

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO 092, D. F.

“LA ACTUALIZACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE  
ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS EN  
MATERIA DE GESTIÓN ESCOLAR”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
Maestra en Desarrollo Educativo  
LÍNEA: POLÍTICA EDUCATIVA

P R E S E N T A:

MARÍA DEL SOCORRO MUÑOZ LOMELÍ

DIRECTORA DE TESIS:  
MAESTRA LUZ ELENA ACEFF SÁNCHEZ

## INDICE

	<b>Pág.</b>
Dedicatorias.....	6
Agradecimientos.....	7
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I POLITICA EDUCATIVA Y GESTION.....</b>	<b>1</b>
1.1. Educación.....	1
1.2. Política Educativa.....	6
1.3. Política Educativa Actual Mexicana y la Globalización.....	9
1.4. Políticas Educativas para el periodo 2001-2006.....	12
1.5. Política de Transformación en Educación.....	16
1.6. La Actualización una Estrategia para la Transformación de la Gestión Educativa.....	17
1.8. Revaloración de los Actores Educativos.....	21
<b>CAPÍTULO II. EL ESTADO DE ARTE DE LA GESTIÓN.....</b>	<b>24</b>
2.1. La gestión un campo de acción en proceso de gestación.....	24
2.2. Modelos de Gestión.....	28
2.3. Modelo de gestión escolar que propone PNE.....	32
2.4. La gestión escolar.....	33
<b>Capítulo III. EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA Y EL DIRECTIVO.....</b>	<b>41</b>
3.1. La Educación Secundaria en México.....	41
3.2. La Educación Técnica en México.....	43
3.3. Educación Secundaria Técnica.....	60
3.4. Misión de las EST.....	69
3.5. Visión de las EST.....	69
3.6. Objetivos de las EST.....	70
3.7. Personal Directivo de las EST.....	70
3.8. Panorama actual de la Educación Secundaria Técnica.....	78
3.8. La Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST).....	81
3.9. La Actualización del Directivo de Escuelas Secundarias Técnicas en Materia de Gestión Escolar.....	85
3.10. Importancia de la Actualización.....	93
3.11. La Actualización del Directivo en Gestión.....	97
3.12 Cursos de Actualización Implementados por la DGEST-SSAP en el Periodo 2001-2006.....	102

	Pág.
<b>Capítulo IV. LA ACTUALIZACIÓN DEL DIRECTIVO.....</b>	<b>113</b>
4.1. Características del Tipo de Estudio Seleccionado.....	113
4.2. Técnicas para la Recolección de Datos.....	114
4.3. Recursos para la Investigación.....	114
4.4. Población que presenta la problemática.....	115
4.5. Selección de la Muestra.....	115
4.6. Análisis e Interpretación de los Datos.....	117
4.7. Resultados.....	118
4.8. Primera Parte Interpretación de la Entrevista Realizada a Autoridades y Actualizadores-Diseñadores de la DGEST en el DF.....	119
4.9. Segunda Parte Perspectivas de los Directivos de Planteles de Educación Secundaria Técnica en México.....	139
 Bibliografía.....	 180
 Anexos.....	 190
Anexo 1. Organigrama de la SEP.....	I
Anexo 2. Programa de Entrevistas.....	II
Anexo 3. Guía de Entrevistas Directivos y Actualizadores de la DGEST	IV
Anexo 4. Cuestionario para Directivos de EST.....	XVIII
Anexo 6. Cuadro de Cursos.....	XXVI
Anexo 7. Cuadro Concentración de las Entrevistas Realizadas a Autoridades y Actualizadores (Diseñadores) .....	XXVII

## DEDICATORIAS

### T

*A mis Madres: Triny  
que me dio la vida y estuvo cuando la necesite,  
María quién me cuido y arrulló en su regazo, aunque  
ya no están presentes están en mi corazón y compartirían  
conmigo este logro, pero hasta donde ellas estén han  
de llegar mi gratitud, mi cariño y mi pensamiento,*

*A mi Esposo, mi Soruyo;  
Jesús Adolfo  
Fuente de amor y pasión,  
Que me ha brindado su total apoyo  
sin condiciones desde que lo encontré,  
y que juntos vemos realidad este proyecto.*

*A la luz de mis ojos,  
Mí Beba, mi Myriz; que me  
dio el tiempo que era suyo y que es  
una niña llena de amor y comprensión.*

*A mi Negro, que es parte de mi sangre  
y que siempre ha estado cunado más lo necesito.*

*A mi sangre: Carmen, Elena, Reyna  
Que con su cariño me han motivado.*

*A mis amiga(o)s, compañera(o)s  
personas que me apoyaron.*

## AGRADECIMIENTOS

*A la Mtra. Luz Elena Acef Sánchez  
que con su paciencia y conocimiento  
me ayudo a llegar a la meta.*

*A la DGEST, y CONACYT  
Por haberme brindado la beca de dos años  
para emprender y finalizar este proyecto.*

*A la UPN Ajusco  
Por haberme dado la oportunidad  
de ser nuevamente alumna y  
fuente creadora de sueños pedagógicos*

*A los autoridades y actualizadores de la DGEST  
así como a los directores de las EST del DF,  
por ser el motivo de este trabajo de investigación.*

*A mis maestros de clases y a los lectores  
que me permitieron enriquecer mi formación profesional*

*GRACIAS!*

## CAPITULO I.- POLÍTICA EDUCATIVA Y GESTIÓN

*“Ciertamente no hay nada acerca de la educación que deba llevar a la duda de que el mercado puede proveerla. Como cualquier otro producto o servicio, la educación es una combinación de tierra, trabajo y bienes de capital dirigidos a un objetivo particular -instrucción en asuntos académicos y temas relacionados demandados por una clase de consumidores, principalmente padres”.*

*Sheldon Richman*

Con el presente capítulo “Política Educativa y Gestión” pretendo establecer el marco conceptual y de referencia de la investigación. En él intento de plantear la relación entre educación y política; así como el papel del Estado en la Educación. Describo a grandes rasgos el Programa Nacional de Educación 2001-2006 y la Política de Transformación de la Gestión en la Escuela, con el propósito de establecer los puntos de partida que orientan la tarea que desarrolla la Dirección General de Educación Secundaria Técnica en materia de actualización.

### **Educación**

La educación, fenómeno que nace con el hombre, ha sido vista, pensada y desarrollada a lo largo de la historia de la humanidad de maneras tan diversas y, no en pocos casos, contradictoria. Su concepción, proyección, ejecución y observación ha planteado retos e interrogantes constantes y eternos.

