuará con su plaza docente. En caso de que acredite la suficiencia en el nivel de desempeño correspondiente al término del periodo de inducción, la Autoridad Educativa u Organismo Descentralizado otorgará el Nombramiento Definitivo con la categoría de Asesor Técnico Pedagógico prevista en la estructura ocupacional autorizada.

El personal que incumpla este periodo de inducción, con la obligación de evaluación o cuando en ésta se identifique la insuficiencia en el nivel de desempeño correspondiente, volverá a su función docente en la Escuela en que hubiere estado asignado.

Artículo 42. En la Educación Básica y Media Superior la asignación de horas adicionales para los docentes que no sean de jornada, será considerada una Promoción en función de las necesidades del Servicio.

Para obtener esta Promoción los docentes deberán:

- I. Reunir el perfil requerido para las horas disponibles, y
- II. Obtener en la evaluación del desempeño a que se refiere el artículo 52 de esta Ley un resultado que sea igual o superior al nivel que la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado proponga y el Instituto autorice para estos efectos.

Estas promociones se podrán llevar a cabo en los casos siguientes:



- a) En el mismo plantel en que el docente preste total o principalmente sus servicios;
- b) En el plantel en que el docente no preste principalmente sus servicios, siempre y cuando haya compatibilidad de horarios y distancias con el plantel donde principalmente presta sus servicios y, adicionalmente, no tenga horas asignadas en un tercer plantel, y
- c) En un plantel en que el docente no presta sus servicios, siempre y cuando se trate de horas fraccionadas, en el número que determine la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado, y en dicho plantel no exista personal que cumpla con lo establecido en las fracciones I y II del presente artículo.

Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados preverán, conforme a los criterios establecidos en este artículo, las reglas necesarias para seleccionar al Personal Docente que recibirá la Promoción cuando haya más de uno que cumpla con los requisitos establecidos.

Artículo 43. En la Educación Básica y Media Superior las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados podrán establecer otros programas de Promoción que premien el mérito y que se sustenten en la evaluación del desempeño.

En las promociones a que se refiere este Capítulo sólo podrá participar el personal en servicio y que previamente haya realizado la evaluación del desempeño. No obstante, en el caso de escuelas que estén en la etapa de apertura de nuevos grados como parte de su proceso de crecimiento natural, también podrán ser beneficiados de la Promoción señalada en el artículo 42, los docentes que aún no hayan sido objeto de la evaluación del desempeño, siempre y cuando hayan obtenido en el concurso de Ingreso un puntaje superior al propuesto, para estos efectos, por la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado y autorizado por el Instituto.

Artículo 44. Quienes participen en alguna forma de Promoción en el Servicio distinta a lo establecido en este Capítulo, autoricen o efectúen algún pago o contraprestación u obtengan algún beneficio, incurrirán en responsabilidad y serán acreedores a las sanciones correspondientes.

CAPÍTULO VII

Del Reconocimiento en el Servicio

Artículo 45. El Personal Docente y el Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión que destaque en su desempeño y, en consecuencia, en el cumplimiento de su responsabilidad, será objeto del Reconocimiento que al efecto otorgue la Autoridad Educativa u Organismo Descentralizado.

Los programas de Reconocimiento para docentes en servicio deben:

- I. Reconocer y apoyar al docente en lo individual, al equipo de docentes en cada Escuela y a la profesión en su conjunto;
- II. Considerar Incentivos temporales o por única vez, según corresponda, y
- III. Ofrecer mecanismos de acceso al desarrollo profesional.

Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados realizarán las acciones necesarias para que en el diseño y operación de los programas de Reconocimiento se cumpla con lo dispuesto en este artículo.



Artículo 46. En el Servicio se deberán prever los mecanismos para facilitar distintos tipos de experiencias profesionales que propicien el Reconocimiento de las funciones docente y de dirección, mediante movimientos laterales que permitan a los docentes y directivos, previo su consentimiento, desarrollarse en distintas funciones según sus intereses, capacidades o en atención de las necesidades del sistema, conforme lo determinen las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados.

Artículo 47. En la Educación Básica los movimientos laterales objeto de este artículo deben basarse en procesos de evaluación que se realizarán conforme a los lineamientos que el Instituto expida. La elección del personal se sujetará a lo siguiente:

I. Cuando se trate de tutorías con responsabilidad de secciones de una Escuela, coordinación de materias, de proyectos u otras análogas que se lleven a cabo al interior del centro escolar, será el director de la Escuela quien, con base en la evaluación que haga del Personal Docente a su cargo, hará la elección de los docentes frente a grupo que desempeñarán este tipo de funciones adicionales, conforme a los lineamientos que para estos efectos emita la Autoridad Educativa Local.

Los docentes que realicen dichas funciones adicionales recibirán Incentivos que reconozcan su mérito y favorezcan su avance profesional;

II. Cuando se trate de tutorías, coordinación de materias, de proyectos u otras análogas que rebasen el ámbito de la Escuela pero queden dentro de la zona escolar, los directores de las escuelas propondrán, con base en la evaluación que hagan del Personal Docente a su cargo, a los docentes frente a grupo para desempeñar este tipo de funciones adicionales. Quien en la zona escolar tenga las funciones de supervisión hará la elección de conformidad con los lineamientos que para estos efectos emita la Autoridad Educativa Local.

Los docentes que realicen dichas funciones adicionales recibirán Incentivos que reconozcan su mérito y favorezcan su avance profesional, y

III. Cuando se trate de asesoría técnica en apoyo a actividades de dirección a otras escuelas, la elección del director que desempeñará este tipo de funciones adicionales estará a cargo de quien tenga funciones de supervisión en la zona escolar, de conformidad con los lineamientos que para estos efectos emita la Autoridad Educativa Local.

Los directores que realicen dichas funciones adicionales recibirán Incentivos que reconozcan su mérito y favorezcan su avance profesional.

Artículo 48. En el caso de movimientos laterales temporales a funciones de Asesoría Técnica Pedagógica en la Educación Básica, la selección de los docentes se llevará a cabo mediante procesos de evaluación, objetivos y transparentes que la Autoridad Educativa Local realice al amparo de los lineamientos que el Instituto expida. El personal seleccionado mantendrá su plaza docente.

Los docentes que realicen dichas funciones de Asesoría Técnica Pedagógica recibirán Incentivos que reconozcan su mérito y favorezcan su avance profesional. Al término de dicha función de carácter temporal, los docentes volverán a la Escuela en que hubieren estado asignados.

Artículo 49. En la Educación Básica los movimientos laterales serán temporales, con una duración de hasta tres ciclos escolares, sin que los docentes pierdan el vínculo con la docencia.

Los movimientos laterales a funciones de Asesoría Técnica Pedagógica temporales sólo podrán renovarse por un ciclo escolar más.



Artículo 50. Los movimientos laterales sólo podrán realizarse previamente al inicio del ciclo escolar o ciclo lectivo por lo que deberán tomarse las previsiones necesarias para no afectar la prestación del servicio educativo.

Artículo 51. Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados podrán otorgar otros reconocimientos en función de la evaluación del desempeño docente y de quienes realizan funciones de dirección o supervisión. Estos reconocimientos podrán ser individuales o para el conjunto de docentes y el director en una Escuela.

Los reconocimientos económicos de conjunto deberán considerar los resultados del aprendizaje de los alumnos, teniendo en cuenta las condiciones sociales y económicas de las escuelas.

CAPÍTULO VIII

De la Permanencia en el Servicio

Artículo 52. Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán evaluar el desempeño docente y de quienes ejerzan funciones de dirección o de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado.

La evaluación a que se refiere el párrafo anterior será obligatoria. El Instituto determinará su periodicidad, considerando por lo menos una evaluación cada cuatro años y vigilará su cumplimiento.

En la evaluación del desempeño se utilizarán los perfiles, parámetros e indicadores y los instrumentos de evaluación que para fines de Permanencia sean definidos y autorizados conforme a esta Ley.

Los Evaluadores que participen en la evaluación del desempeño deberán estar evaluados y certificados por el Instituto.

Artículo 53. Cuando en la evaluación a que se refiere el artículo anterior se identifique la insuficiencia en el nivel de desempeño de la función respectiva, el personal de que se trate se incorporará a los programas de regularización que la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado determine, según sea el caso. Dichos programas incluirán el esquema de tutoría correspondiente.

El personal sujeto a los programas a que se refiere el párrafo anterior, tendrá la oportunidad de sujetarse a una segunda oportunidad de evaluación en un plazo no mayor de doce meses después de la evaluación a que se refiere el artículo 52, la cual deberá efectuarse antes del inicio del siguiente ciclo escolar o lectivo.

De ser insuficientes los resultados en la segunda evaluación, el evaluado se reincorporará a los programas de regularización para sujetarse a una tercera evaluación que se llevará a cabo en un plazo no mayor de doce meses.

En caso de que el personal no alcance un resultado suficiente en la tercera evaluación que se le practique, se darán por terminados los efectos del Nombramiento correspondiente sin responsabilidad para la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado, según corresponda.

Artículo 54. Para la Educación Básica, los programas de regularización serán definidos de conformidad con los lineamientos generales que la Secretaría expida. En el caso de la Educación Media Superior los programas de regularización serán determinados por las Autoridades Educativas y Organismos Descentralizados, según corresponda.

TÍTULO TERCERO



De los Perfiles, Parámetros e Indicadores

CAPÍTULO I

De los Perfiles, Parámetros e Indicadores en la Educación Básica

Artículo 55. En el ámbito de la Educación Básica que imparta el Estado y a solicitud del Instituto, la Secretaría deberá proponer:

I. Los parámetros e indicadores para el Ingreso, Promoción, Reconocimiento y Permanencia en los términos que fije esta Ley, a partir de los perfiles que determine la Secretaría;

II. Los parámetros e indicadores de carácter complementario que para el Ingreso, Promoción, Permanencia y, en su caso, Reconocimiento sometan a su consideración las Autoridades Educativas Locales;

III. Las etapas, los aspectos y métodos que comprenderán los procesos de evaluación obligatorios a que se refiere esta Ley, para la selección de los mejores aspirantes;

IV. Los niveles de desempeño mínimos para el ejercicio de la docencia y para los cargos con funciones de dirección o de supervisión;

V. Los procesos y los instrumentos idóneos para los procesos de evaluación conforme a los perfiles, parámetros e indicadores autorizados, y

VI. El perfil y los criterios de selección y capacitación de quienes participarán como Evaluadores del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión.