Las definiciones que se han hecho de ella están determinadas por las formas de pensamiento político, económico, científico, histórico, cultural de sus autores. Así, para Imanuel Kant (1978) “La educación consiste en desenvolver de un modo proporcional y conforme a un fin todas las disposiciones naturales del hombre y conducir así toda la especie humana a su destino”.

Mientras que para Wiheim Dilthey<sup>1</sup>(1940) “La educación es una función de la sociedad. La educación adapta a los jóvenes a las necesidades de la sociedad”.

Emilio Durkheim, (1982), considera que la educación “es el medio más eficaz del que dispone una sociedad para formar sus miembros a su imagen”.

Por otra parte, Víctor Hugo Bolaños (1981) señala que “La Educación prepara conscientemente a las nuevas generaciones para que actúen como agentes del progreso social.” Porque es un hecho social cuya importancia resulta indiscutible. La educación es una de las superestructuras de la sociedad, íntimamente relacionada con las características y problemas de cada grupo y época. Continúa diciendo que, la educación debe preocuparse por “crear en los hombres la conciencia del mundo presente mediante la asimilación de la cultura que se les entrega y debe pugnar por dotar a las generaciones jóvenes de una nueva mentalidad, que les permita comprender el mundo del futuro”, del que serán actores principales. (*Ídem.*).

Para el Estado Mexicano la educación es:

“...el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y la transformación de la sociedad; y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social” (Art. 2º, Ley General de Educación)

De acuerdo con las concepciones anteriores, se puede observar que, independientemente de la forma en que aprecian a la educación, coinciden en que la educación del individuo es el recurso con el que cuentan las sociedades para su desarrollo.

Por otra parte, también puede deducirse que la educación es un proceso vivo, en constante renovación que se alimenta del acontecer cotidiano, de los descubrimientos e inventos de la ciencia y la tecnología, de las aspiraciones que

---

<sup>1</sup> Wilhelm Dilthey (1833-1911) Filósofo alemán aborda el estudio de la gnosiología del espíritu. Su obra ha influido en algunos sectores de la filosofía contemporánea. Es considerado como uno de los representantes del “historicismo y la filosofía de la vida”.(1940)

los diferentes grupos de interés tienen en relación con ella. De tal modo que su deconstrucción y re-construcción es una tarea permanente en la que nos encontramos inmersos.

De tal suerte que, el papel que juega esta acción se convierte en un asunto de vida. Razón por la cual, los distintos grupos de interés asumen una postura ante ella, deciden la manera de afrontarla, de conducirla y de controlarla. Su ejercicio se convierte pues, en un asunto relacionado con el poder, dado que a través de ella conducen el destino propio y de sus comunidades.<sup>2</sup> La educación se convierte así en un instrumento para los distintos sectores de la sociedad: en un instrumento ideológico para el ejercicio del poder de los gobernantes; en un instrumento de lucha social para el pueblo; en un instrumento de movilidad social de la población y en un instrumento para mejorar su condición humana de los individuos.

En el caso de México, la entidad que actualmente asume de manera formal su control es el Estado. Los modos en que la ha observado han respondido a su tiempo y a su momento histórico.

La educación en México históricamente ha vivido una serie de cambios, producto de los diferentes acontecimientos y de las distintas corrientes de pensamiento por las que ha pasado.

Así, con la Guerra de Independencia, se pretendió favorecer el desarrollo individual y social de la naciente Nación. Por ello, en la Constitución de Apatzingan, la educación fue concebida como un derecho universal, que en la

---

<sup>2</sup> En el caso de México, la entidad que asume de manera formal su control es el Estado. Los modos en que la ha observado han respondido a su tiempo y a su momento histórico. La filosofía que la caracteriza se encuentra señalada en los artículos 3º, 31 y 123 Constitucional así como en la Ley General de Educación. La manera en que se organiza la estructura organizativa se expresa en el artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en diversos acuerdos correspondientes al nivel educativo que corresponda, así como por otros diversos documentos normativos.



declaración del Artículo 24 establecía “La ilustración, como necesaria a todas las sociedades, debe ser favorecida por la sociedad en todo su poder”. (Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica. (1982), obligándose el Estado para impartirla.

Con la Reforma se planteó la regulación de la educación, respondiendo tanto a intereses conservadores como liberales. Los principios de esta última línea, pugnaron porque el Estado realizara un primer intento por controlarla y otorgarle un carácter popular.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, promulgada en 1857, se redacta el Artículo 3° relativo a la educación, envistiéndola de un carácter laico. Aspecto que se ratifica en la Carta Magna de 1917 y a los que se suman la gratuidad y obligatoriedad.

La filosofía que caracteriza a la educación en México se establece entre otros, en los artículos 3°, 31 y 123 Constitucional así como en la Ley General de Educación. La forma en que se organiza administrativamente se expresa en el artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; su regulación se halla contenida en diversos ordenamientos correspondientes al nivel educativo que corresponda, así como por una variedad de documentos normativos.

Para la operación de esta función de Estado ha organizado un sistema que cubre todo el ámbito nacional encargado de legislar, planear, organizar, controlar, vigilar, desarrollar, sancionar y evaluar las acciones educativas establecidas en el marco normativo. El Sistema Educativo Mexicano (SEM), se opera a través de la Secretaría de Educación Pública y se estructura de acuerdo con lo señalado en el artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Federal y establece sus funciones considerando, para el caso, los niveles y tipos y modalidades de educación señalados en la Ley General de Educación.

Con el desarrollo de este marco normativo y de la creación de esta estructura organizativa los beneficios de la Educación Pública comenzaron a llegar a la población. Estos elementos se han ido modificando a lo largo del tiempo, fomentándose un proceso de unificación social; a la vez que, se han venido proponiendo distintas normas pedagógicas y se han ampliado y reorganizado los niveles de enseñanza de conformidad con las necesidades del país.