Las Autoridades Educativas atenderán los requerimientos complementarios de información del Instituto en las materias a que se refiere este artículo.

Para los efectos de este artículo, la Secretaría podrá integrar grupos de trabajo, de carácter temporal, que actúen como instancias consultivas auxiliares de la misma.

CAPÍTULO II

De los Perfiles, Parámetros e Indicadores en la Educación Media Superior

Artículo 56. En el ámbito de la Educación Media Superior y a solicitud del Instituto, las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán proponer:

I. Los parámetros e indicadores para el Ingreso, Promoción, Reconocimiento y Permanencia, incluyendo, en su caso, los de carácter complementario, a partir de los perfiles aprobados por las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados. La propuesta respectiva se formulará conforme a los lineamientos que para dichos propósitos emita la Secretaría;

II. Las etapas, los aspectos y métodos que comprenderán los procesos de evaluación obligatorios a que se refiere esta Ley, para la selección de los mejores aspirantes;

III. Los niveles de desempeño mínimos para el ejercicio de la docencia y para los cargos con funciones de dirección o de supervisión;

IV. Los procesos y los instrumentos idóneos para la evaluación conforme a los perfiles, parámetros e indicadores autorizados, y



V. El perfil y los criterios de selección y capacitación de quienes participarán como Evaluadores del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión.

Lo anterior, sin perjuicio de que las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados atiendan requerimientos complementarios de información que el Instituto le formule en las materias a que se refiere este artículo.

Para los efectos de este artículo, la Secretaría podrá integrar grupos de trabajo, de carácter temporal, que actúen como instancias consultivas auxiliares de la misma.

La Secretaría impulsará los mecanismos de coordinación para la programación y ejecución de las actividades a que se refiere este artículo.

CAPÍTULO III

Del Procedimiento para la Definición y Autorización de los Perfiles, Parámetros e Indicadores.

Artículo 57. En la definición de los perfiles, parámetros e indicadores para el Ingreso, Promoción, Permanencia y, en su caso, Reconocimiento se deberán observar los procedimientos siguientes:

I. En el caso de la Educación Básica:

a) El Instituto solicitará a la Secretaría una propuesta de parámetros e indicadores, acompañada de los perfiles aprobados por ésta;

b) La Secretaría elaborará y enviará al Instituto la propuesta de parámetros e indicadores, acompañada de los perfiles aprobados por ésta, en la que incorporará lo descrito en el artículo 55, fracciones II a VI de esta Ley;

c) El Instituto llevará a cabo pruebas de validación que aseguren la idoneidad de los parámetros e indicadores propuestos, de conformidad con los perfiles aprobados por la Secretaría;

d) El Instituto autorizará los parámetros e indicadores correspondientes, de no existir observaciones derivadas de las pruebas de validación;

e) En caso de que el Instituto formule observaciones, éstas serán remitidas a la Secretaría, la que atenderá las observaciones formuladas por el Instituto o expresará las justificaciones correspondientes y remitirá al Instituto la propuesta de parámetros e indicadores que en su opinión deban autorizarse. El Instituto autorizará los parámetros e indicadores, incorporando en su caso, las adecuaciones correspondientes, y

f) Conforme a los parámetros e indicadores autorizados, incluidos los de carácter complementario, el Instituto también autorizará cada uno de los elementos a que se refieren las fracciones III a VI del artículo 55 de esta Ley.

II. En el caso de la Educación Media Superior:

a) El Instituto solicitará a las Autoridades Educativas y a los Organismos Descentralizados una propuesta de parámetros e indicadores, acompañada de los perfiles autorizados por éstos;



b) Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados elaborarán y enviarán al Instituto la propuesta de parámetros e indicadores, acompañada de los perfiles autorizados por éstos, en la que incorporarán lo descrito en el artículo 56, fracciones II a V de esta Ley;

c) El Instituto llevará a cabo pruebas de validación que aseguren la idoneidad de los parámetros e indicadores propuestos;

d) El Instituto autorizará los parámetros e indicadores correspondientes, de no existir observaciones derivadas de las pruebas de validación;

e) En caso de que el Instituto formule observaciones, éstas serán remitidas a la Autoridad Educativa u Organismo Descentralizado que corresponda, quienes atenderán las observaciones formuladas por el Instituto o expresarán las justificaciones correspondientes y remitirán al Instituto la propuesta de parámetros e indicadores que en su opinión deban autorizarse. El Instituto autorizará los parámetros e indicadores, incorporando en su caso, las adecuaciones correspondientes, y

f) Conforme a los parámetros e indicadores autorizados, el Instituto también autorizará cada uno de los elementos a que se refieren las fracciones II a V del artículo 56 de esta Ley.

Artículo 58. Las Autoridades Educativas, los Organismos Descentralizados y el Instituto propiciarán las condiciones para generar certeza y confianza en el uso de los perfiles, parámetros e indicadores autorizados conforme a esta Ley, a efecto de que éstos sean reconocidos por sus destinatarios y por la sociedad. Asimismo, asegurarán una difusión suficiente de dichos perfiles, parámetros e indicadores para que el Personal Docente y el Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión los conozcan a fondo, comprendan su propósito y sentido, y los consideren como un referente imprescindible para su trabajo.