En este sentido, Carlos Ornelas señala que:

“El sistema educativo mexicano es un cosmos institucional complejo, desigual y diferenciado por modalidades y niveles, con propósitos a veces contradictorios y prácticas que niegan los fines explícitos de la educación; todo, producto de una historia de más de 70 años, cargada de tensiones, logros y fracasos. El sistema presenta avances notables y rezagos bochornosos; puntas de excelencia en algunas áreas - ...- y parcelas sumamente deterioradas –como lo es la preparación del magisterio...” (Ornelas.1995)

Es bien sabido que, entre el ideal y la operación existe una brecha. Los preceptos constitucionales no se han cumplido. Al respecto, Ornelas opina que la historia de la educación en México “es rica en ejemplos que pudieran ilustrar las paradojas entre los fines de la educación y las prácticas escolares; entre las declaraciones o las promesas de los gobernantes y los resultados –o la falta de ellos- en el desarrollo de la educación.” (*Ídem*)

Cómo se apunta con lo anterior, el rumbo de la educación ha sido un tema constante en la historia de nuestro país. Con ello, cabe preguntarse ¿cómo se definen estos rumbos? ¿Quién los señala? ¿Con qué criterios y características se determinan? ¿Cómo se establecen? ¿Quiénes participan? ¿Cómo participan los actores involucrados? ¿Cada cuánto se definen?

Para aclarar estas interrogantes, es necesario adentrarnos al tema de Política y particularmente el de Política Educativa, como un marco de referencia.

## **Política Educativa**

Como todo estudio de lo social, los conceptos no tienen una definición absoluta. Así, a la "política" no se le concibe de una manera única, dado que "...posee características particularmente difíciles..." (Delgado Reynoso, 1999); por lo que hasta hoy se hacen intentos para matizarla, complementarla y verla con una actitud crítica. Sin embargo, para fines de este estudio, utilizaré la definición que para Juan Manuel Delgado Reynoso, "sintetiza las expresadas por Luís F. Aguilar Villanueva":

"Una política es el diseño que hace una instancia gubernamental-administrativa sobre fundamentos institucionales (sobre todo de tipo jurídico, pero también de otras clases) y que involucra una actuación colectiva intencionada la cual, al momento de ponerse en práctica, dispara una multitud de decisiones e influencias recíprocas, todas ellas redundantes en hechos que también forman parte de la política en cuestión". (Delgado Reynoso, 1999).

Ahora bien, Alexis López<sup>3</sup> (2005), la define, como:

La Política (politics para Jacques Rancière, 1995) práctica singular de gobierno o liderazgo, puede entenderse como la arena (*agon*) y el universo de estrategias de interpelación hacia individuos y grupos sociales para que ocupen una posición en un cierto discurso o forma de habitar un mundo, con base en o contra normas sedimentadas (lo normal, lo natural o lo universal<sup>4</sup>) asumidas por la comunidad correspondiente, se habla entonces por ejemplo de sociedad política, vida política, quehacer político, desarrollo político, arena política, devenir político, etc.

En este sentido, la política como acto de gobierno, abraza todos los límites de la sociedad, sus causas y efectos.

Para Fullat (1994), la Política es una lucha pues, "la política es esencialmente una contienda a fin de que reinen los valores morales, u otros, mientras que para no pocos pensadores la política se entiende desde ella misma,

---

<sup>3</sup> En el Seminario de Formación en Política Educativa. Unidad UPN Ajusco, el Dr. Alexis López en su Plática para el Seminario de Formación en Política Educativa el 18 octubre 2005, UPN, pág. 2, 3.

<sup>4</sup> La equivalencia entre *lo universal*, *lo normal* y *lo natural*, en tanto registros analíticos interpretativos, es elaborada por Rosa Nidia Buenfil (2002): los tres implican inclusión y exclusión, por lo que se relacionan con tensión política y constitución de fronteras inestables. El primero es utilizado por Ernesto Laclau (1996) para referirse al *particular* ÍFICO. El segundo puede rastrearse en Foucault (1977) como componente de la emergencia de regímenes excluyentes. El tercero lo maneja Derrida (1989 b) para hablar de estructuras resultantes de procesos de *iteración* y *sedimentación* de significados en configuraciones discursivas, que implican relaciones de inclusión y exclusión cuyas huellas han sido *borradas*.

desde el ejercicio del poder”. (Fullat 1994). De esta manera se entiende que la política, al ser una lucha en la que el objetivo principal es que los principios, objetivos y fines que orientan la acción proporciona valores que respondan a los requerimientos actuales un servicio educativo con ciertas características.

De lo anterior se puede decir que el fundamento, es decir la esencia de la Política, es el conocimiento del hombre, por lo que de este conocimiento emanan en efecto, las instituciones civiles y políticas.

Para el caso de este trabajo entenderé por *Política* a la actividad interdisciplinaria de una organización para la conducción de una sociedad humana que a través de estrategias o tácticas adecuadas (políticas) se logran determinado(s) objetivo(s).

Y por *políticas*, a las formas estructuradas, basadas en estrategias y tácticas específicas que se planean para el logro de fines u objetivos.

A partir de los elementos anteriores, podremos entrar a una conceptualización de la Política Educativa.

De manera general se entiende por Política Educativa como:

Principios, objetivos y fines que orientan la acción educativa a nivel estatal o supranacional. Esencialmente se trata de directrices que señalan los gobiernos para el sector de la educación en el marco de su política general, partidista o nacionalista. Es decir, los criterios y la orientación que deben inspirar los fines, la estructura, la organización, los contenidos, la generalización, la duración la formación de docentes, la financiación, etc.; de cada nivel y aspecto del sistema educativo, dentro del marco de la constitución, de la reforma educativa o de los planes de desarrollo educativo existentes, entre otros y según cada caso. (Diccionario de Ciencias de la Educación).

Ahora bien, Francesc Pedró define que la política educativa “*es el resultado de la actividad de una autoridad pública (investida de poder público y de legitimidad gubernamental) en el sector educativo*” (Pedró 1998).y por tanto, en teoría, son

políticas públicas que se dirigen a resolver cuestiones específicas del sistema educativo.

Por lo anterior, se puede destacar que la Política Educativa son las directrices que dicta la autoridad con el propósito de establecer el rumbo de la educación. Ahora bien, su diseño también ha variado a través del tiempo. Los enfoques para su construcción están determinados también por su momento histórico.

De manera histórica, el proyecto educativo de la primera mitad del siglo XX nos remite a la construcción de un estado naciente, cuya tentativa implicaba la unificación de la nación, pretendiendo que la educación se convirtiese en el medio idóneo para la superación individual de sus habitantes propiciando su incorporación a la sociedad como seres útiles. (Ornelas, 2000), creando para el caso, un complejo sistema político y administrativo. En este sistema, la escuela se convierte en el espacio natural donde las directrices e ideales del Estado deben hacerse realidad. La construcción de una identidad, la configuración de la unidad nacional, la posibilidad de promover a los mexicanos en la escala social, se concebían como los fines fundamentales de la escuela. Aspiraciones que aun hoy en día son enarboladas por diferentes sectores de la sociedad.

En los últimos 25 años, las expectativas del Estado a través de sus gobiernos se han modificado, la influencia de la globalización a nivel mundial ha cambiado el carácter humanista de la educación y lo han trastocado bajo principios eficientistas, ajenos a su carácter natural.

En apariencia, la Política Educativa en México está determinada por el enfoque de las Políticas Públicas.

En el caso de México, la Política Educativa puede definirse a largo, mediano y corto plazo. La política a largo plazo queda signada por el gobierno en turno en

un Programa sectorial, en el que se desarrollan los propósitos y las acciones a desarrollar durante una gestión administrativa. Este documento se convierte así en la política educativa sexenal. La política a corto plazo queda establecida con los programas de trabajo anuales que se desarrollan en las dependencias gubernamentales.

En todos los casos, en teoría su construcción considera los preceptos constitucionales que la educación, así como de los fines que se persiguen en el desarrollo de la Nación. En un primer momento, esto parecería simple. Sin embargo, el nuevo orden mundial en el que nuestro país se encuentra inmerso, ha traído aparejados un sinnúmero de complicaciones; el interés por los distintos grupos sociales demanda mayor atención a sus expectativas; las agencias financieras exigen ciertos niveles de cumplimiento y de adecuación a los programas.

De tal suerte que, el diseño de las políticas educativas sigue el enfoque de las políticas públicas.

En el caso de México, las políticas públicas han sido orientadas para armonizar el sector educativo con el resto de las políticas públicas, las cuales están dirigidas a un cambio estructural y de reforma en el aparato de Estado, en este intento de descentralización administrativa y federalización, se ha realizado por medio del traslado tanto del financiamiento, como del mantenimiento y equipamiento de las escuelas de educación básica a los estados y municipios, mediante la implementación de políticas educativas basadas en la gestión.

### **Política Educativa Actual Mexicana y la Globalización**

El último tercio del siglo XX constituye un parte aguas en el orden mundial. La adopción de nuevos enfoques como la globalización para superar las crisis económicas que vivieron las grandes potencias en el mundo y que posteriormente se convirtieron en fenómenos críticos que atravesaron todos los sectores de una

nación –social, político, cultural, educativo-; así como el desarrollo de la ciencia y la tecnología, particularmente los avances de la informática y los medios de comunicación; afectaron permanente la relación entre las naciones; las perspectivas de su desarrollo; la posibilidad de vivir en un mundo “virtual”; donde los criterios eficiencia y la eficacia han sido puntos clave para valorar sus avances.

Sin olvidar la participación e intervención que los organismos internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) tienen en países como el nuestro, y que han influido de manera dramática en el rumbo a seguir y en las formas de cómo llegar. Esto ha significado en muchos casos, una contradicción con la filosofía que una Nación se sustentaba.

En Latinoamérica los gobiernos, en un primer momento, han estado presionados por estos organismos para aplicar políticas tendientes a liberar a la estructura de los sectores productivos que anteriormente eran manejados exclusivamente por el Estado, y en un segundo momento también, en la liberación de los sectores comercial, financiero y de servicios.

México en los años 80 asume el modelo neoliberal. Este modelo pretende la reorganización de la vida económica social y cultural a nivel mundial, es decir el libre mercado, competitividad entre la oferta y la demanda, sin freno alguno.

Este elemento sumado a los cambios en el contexto generados por la globalización han propiciado la eliminación de fronteras; una competencia por los mercados de manera desleal. Para sobrevivir en un mundo donde la fórmula es el cambio constante y permanente, los gobiernos han asumido desde hace un cuarto de siglo la transformación de sus naciones, en la mayor arte de sus ámbitos de competencia. De acuerdo con esto, la educación sufrió los embates del cambio de modelo económico, tratando de adecuarse a los requerimientos de un estado que pretendía abandonar el paternalismo (Benefactor) para asumir la función de vigilante y regulador de procesos (Interventor).

En México, entre 1989 y 1994 se desarrolló un programa para modernizar la educación, estableciendo como criterios: la calidad, la equidad y la cobertura. (Poder Ejecutivo Federal: Programa Nacional de Modernización Educativa 1989). Las reformas planteadas impactaron con mayor fuerza en el ámbito administrativo. La firma del Acuerdo de Modernización de la Educación Básica (AMEB) permitió que la administración de la educación básica se transfiriera a los gobiernos estatales. Con él, se sentaron los principios para que otros actores coparticiparan y se corresponsabilizaran de la tarea educativa (se abre la puerta para los Consejos de Participación Social; a su vez, se establecen reglas que dan cierto margen de autonomía a las Asociaciones de Padres de Familia, entre otras).

Para elevar la calidad de la educación, se promovieron programas estratégicos tendientes a formar y actualizar a los docentes (PRONAP); se instituyó el escalafón horizontal (Carrera Magisterial) con el propósito de arraigar al docente al grupo, mejorando su salario en la medida que se preparara.

El proceso para la formulación de este programa, resultó novedoso en su momento. De manera estratégica se establecieron sondeos de opinión, en la que participaron padres de familia, profesores, alumnos así como organismos no gubernamentales en algunos foros, con el fin de que opinaran sobre la educación, sus procesos y resultados.

Como respuesta, el programa fue aceptado con el menor número de resistencias por el gremio magisterial y por la sociedad, ya que en él, los actores vieron reflejadas algunas de sus demandas (por ejemplo, los programas de estudios de nivel básico se plantearon por asignaturas y no por áreas; en el caso de educación primaria, se elaboraron materiales para estimular la madurez de los niños que ingresaban al nivel primaria; la educación secundaria se integró a la educación básica, entre otros). Estas políticas continúan vigentes.



Cabe resaltar que estas políticas, vigentes aún, sentaron las directrices para continuar con el modelo educativo contemporáneo.

## **Políticas Educativas para el periodo 2001-2006**

El periodo 2001-2006 se consideró como un periodo de cambio en México en sí mismo, ya que el poder que ejerció el Partido Revolucionario Institucional por 70 años, fue ocupado por el representante del Partido de Acción Nacional, Vicente Fox Quesada. A este nuevo régimen se le dominó como el “Gobierno del Cambio”

El gobierno actual consideró en su momento, que:

En esta perspectiva, la educación nacional afronta tres grandes desafíos: cobertura con equidad; calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje; e integración y funcionamiento del sistema educativo. Estos son asimismo, los retos que señala el Plan Nacional de Desarrollo y que encuentran su expresión en tres principios fundamentales: educación para todos, educación de calidad y educación de vanguardia” Programa Nacional de Educación 2001 – 2006.{

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PNE-2006), se constituye en el documento que contiene la política educativa mexicana para el periodo de Gobierno en 2000-2006. Este documento, poco práctico para su operación, identificó que la falta de eficiencia, eficacia y productividad educativa es generada entre otros, por el acelerado crecimiento de los sistemas educativos nacionales; por la masificación de la matrícula y por los ineficientes esquemas de operación administrativos altamente centralizados.