TÍTULO CUARTO **De las Condiciones Institucionales**

CAPÍTULO I **De la Formación Continua, Actualización y Desarrollo Profesional**

Artículo 59. El Estado proveerá lo necesario para que el Personal Docente y el Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en servicio tengan opciones de formación continua, actualización, desarrollo profesional y avance cultural.

Para los efectos del párrafo anterior, las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados ofrecerán programas y cursos. En el caso del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección los programas combinarán el Servicio de Asistencia Técnica en la Escuela con cursos, investigaciones aplicadas y estudios de posgrado.

Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados podrán suscribir convenios de colaboración con instituciones dedicadas a la formación pedagógica de los profesionales de la educación e instituciones de educación superior nacionales o extranjeras, para ampliar las opciones de formación, actualización y desarrollo profesional.

Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados estimularán los proyectos pedagógicos y de desarrollo de la docencia que lleven a cabo las organizaciones profesionales de docentes.

Artículo 60. La oferta de formación continua deberá:



- I. Favorecer el mejoramiento de la calidad de la educación;
- II. Ser gratuita, diversa y de calidad en función de las necesidades de desarrollo del personal;
- III. Ser pertinente con las necesidades de la Escuela y de la zona escolar;
- IV. Responder, en su dimensión regional, a los requerimientos que el personal solicite para su desarrollo profesional;
- V. Tomar en cuenta las evaluaciones internas de las escuelas en la región de que se trate, y
- VI. Atender a los resultados de las evaluaciones externas que apliquen las Autoridades Educativas, los Organismos Descentralizados y el Instituto.

El personal elegirá los programas o cursos de formación en función de sus necesidades y de los resultados en los distintos procesos de evaluación en que participe.

El Instituto emitirá los lineamientos conforme a los cuales las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados llevarán a cabo la evaluación del diseño, de la operación y de los resultados de la oferta de formación continua, actualización y desarrollo profesional, y formulará las recomendaciones pertinentes.

Las acciones de formación continua, actualización y desarrollo profesional se adecuarán conforme a los avances científicos y técnicos.

CAPÍTULO II **De Otras Condiciones**

Artículo 61. Para el desarrollo profesional de los docentes, las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados establecerán periodos mínimos de permanencia en las escuelas y de procesos ordenados para la autorización de cualquier cambio de Escuela. Asimismo, podrán suscribir convenios para atender solicitudes de cambios de adscripción del personal en distintas entidades federativas.

Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados tomarán las medidas necesarias a efecto de que los cambios de Escuela no se produzcan durante el ciclo escolar, salvo por causa de fuerza mayor.

Los cambios de Escuela que no cuenten con la autorización correspondiente serán sancionados conforme a la normativa aplicable.

Al término de la vigencia de una licencia que trascienda el ciclo escolar, el personal podrá ser readscrito conforme a las necesidades del Servicio.

El otorgamiento de licencias por razones de carácter personal no deberá afectar la continuidad del servicio educativo; sólo por excepción, en casos debidamente justificados, estas licencias se podrán conceder durante el ciclo escolar que corresponda.

Artículo 62. En cada Escuela deberá integrarse una comunidad de docentes que trabaje armónicamente y cumpla con el perfil adecuado.



Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados darán aviso a los directores de las escuelas del perfil de los docentes que pueden ser susceptibles de adscripción. Por su parte, los directores deberán verificar que esos docentes cumplan con el perfil para los puestos que deban ser cubiertos.

Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados estarán obligados a revisar la adscripción de los docentes cuando los directores señalen incompatibilidad del perfil con las necesidades de la Escuela, y efectuar el reemplazo de manera inmediata de acreditarse dicha incompatibilidad.

Artículo 63. Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados evitarán los nombramientos o asignaciones fragmentarias por horas. Asimismo, en el caso de Personal Docente que no es de jornada, fomentarán la compactación de sus horas en una sola Escuela, en los términos del artículo 42 de esta Ley.

Artículo 64. Las escuelas en las que el Estado y sus Organismos Descentralizados impartan la Educación Básica y Media Superior, deberán contar con una estructura ocupacional debidamente autorizada, de conformidad con las reglas que al efecto expida la Secretaría de Educación Pública en consulta con las Autoridades Educativas Locales para las particularidades regionales.

En la estructura ocupacional de cada Escuela deberá precisarse el número y tipos de puestos de trabajo requeridos, atendiendo al número de aulas y espacios disponibles, al alumnado inscrito y al plan de estudio de que se trate.

Las estructuras ocupacionales deberán ser revisadas y, en su caso, ajustadas por lo menos una vez al año de conformidad con las reglas que determine la Secretaría.

El Personal Docente y el Personal con Funciones de Dirección que ocupe los puestos definidos en la estructura ocupacional de la Escuela deben reunir el perfil apropiado para el puesto correspondiente, y conformar la plantilla de personal de la Escuela.

Artículo 65. La estructura ocupacional autorizada y la plantilla de personal de cada Escuela, así como los datos sobre la formación, trayectoria y desempeño profesional de cada docente deberán estar permanentemente actualizados en el Sistema de Información y Gestión Educativa.

Artículo 66. Las erogaciones que deban realizarse en cumplimiento a la presente Ley deberán contar con la suficiencia presupuestal correspondiente.

Artículo 67. La interpretación de esta Ley, para efectos administrativos, corresponde al Instituto y a la Secretaría en el ámbito de sus respectivas atribuciones.

TÍTULO QUINTO

De los Derechos, Obligaciones y Sanciones

Artículo 68. Quienes participen en el Servicio Profesional Docente previsto en la presente Ley tendrán los siguientes derechos:

I. Participar en los concursos y procesos de evaluación respectivos;

II. Conocer con al menos tres meses de anterioridad los perfiles, parámetros e indicadores, con base en los cuales se aplicarán los procesos de evaluación;



- III. Recibir junto con los resultados del proceso de evaluación o concurso, el dictamen de diagnóstico que contenga las necesidades de regularización y formación continua que correspondan;
- IV. Tener acceso a los programas de capacitación y formación continua necesarios para mejorar su práctica docente con base en los resultados de su evaluación;
- V. Ser incorporados, en su caso, a los programas de inducción, reconocimiento, formación continua, desarrollo de capacidades, regularización, desarrollo de liderazgo y gestión que correspondan;
- VI. Que durante el proceso de evaluación sea considerado el contexto regional y sociocultural;
- VII. Ejercer el derecho de interponer su defensa en los términos del artículo 81 de esta Ley;
- VIII. Acceder a los mecanismos de promoción y reconocimiento contemplados en esta ley con apego y respeto a los méritos y resultados en los procesos de evaluación y concursos conforme a los lineamientos aplicables;
- IX. Que la valoración de los procesos de evaluación se efectúe bajo los principios de legalidad, imparcialidad y objetividad, y
- X. Los demás previstos en esta Ley.

Artículo 69. El Personal Docente y el Personal con Funciones de Dirección o de Supervisión en la Educación Básica y Media Superior tendrá, conforme a esta Ley, las obligaciones siguientes:

- I. Cumplir con los procesos establecidos para las evaluaciones con fines de Ingreso, Promoción, Permanencia y, en su caso, Reconocimiento, en términos de lo prescrito por esta Ley;
- II. Cumplir con el periodo de inducción al Servicio y sujetarse a la evaluación que para dichos efectos refiere esta Ley;
- III. Prestar los servicios docentes en la Escuela en la que se encuentre adscrito y abstenerse de cualquier cambio de adscripción, sin previa autorización, conforme a lo previsto en esta Ley;
- IV. Abstenerse de prestar el Servicio Docente sin haber cumplido los requisitos y procesos a que se refiere esta Ley y demás disposiciones aplicables;
- V. Presentar documentación fidedigna dentro de los procesos a que se refiere esta Ley;
- VI. Sujetarse a los procesos de evaluación a que se refiere esta Ley de manera personal;
- VII. Atender los programas de regularización; así como aquellos que sean obligatorios de formación continua, capacitación y actualización, y
- VIII. Las demás que señale esta Ley y otras disposiciones aplicables.

Artículo 70. Los servidores públicos de las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados que incumplan con lo previsto en esta Ley estarán sujetos a las responsabilidades que procedan.

Artículo 71. Los ingresos, promociones y reconocimientos deberán ser oportunamente notificados por el área competente, misma que deberá observar y verificar la autenticidad de los documentos registrados y el cumplimiento de los requisitos; en caso contrario incurrirán en responsabilidad y serán acreedores a



la sanción económica equivalente al monto del pago realizado indebidamente y a la separación del servicio público sin responsabilidad para la Autoridad Educativa o para el Organismo Descentralizado.

Será nula y, en consecuencia, no surtirá efecto alguno toda forma de Ingreso o de Promoción distinta a lo establecido en esta Ley. Dicha nulidad será declarada por el área competente, aplicando para ello el procedimiento previsto en el artículo 75 de esta Ley.

Artículo 72. Será separado del servicio público sin responsabilidad para la Autoridad Educativa o para el Organismo Descentralizado, y sin necesidad de que exista resolución previa del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje o sus equivalentes en las entidades federativas, el Evaluador que no se excuse de intervenir en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios, incluyendo aquéllos de los que pueda resultar algún beneficio para él, su cónyuge, su concubina o concubinario, o parientes consanguíneos o por afinidad hasta el cuarto grado, o parientes civiles.

Lo anterior, sin perjuicio del derecho del interesado de impugnar la resolución respectiva ante las instancias jurisdiccionales que correspondan.

Artículo 73. La Autoridad Educativa y los Organismos Descentralizados deberán revisar y cotejar la documentación presentada por los aspirantes en los concursos de oposición a que se refiere esta Ley.

De comprobarse que la documentación es apócrifa o ha sido alterada, se desechará el trámite. En cualquier caso se dará parte a las autoridades competentes para los efectos legales que procedan.

Artículo 74. El incumplimiento de las obligaciones establecidas en el artículo 69 de la presente Ley, dará lugar a la terminación de los efectos del Nombramiento correspondiente sin responsabilidad para la Autoridad Educativa o para el Organismo Descentralizado, y sin necesidad de que exista resolución previa del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje o sus equivalentes en las entidades federativas.