La visión planteada en este sexenio de la educación mexicana es una continuación a lo realizado en 1989 en el Programa para la Modernización Educativa (PME 1989-1994) en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari y del PNE 1995-2000 en el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León.

La visión del Plan Nacional de Desarrollo contiene varios elementos interesantes como son:

- Defensa de nuestra cultura.

- Nacionalismo.
- Aprecio a los derechos humanos.
- Cobertura con equidad.
- Calidad.
- Eficiencia y eficacia del sistema educativo.
- Educación pertinente donde las concepciones pedagógicas sean efectivas e innovadoras.
- Educación incluyente e integralmente formativa que constituya el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de México.

Necesario se hace señalar los objetivos, estrategias y políticas educativas del Programa Nacional de Educación del presente sexenio de las cuales rescataremos sólo las siguientes:

- Realizar cambios profundos en la manera de concebir la educación, sus contenidos, sus métodos y sus propósitos.
- Basar los cambios en diagnósticos reales y desde otras concepciones de los valores.
- Tener presente a la calidad como dimensión de la equidad, dando atención preferencial a los grupos sociales más vulnerables.
- Reforzar medidas destinadas al mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas, brindando una atención preferencial a las que se ubican en zonas urbano-marginales.
- Conformar nuevas formas de relación entre el gobierno y la sociedad, la necesidad de hacer frente a los efectos de la globalización, el reconocimiento de nuestra diversidad cultural y el fomento de nuevas formas de organización que fortalezcan la cohesión social.
- Avanzar hacia formas de participación social, que reflejen el deseo de unir esfuerzos, tener iniciativa de cooperar y el diálogo entre educadores, educandos, padres de familia y directivos.
- Hacer que la gestión interna de las escuelas evolucionen hacia formas creativas de expresión de valores democráticos.
- Brindar oportunidades excepcionales para fortalecer la participación de todos los sectores sociales y las autoridades estatales y municipales en el desarrollo educativo,
- Hacer que las instituciones transiten de una burocracia rígida a una organización flexible y capaz de aprender.
- Realizar una reorientación fundamental de la enseñanza y el aprendizaje y una revaloración profesional de la formación y capacitación de los educadores. ▮
- El crecimiento personal y profesional de los maestros.

Como podrá percibirse, en este sexenio se van dejando de lado las históricas aspiraciones filosóficas del artículo 3º. Constitucional, el modelo educativo que se impulsa dentro modelo económico neoliberal pretende optimizar las relaciones entre aparato productivo y sistema educativo, prevalece una idea de inversión, competitividad, y los recursos humanos adquieren una importancia especial, para insertarnos con eficiencia, eficacia y calidad a la economía global. (Glazman Nowalski, 2001)

Se percibe en la actualidad que el capitalismo globalizado pierde el valor humanístico que la educación abanderaba con anterioridad, tal pareciera que los valores que predominan hoy en día, únicamente es el desarrollo económico, por lo que se invierte en educación solamente como el "insumo" con el que se obtendrán grandes beneficios y provocando con ello, también, la competitividad entre los alumnos.

El plantearnos la interrogante de la calidad ofrecida por las instituciones educativas y en este caso en particular de las Escuelas Secundarias Técnicas que como elementos clave en la educación formamos parte, surgen cuestionamientos que podrían llevarnos al debate, de la función de la educación mexicana y son:

- ¿Educar para la producción? o ¿Educar para la vida?
- En la idea de calidad, ¿Qué valores o conceptos deben prevalecer?
- En cuanto a la actualización ¿Que otras líneas podríamos implementar en la actualización del personal directivo?
- En cuanto a la gestión ¿Se contará con la infraestructura orgánica para que el directivo se convierta en gestor?

En México al igual que en Latinoamérica, el problema de la calidad educativa queda reducido a un problema de gestión. En este sentido, el PNE 2001-2006 plantea como una política prioritaria “La transformación de la gestión de la escuela”:

Reformar el funcionamiento del sistema educativo con el fin de asegurar la eficacia en el diseño y puesta en marcha de las políticas, su evaluación continua, la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos y la rendición de cuentas, para garantizar una política centrada en el aula y la escuela.

A su vez establece que:

Se promoverá la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica, como el vehículo más adecuado para la generación de ambientes escolares favorables al logro de los aprendizajes de los alumnos, mediante la participación corresponsable de alumnos, docentes, directivos y padres de familia. P

Para el caso, considera como líneas de acción:

...

C.- Reorientar el ejercicio de la función de los directivos escolares y fortalecer sus competencias profesionales, de tal modo que ejerzan eficazmente sus funciones académicas y promuevan el mejoramiento continuo de la calidad de la escuela.

D.- Promover la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas –mediante la capacitación, la asesoría técnica y la evaluación- con el fin de establecer prácticas educativas..., el derecho a la participación en la toma de decisiones, la valoración de la diversidad, la tolerancia y la cultura de la legalidad.(PNE 2001-2006)

...

Estas reformas en apariencia parten de un enfoque de *Gestión de la calidad total (GCT)*; enfoque que ha tenido éxito en las empresas privadas pero, que resulta difícil de aplicar en el ámbito de la educación pública.

Siguiendo la lógica de las estrategias implementadas en el sector privado, la mejora de la calidad de los servicios y productos públicos consiste en impactarlos con la perspectiva del libre mercado. Este enfoque centra su eficacia en aspectos como: liderazgo, estrategia, definición de políticas, gestión personal, recursos, procesos y procedimientos (*plan-do-check-act*); pero también incluye la satisfacción de las expectativas de los clientes y del personal, además del uso de herramientas metodológicas como las reingenierías organizacional y de procesos, estudios de impacto y evaluación de resultados.

Es importante señalar, que en los sistemas educativos de los países latinoamericanos, el ínfimo financiamiento para sostener su crecimiento, es lo que ha mermado de manera considerable la calidad de los servicios, y no como se ha hecho creer, que el sistema educativo es el culpable. En el SEM, como lo señala Noriega, en el periodo de 1982 a 1987 se perdió la tercera parte del financiamiento real y los salarios de los docentes se vieron afectados entre un 50% y un 60%. (Noriega, 1997)

De acuerdo con el programa sectorial 2001-2006, la calidad de la educación se caracteriza por cuatro aspectos: relevancia, eficiencia, equidad y eficacia.