Lo anterior, sin perjuicio del derecho del interesado de impugnar la resolución respectiva ante las instancias jurisdiccionales que correspondan.

Artículo 75. Cuando la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado considere que existen causas justificadas que ameriten la imposición de sanciones, lo hará del conocimiento del probable infractor para que, dentro de un plazo de diez días hábiles, manifieste lo que a su derecho convenga y proporcione los documentos y demás elementos de prueba que considere pertinentes.

La Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado dictará resolución en un plazo máximo de diez días hábiles con base en los datos aportados por el probable infractor y demás constancias que obren en el expediente respectivo.

Artículo 76. Con el propósito de asegurar la continuidad en el servicio educativo, el servidor público del sistema educativo nacional, el Personal Docente y el Personal con Funciones de Dirección o de Supervisión en la Educación Básica y Media Superior que incumpla con la asistencia a sus labores por más de tres días consecutivos o discontinuos, en un periodo de treinta días naturales, sin causa justificada será separado del servicio sin responsabilidad para la Autoridad Educativa o para el Organismo Descentralizado, y sin necesidad de que exista resolución previa del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje o sus equivalentes en las entidades federativas, aplicando para ello el procedimiento previsto en el artículo 75 de esta Ley.

Lo anterior, sin perjuicio del derecho del interesado de impugnar la resolución respectiva ante las instancias jurisdiccionales que correspondan.



Artículo 77. Las sanciones que prevé este Capítulo se aplicarán sin perjuicio de las previstas en otras disposiciones legales, reglamentarias o administrativas.

Artículo 78. Las personas que decidan aceptar el desempeño de un empleo, cargo o comisión que impidan el ejercicio de su función docente, de dirección o supervisión, deberán separarse del Servicio, sin goce de sueldo, mientras dure el empleo, cargo o comisión.

Artículo 79. La información que se genere por la aplicación de la presente Ley quedará sujeta a las disposiciones federales en materia de información pública, transparencia y protección de datos personales. Los resultados y recomendaciones individuales que deriven de los procesos de evaluación, serán considerados datos personales.

Artículo 80. En contra de las resoluciones administrativas que se pronuncien en los términos de la presente Ley, los interesados podrán optar por interponer el recurso de revisión ante la autoridad que emitió la resolución que se impugna o acudir a la autoridad jurisdiccional que corresponda.

Artículo 81. El recurso de revisión se tramitará de conformidad a lo siguiente:

I. El promovente interpondrá el recurso por escrito dentro de los quince días hábiles siguientes a la notificación de la resolución, expresando el acto que impugna, los agravios que le fueron causados y las pruebas que considere pertinentes, siempre y cuando estén relacionadas con los puntos controvertidos;

II. Las pruebas que se ofrezcan deberán estar relacionadas con cada uno de los hechos controvertidos, siendo inadmisibles las pruebas confesionales por parte de la autoridad;

III. Las pruebas documentales serán presentadas por el promovente en caso de contar con ellas; de no tenerlas, la autoridad deberá aportar las que obren en el expediente respectivo;

IV. La Autoridad Educativa podrá solicitar que rindan los informes que estime pertinentes, quienes hayan intervenido en el proceso de selección;

V. La Autoridad Educativa acordará lo que proceda sobre la admisión del recurso y de las pruebas que se hubiesen ofrecido, ordenando el desahogo de las mismas dentro del plazo de diez días hábiles, y

VI. Vencido el plazo para el rendimiento de pruebas, la Autoridad Educativa dictará la resolución que proceda en un término que no excederá de quince días hábiles.

Artículo 82. El recurso de revisión contenido en el presente Título, versará exclusivamente respecto de la aplicación correcta del proceso de evaluación. En su desahogo se aplicará supletoriamente la Ley Federal de Procedimiento Administrativo o la legislación correlativa de las entidades federativas, según corresponda.

Artículo 83. Las relaciones de trabajo del personal a que se refiere esta Ley con las Autoridades Educativas y Organismos Descentralizados se regirán por la legislación laboral aplicable, salvo por lo dispuesto en esta Ley.

El personal que sea separado de su encargo con motivo de la aplicación de esta Ley podrá impugnar la resolución respectiva ante los órganos jurisdiccionales competentes en materia laboral.

TRANSITORIOS

Primero. La presente Ley entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.



Segundo. Se derogan las disposiciones que se opongan a este Decreto.

Tercero. Los gobiernos estatales deberán armonizar su legislación y demás disposiciones aplicables con base en las disposiciones de esta Ley, dentro de los seis meses siguientes a su entrada en vigor.

Cuarto. Dentro de los sesenta días hábiles siguientes a la entrada en vigor de la presente Ley, el Instituto solicitará a las Autoridades Educativas y a los Organismos Descentralizados, las propuestas de parámetros e indicadores en términos de lo previsto en el Título Tercero de la Ley.

Quinto. Conforme a las disposiciones de esta Ley, el Instituto, la Secretaría, las autoridades educativas locales y los Organismos Descentralizados deberán realizar durante el mes de julio del año 2014 los concursos que para el Ingreso al Servicio en la Educación Básica y Media Superior establece el Capítulo III, del Título Segundo de esta Ley.

Dentro de los noventa días naturales siguientes a la entrada en vigor de la presente Ley, el Instituto deberá publicar un calendario en el que se precisen las fechas, plazos o ciclos escolares durante los cuales se tendrán, conforme a las disposiciones de esta Ley, debidamente implementados y en operación los concursos y los procesos de evaluación que para cada tipo educativo establecen los Capítulos IV, V, VI, VII y VIII del Título Segundo de esta Ley.

Sexto. En tanto se tienen debidamente implementados y en operación los concursos y los procesos de evaluación a que se refiere el artículo anterior, se estará a lo previsto en las disposiciones aplicables hasta antes de la publicación del presente Decreto, sin perjuicio de que las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados, en el ámbito de sus respectivas competencias, realicen todas las acciones que determinen como necesarias para que desde la entrada en vigor de esta Ley trabajen y los modifiquen hacia la convergencia de lo previsto en el Título Segundo del presente ordenamiento.

Los procedimientos y los dictámenes escalafonarios quedarán supeditados a las fechas o plazos que para la promoción se establezcan en el calendario que publique el Instituto, conforme a lo previsto en el artículo anterior.

Séptimo. En concordancia con el artículo cuarto transitorio del decreto por el que se expide la Ley General de Educación, las atribuciones en la Educación Básica que la presente Ley señala para las Autoridades Educativas Locales corresponderán, en el Distrito Federal, a la Secretaría, hasta la conclusión del proceso a que se refiere dicho precepto. La Secretaría actuará por conducto de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.

Octavo. El personal que a la entrada en vigor de la presente Ley se encuentre en servicio y cuente con Nombramiento Definitivo, con funciones de docencia, de dirección o de supervisión en la Educación Básica o Media Superior impartida por el Estado y sus Organismos Descentralizados, se ajustará a los procesos de evaluación y a los programas de regularización a que se refiere el Título Segundo, Capítulo VIII de esta Ley. El personal que no alcance un resultado suficiente en la tercera evaluación a que se refiere el artículo 53 de la Ley, no será separado de la función pública y será readscrito para continuar en otras tareas dentro de dicho servicio, conforme a lo que determine la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado correspondiente, o bien, se le ofrecerá incorporarse a los programas de retiro que se autoricen.

El personal que no se sujete a los procesos de evaluación o no se incorpore a los programas de regularización del artículo 53 de la Ley, será separado del servicio público sin responsabilidad para la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado, según corresponda.



Noveno. El Personal Docente y el Personal con Funciones de Dirección o de Supervisión en la Educación Básica o Media Superior impartida por el Estado y sus Organismos Descentralizados que a la entrada en vigor de esta Ley tenga Nombramiento Provisional, continuará en la función que desempeña y será sujeto de la evaluación establecida en el artículo 52 de la presente Ley. Al personal que obtenga resultados suficientes en dicha evaluación, se le otorgará Nombramiento Definitivo y quedará incorporado al Servicio Profesional Docente conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Será separado del servicio público sin responsabilidad para la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado, según sea el caso, el personal que:

- I. Se niegue a participar en los procesos de evaluación;
- II. No se incorpore al programa de regularización correspondiente cuando obtenga resultados insuficientes en el primer o segundo proceso de evaluación a que se refiere el artículo 53 de la Ley, o
- III. Obtenga resultados insuficientes en el tercer proceso de evaluación previsto en el artículo 53.

Décimo. Dentro de los dieciocho meses siguientes a la entrada en vigor de la presente Ley, las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán haber cumplido con la obligación prevista en el párrafo tercero del artículo 18 de esta Ley.

Para dichos efectos, las Autoridades Educativas Locales y los Organismos Descentralizados deberán implementar un programa integral que organice y estructure debidamente las funciones y la adscripción del Personal con Funciones de Asesoría Técnica Pedagógica en servicio.

Dicho programa deberá contemplar como primera acción prioritaria que el personal en servicio que, a la entrada en vigor de esta Ley, desempeñe funciones de Asesoría Técnica Pedagógica, se reintegre a la función docente.

Una acción subsecuente del programa integral será que sólo el personal que cumpla con los requisitos que las Autoridades Educativas u Organismos Descentralizados determinen expresamente podrá continuar temporalmente con las funciones de Asesoría Técnica Pedagógica, sujetándose a los procedimientos que establece la presente Ley. En ningún caso podrán desempeñar funciones administrativas.

En la implementación del programa integral, la Secretaría propiciará la coordinación necesaria con las Autoridades Educativas Locales y los Organismos Descentralizados.

Décimo Primero. El programa de Carrera Magisterial continuará en funcionamiento hasta en tanto entre en vigor el programa a que se refiere el artículo 37 de esta Ley, cuya publicación deberá hacerse a más tardar el 31 de mayo del año 2015.

Lo anterior, sin perjuicio de que antes de esa fecha la Secretaría ajuste los factores, puntajes e instrumentos de evaluación de Carrera Magisterial y, en general, realice las acciones que determine necesarias para transitar al programa a que se refiere el artículo 37 de esta Ley.

Los beneficios adquiridos por el personal que participa en Carrera Magisterial no podrán ser afectados en el tránsito al programa a que se refiere el artículo 37 de esta Ley.

La XXII etapa de Carrera Magisterial para los docentes de Educación Básica se desahogará en los términos señalados por la convocatoria correspondiente a dicha etapa.