Las Organizaciones internacionales como son el Banco Mundial (BM) la organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

(UNESCO), la Oficina Internacional de Educación (OIE-UNESCO), el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Educativa (IIPE) y la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE), organizaciones comprometidas con el desarrollo y puesta en práctica de políticas en el ámbito de la educación y la cultura, donde no solo ofrecen las definiciones de rol, sino otro tipo de servicios, ejercen “una influencia global”, con políticas compensatorias, para los países que no cumplen con ciertas normas de “calidad”, entre los que se encuentra México, repercutiendo en el Sistema Educativo Nacional y en particular a la Educación Básica.

Por ser objeto de este trabajo, destacaré del PNE-2001-2006, la Política de Transformación de la Escuela, y las estrategias marcadas para el caso: la actualización del profesorado y la transformación de la gestión

### **Política de Transformación en Educación**

El Plan Nacional de Desarrollo reconoce en sus planteamientos que para alcanzar sus grandes propósitos, se necesitan “acciones capaces de transformar radicalmente los esquemas tradicionales de gestión” (PNE- 2001-2006), sin embargo señala que:

“Para lograr que el sistema educativo nacional pase de la situación actual a una situación de trabajo serio, persistente en busca de cambios profundos y rápidos recuperando tiempos perdidos y la capacidad de dar respuesta para atender con prontitud y eficacia las necesidades de la sociedad, se tienen que comprometer todos los niveles de gobierno y todos los actores del sistema.” (PNE 2001-2006)

Con esta política se pretenden generar las condiciones institucionales que permitan transformar integralmente la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas de educación básica, así como de los niveles intermedios (supervisiones escolares y jefaturas de sector) y superiores del sistema educativo, de manera que las diferentes acciones que lleguen a la escuela efectivamente favorezcan el logro de los propósitos educativos establecidos en el plan y los programas de estudio en todos los alumnos

Para el caso particular de este trabajo se abordarán a las Escuelas Secundarias Técnicas donde la gestión escolar se convierte en una práctica indispensable por parte del directivo.

Para lograr esta transformación, la reforma contempla:

A.- Cambios organizativos en los tres niveles de gobiernos (federal, estatal y municipal).

B.- A los actores educativos (autoridades, padres de familia, alumnos y maestros y los diferentes sectores público, privado y social).

El PNE-2001-2006 destaca que la Transformación de la Gestión del sistema Educativo tiene como propósito la búsqueda de una educación de buena calidad para todos. Para el caso, pretende:

- 1.- Fortalecer el federalismo de tal forma que los tres niveles de gobierno trabajen de manera coordinada para lograr una educación de buena calidad y con equidad.
- 2.- La creación de nuevos mecanismos de participación corresponsables, para que todos los involucrados aporten trabajo, ideas, creatividad, compromiso para lograr los fines educativos.
- 3.- Empezar la búsqueda de alternativas de financiamiento y una mejor distribución de los recursos que requiera la tarea educativa.
- 4.- Fortalecer la evaluación, el conocimiento y la gestión integral del sistema.
- 5.- Se pretende actualizar el marco jurídico de la educación adecuándolo a nuevos paradigmas de coordinación y gestión.
- 5.- Avanzar en la reorganización de la Secretaría de Educación Pública para adecuarla a los nuevos requerimientos del Sistema Educativo Nacional y “estar a la altura de las circunstancias actuales”. (PNE-2001-2006)

### **La actualización una estrategia para la transformación de la gestión educativa**

La política para la transformación de la Educación, contempla entre sus estrategias:

- 1.- Articulación entre los distintos tipos y niveles de educación (inicial, básica, media, superior, normal y posgrado).

2.- Promoción de un enfoque de gestión de los planteles educativos que promuevan la corresponsabilidad de los distintos actores en los resultados educativos.

3.- Impulso y promoción a la formación, **actualización** y superación de los docentes y directivos escolares.

Ahora bien, debido a que este trabajo aborda el análisis de esta estrategia, para la transformación de la gestión, referiré los aspectos que sobre ella destacan en el PNE-2001-2006. De manera particular, en este periodo, en el ámbito de formación y actualización docente, continuaron programas específicos tales como lo son:

- ❖ Carrera Magisterial y
- ❖ Programa Nacional de Actualización del Profesorado (PRONAP)

Estas estrategias que pretenden un cambio de actitud y de actuación de los distintos actores involucrados, se encuentra en el Programa de Desarrollo Educativo, 1995 – 2000, donde se señalan ya, acciones encaminadas para la formación del personal directivo de educación básica. Las acciones, que a través del Programa de Desarrollo Institucional de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST) se concretan, con cursos de actualización para el personal directivo en materia de gestión escolar y que se detallaran en otro apartado de este documento.

El “Programa Nacional de Educación 2001 – 2006 establece los objetivos políticas, líneas de acción y metas que perfila el modelo de educación que se está requiriendo en nuestro país para hacer frente así a los retos que supone la consolidación de un país moderno y equitativo así como las contribuciones que debe realizar la Educación Tecnológica”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Programa de Desarrollo Institucional de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica 2001-2006. SEP. Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT). (DGEST la cuál antes de los cambios de descentralización que se dieron en cuestión al organigrama de la SEP, enero 2005, pertenecía la DGEST, ver el organigrama anexo).

Los antecedentes de esta perspectiva se encuentran, como se dijo en el PME 1989-1994, y en el PNE 1995 – 2000, en el que se establecieron acciones específicas encaminadas para que la formación de los directivos de educación básica, como es el subsistema de Secundarias Técnicas, lleven acciones necesarias al desarrollo de programas de formación y actualización de directores y supervisores, mismas que la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas aterriza año con año en el Programa de Desarrollo Institucional de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.

En 1998 la Secretaría de Educación Pública, a través del Programa Nacional de Actualización Permanente, de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, inicia los primeros Cursos Nacionales para Directores de Escuelas Primarias y Secundarias.

En la misma línea de política educativa de gobiernos anteriores, el Programa Nacional de Educación 2001-2006, Reglas de Operación e Indicadores de gestión y evaluación del Programa de Escuelas de Calidad”, al plantear el desafío denominado “Hacia una escuela pública de calidad”, señala que la comunidad escolar tendrá la capacidad de **gestión** necesaria ante los órganos administrativos correspondientes para asegurar la dotación oportuna, adecuada y suficiente de los materiales, recursos e infraestructura necesarios para su operación regular, y éstos serán aprovechados eficientemente y sin dañar el medio ambiente.

Además, cada centro escolar constituirá una unidad educativa con metas y propósitos comunes, a los que se habrá llegado por consenso; estilos de trabajo articulados y congruentes, así como propósitos y reglas claras de relación entre todos los miembros de la comunidad escolar, elementos necesarios para la gestión escolar.



Actualmente el Programa Nacional de Educación 2001-2006, plantea que “la transformación de las prácticas educativas es un elemento indispensable para alcanzar una educación básica de calidad para todos”, pone en el centro la formación de los maestros, y señala la necesidad de evaluar el impacto del PRONAP , de Carrera Magisterial, de los sistemas estatales que ofertan opciones para el desarrollo profesional<sup>6</sup> de los maestros, así como consolidar el Sistema Nacional de Formación y Actualización de los Docentes; el Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006 reconoce que entre los docentes de educación básica “existe un amplio espectro de actitudes y capacidades de los docentes, sin que pueda establecerse un común denominador de sus habilidades y competencias” (PNE 2001-2006).

Ahora bien, en el Documento Rector “Política nacional para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica” se señalan las acciones para que los maestros y los directivos de educación básica tanto a nivel local como nacional se les proporcione una formación y un desarrollo profesional para el desempeño de sus funciones, contribuyendo a la visión de la educación en México para el año del 2025 y los objetivos específicos del 2006; políticas expresadas en el Programa Nacional de Educación 2001 – 2006. Con estas políticas educativas se estaría dando respuesta a lo expresado con respecto a la “justicia educativa y equidad, calidad en el proceso y logros educativos, y reforma de la gestión institucional...” que se han señalado en las políticas educativas del gobierno del cambio.

Sin embargo, no basta con dotar a las escuelas con diversos recursos de aprendizaje, por ricos que estos sean. Para que ellos puedan ser aprehendidos y apropiados por la comunidad escolar, se requiere intencionar y fortalecer la gestión interna y externa del establecimiento para que esta se transforme en el hilo conductor que conduzca tanto la organización como los recursos en torno a los aprendizajes de los alumnos.

---

<sup>6</sup> Programa creado en 1996, que ofrece a los maestros cursos para su formación permanente.

Apremiante es, en la actualidad definir el concepto de gestión escolar, porque si bien es cierto, la necesidad de cambio ha llevado al sistema educativo nacional a sufrir una serie de transformaciones en la dirección de los centros escolares, lo cuál hablar de gestión nos lleva a establecer nuevos referentes teóricos, conceptuales y metodológicos, por el incipiente uso del concepto de gestión en el ámbito de la educación.

### **Revaloración de los actores educativos**

Entre los planteamientos del PNE 2001-2006, uno de los elementos que destaca es la revaloración que se hace de los distintos actores que participan en el fenómeno educativo. Destaca el papel tanto de los directores como de los profesores como corresponsables del proceso y de los resultados educativos.

De manera histórica el maestro siempre ha sido reconocido como parte del trinomio del proceso enseñanza aprendizaje (maestro-contenido-alumno), hecho que queda anotado por José Vasconcelos en su ideario:

“Los educadores de nuestra raza deben tener en cuenta que el fin capital de la educación es formar hombres capaces de bastarse a sí mismos y de emplear su energía sobrante en el bien de los demás. Esto que teóricamente parece muy sencillo es, sin embargo, una de las más difíciles empresas, una empresa que requiere verdadero fervor apostólico. Para resolver de verdad el problema de nuestra educación nacional, va a ser necesario mover el espíritu público y animarlo de un ardor evangélico, semejante... al que llevara a los misioneros por todas las regiones del mundo a propagar la fe”. (Ornelas: 1998)

Actualmente, la denominación de actor nos conduce a la noción de sujeto, cuya comprensión es ineludible para poder entender la dirección que adquieren las políticas educativas en el contexto y tiempo determinado.

En el ejercicio del quehacer educativo es posible encontrar a muchos actores:

[...] buscando un sentido a la educación y a la trama que en ella se teje entre políticas, instituciones, procesos y actores. Para algunos la trama parece enmarañada, como si se tratase de una dramática comedia de enredo en la que se puede quedar prisionero o alienado. [...] la idea de cruce de caminos nos posiciona en una cartografía que permite una opción, una elección: podemos como actores,

elegir. [...] La educación puede pensarse entonces como el territorio de lo posible, entendiendo que lo posible es aquello que incluye al deseo, a sabiendas de que no será totalmente realizable. Lo posible toma formas de pequeñas cosas concretas y cotidianas que podrían ofrecer, para todos, un futuro más digno. Lo posible se define en la reflexión y la acción -en términos arendianos de los sujetos/actores. (Frigerio, Poggi y Giannoni, 2000).

Cuando nos referimos siempre a un sujeto hablamos del "actor", según Frigerio (2000), el cuál tiene márgenes de libertad para:

desplegar prácticas y discursos en las instituciones, para dar cuenta de la posibilidad de crear, inventar y escapar a las contradicciones y a los determinismos. La noción de sujeto adquiere sus notas distintivas tanto desde el campo psíquico/subjetivo, como desde el objetivo/social. [...] El sujeto/actor atribuye a sus prácticas no sólo la posibilidad de reflejar el mundo, sino fundamentalmente la de transformarlo, aun cuando esta transformación pueda ser mínima o parcial [a los ojos de otros autores].

Sin embargo, con el término de "actor" necesario se hace entender que este se desenvuelve dentro de una democracia, que como sujeto la sustenta. Entonces, el concepto "actor" nos lleva a referirnos a la necesidad de pertenencia de una colectividad, es decir, el colectivo escolar. La importancia que tiene el recuperar el concepto de sujeto – actor lleva al Sistema Educativo Mexicano (SEM) así como a sus instituciones a pensarlo como un ente con vida; que tanto como en lo individual y en lo colectivo construye con su participación diaria prácticas distintas y sentidos plausibles de la política educativa y por ende del accionar del mismo sistema.

Aunque si bien a lo largo de la presente investigación me referiré a problemas, tensiones, obstáculos o dificultades políticos, entenderé por ello, al conjunto de intereses de diversos sujetos – actores que se encuentran movidos por aspiraciones de poseer al poder. Un poder que se traduce en el manejo de información privilegiada, en la disposición de fondos, en la coordinación de personas y, por que no en algunos casos, en el valor del servicio. Y en este caso quienes llevan a cabo esto, es el personal directivo, personal que encabeza a una escuela secundaria técnica.