Décimo Segundo. Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados iniciarán el proceso de compactación a que se refieren los artículos 42 y 63 del presente ordenamiento, conforme a los lineamientos que al efecto determinen, en tanto se encuentre en operación el sistema de evaluación del desempeño en términos de lo previsto por esta Ley.

Décimo Tercero. Dentro de los dos años siguientes a la entrada en vigor de la presente Ley deberá estar en operación en todo el país el Sistema de Información y Gestión Educativa que incluya, por lo menos, la información correspondiente a las estructuras ocupacionales autorizadas, las plantillas de personal de las escuelas y los datos sobre la formación y trayectoria del personal adscrito a las mismas.

Décimo Cuarto. La Secretaría y las Autoridades Educativas Locales diseñarán un programa, que estas últimas llevarán a cabo, para la regularización progresiva de las plazas con funciones de dirección que correspondan a las estructuras ocupacionales de las escuelas de Educación Básica, de conformidad a la disponibilidad presupuestal, conforme a lo siguiente:

I. Quienes a la entrada en vigor de esta Ley ejerzan funciones de dirección sin el Nombramiento respectivo seguirán en dichas funciones y serán sujetos de la evaluación del desempeño establecida en el artículo 52 de esta Ley. Lo anterior, para determinar si dicho personal cumple con las exigencias de la función directiva;

II. De obtener un resultado suficiente en la evaluación del desempeño el personal recibirá el Nombramiento Definitivo y quedará incorporado al Servicio Profesional Docente conforme a lo dispuesto en esta Ley, y

III. El personal que incumpla con la obligación de evaluación o cuando en ésta se identifique la insuficiencia en el nivel de desempeño de la función de dirección, volverá a su función docente en la Escuela en que hubiere estado asignado u otra conforme a las necesidades del Servicio, quedando sujeto a lo dispuesto por el artículo Octavo Transitorio o Noveno Transitorio de esta Ley, según sea el caso.

Décimo Quinto. El personal que a la entrada en vigor de la presente Ley se encuentre en Servicio y cuente con Nombramiento Definitivo para desempeñar funciones de dirección o de supervisión en la Educación Media Superior impartida por el Estado y sus Organismos Descentralizados, continuará en el desempeño de dichas funciones conforme a lo previsto en esta Ley.

Décimo Sexto. Dentro de los noventa días hábiles siguientes al inicio de la vigencia de esta Ley, los gobiernos de los estados entregarán a la Secretaría el analítico de plazas del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección y Supervisión en la Educación Básica y Media Superior. Lo anterior para efectos de que la Secretaría concilie dicha información con la participación que a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público corresponda en términos de las disposiciones aplicables.

Décimo Séptimo. Dentro de los noventa días hábiles siguientes al inicio de la vigencia de esta Ley, los gobiernos de los estados, con copia a la Secretaría, entregarán al Instituto la plantilla ocupacional del total del Personal en la Educación Básica y Media Superior, federalizado y de origen estatal, adscrito en la entidad.

Décimo Octavo. El Ejecutivo Federal, en un plazo no mayor de cuarenta y cinco días hábiles contado a partir de la entrada en vigor de la presente Ley, tomará las medidas administrativas necesarias para crear un órgano desconcentrado, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, al que facultará para ejercer las atribuciones de esta Secretaría en materia del Servicio Profesional Docente.

Décimo Noveno. Las erogaciones que se generen con motivo de la entrada en vigor de la presente Ley se realizarán con cargo a la disponibilidad presupuestaria que se apruebe para tal fin al sector



educativo para el ejercicio fiscal de que se trate, lo cual se llevará a cabo de manera progresiva con el objeto de cumplir con las obligaciones que tendrán a su cargo las autoridades competentes, derivadas de la presente Ley.

Vigésimo. En la determinación de los perfiles, parámetros, indicadores e instrumentos de evaluación aplicables al Personal Docente y al Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión, en la Educación Media Superior impartida por el Instituto Politécnico Nacional deberá considerarse la normativa propia de dicho Instituto.

Vigésimo Primero. El artículo 24 de la presente Ley entrará en vigor para la Educación Básica a los dos años siguientes a su publicación en el Diario Oficial de la Federación, entre tanto, las convocatorias para concursos de oposición para el Ingreso a la Educación Básica serán sólo para los egresados de las Normales y sólo en el caso de que no se cubran las vacantes mediante dichos concursos, se emitirán convocatorias públicas abiertas.

Vigésimo Segundo. La Secretaría formulará un plan integral para iniciar a la brevedad los trabajos formales, a nivel nacional, de diagnóstico, rediseño y fortalecimiento para el Sistema de Normales Públicas a efecto de asegurar la calidad en la educación que imparta y la competencia académica de sus egresados, así como su congruencia con las necesidades del sistema educativo nacional.

México, D.F., a 3 de septiembre de 2013.- Dip. **Ricardo Anaya Cortes**, Presidente.- Sen. **Raúl Cervantes Andrade**, Presidente.- Dip. **Javier Orozco Gomez**, Secretario.- Sen. **Rosa Adriana Díaz Lizama**, Secretaria.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los diez días del mes de septiembre de dos mil trece.- **Enrique Peña Nieto**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Miguel Ángel Osorio Chong**.- Rúbrica.