Sin embargo, la forma de cómo se presentan y resuelven la suma de diferentes intereses, siempre presentes en la mesa de juego, dependerá el grado

de éxito de las políticas educativas, donde se observará la eficacia y particularidad de cada institución educativa, de cada una de las escuelas secundarias técnicas.

Todos estos elementos: las políticas, instituciones, procesos sujetos – actores, son tan sólo, una parte constitutiva del entretejido complejo de un sistema educativo como es el nuestro, el mexicano. Entender, atender e interrelacionar cada uno de estos elementos se hace necesario para guiar la transformación de la educación en espacios y tiempos particulares, aunque esto nunca será suficiente y menos aún en un país en crecimiento como es el nuestro.

## CAPITULO II. EL ESTADO DE ARTE DE LA GESTION

*Gestionar es hacer... que las cosas sucedan.*

*Bernardo Blejmar.*

La gestión educativa es un campo de acción en proceso de gestación. La literatura actual relativa al tema es prueba de ello. Aun no existe un consenso general sobre las nociones que de ella pueden tenerse. Para algunos, la administración educativa es sinónimo de gestión, para otros son términos diferentes en los que la gestión tiene un mayor peso que la propia administración educativa y para otros más, la gestión y la administración educativa son funciones complementarias. Por otra parte la falta de precisión en el uso de los términos nos llevan a confundir o bien a tratar como sinónimos a la gestión educativa, con la gestión pedagógica o bien con la gestión escolar. Como se verá más adelante, el SEM tampoco ha llegado a esclarecer una concepción propia y tampoco a asumir una postura teórica al respecto. Debido a esto, el Capítulo II de esta tesis pretende plantear el estado del arte de la gestión educativa, con el fin de establecer el enfoque teórico que sustenta el programa de actualización en materia de gestión escolar que desarrolla la Dirección de Escuelas Secundarias Técnicas.

### ***La gestión un campo de acción en proceso de gestación***

El campo de conocimiento de la gestión escolar, responde, por un lado, a políticas generadas por organismos de carácter internacional como lo son la OCDE, UNESCO, BID, FMI; así como las reuniones regionales sobre educación realizadas en Jomitién y Dakar, y por otro lado por la urgencia necesaria de transformar la escuela, a partir de nuevas formas de organización, para que sea más participativa y democrática, y que por lo tanto llegue a ser una escuela de calidad.

Sin embargo, estas políticas educativas, fueron retomadas en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 donde enfatiza dicha transformación a través del desarrollo del proyecto escolar; y por ende la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST) plantea al interior de sus líneas de acción la gestión escolar participativa la cual es promovida en las escuelas secundarias técnicas a nivel Distrito Federal.

Como se sabe, la gestión, como concepto, ha sido importado desde la teoría de las organizaciones, y en su acepción primaria se limita a la administración de los recursos. A partir de los profundos cambios que han operado en la organización de las empresas, el término "gestión" se ha ampliado a una visión sistémica. La escuela, finalmente, ha sido asumida como una organización compleja. Dicha complejidad ha sido reconocida entre quienes lideran el pensamiento sobre una concepción global de la noción de calidad<sup>7</sup>.

Aceff, S.<sup>8</sup> (2005) señala que la gestión es:

...un tema controvertido que ha generado el rechazo de algunos, la aceptación de otros y la confusión de algunos más. Estas reacciones en torno a la gestión están vinculadas a diversos factores como son su origen, su concepción, los enfoques que aborda, los espacios donde se orienta, a los atributos idealizados o reduccionistas que se le imputan, que en algunos casos, sea dicho de paso, se observa como la panacea a los problemas por los que atraviesan las organizaciones, entre otras. (Aceff 2005):

**Cuadro 1**

<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>AMERICA LATINA</b>
Public Management	Management Public (Anglicismo) En los años ochenta	Gestión pública (Galicismo) Derivada del francés gestion publique.	Gerencia pública Posteriormente Gestión o Gerencia pública Indistintamente.

Fuente: La Gestión y su relación con el campo de la Política Educativa. Mecanograma. (Aceff.2005)

<sup>7</sup> El actual modelo de gestión centrado en la satisfacción de necesidades de aprendizaje; propuesto en algunos países, entre ellos México, a partir de la Declaración Mundial sobre Educación para todos realizada de Jomtiem, Tailandia en 1990.

<sup>8</sup> Tema discutido y presentado por la Mtra. Luz Elena Aceff Sánchez en el Seminario de Formación en Política Educativa. UPN, unidad Ajusto, México, el 10 de octubre del 2005.

De igual manera Aceff (2005) expresa que el surgimiento de la gestión y la gerencia pública, surge a mediados de la década de los setenta en Estados Unidos donde se habla del “public mangement”. (Ibíd.). En la Tabla 1 se puede observar que el término asignado en distintos lugares del orbe remite a funciones diferentes:

En cuanto a la relación que tiene la gestión o gerencia pública con la política educativa Aceff retoma a Cabrero (1997) el cual señala que:

Este campo de estudio –al igual que el de las políticas públicas- tienen una “denominación de origen” que permea no solo el tipo de estudios que se realizan ni la orientación del desarrollo de la disciplina sino aún más que eso, determina la connotación de los conceptos, su contenido intrínseco, la naturaleza de sus objetivos, los supuestos acerca de la acción gubernamental de las instituciones, del comportamiento de los actores y los referentes generales de dónde comienza y dónde termina la gestión pública”. (Ibid, 6)

Es a partir del avance de las teorías de las organizaciones, y a través del conocimiento que se ha ido generando en los estudios sobre el sistema escolar<sup>9</sup>, que se ha llegado a identificar la gestión de los centros educativos como el proceso clave para promover una educación de calidad.

La DGEST a través de la Subdirección Superación y Actualización al Personal (SSAP) a partir de 1996<sup>10</sup> viene desarrollando el campo de la gestión escolar, partiendo de un proceso de sensibilización de los colectivos escolares, con estrategias metodológicas para la elaboración de proyectos escolares,

---

<sup>9</sup> Aceff Sánchez (2005) señala que “La insistente idea de integrar acciones en el ámbito de la eficiencia, de la eficacia y de la legitimidad como parte de los procesos de modernización surge la inquietud no sólo de requerir gobiernos mejor administrados sino más abiertos legítimos en sus formas de acción. Entonces el concepto de gestión y gerencia pública adquiere una connotación más amplia y a la vez más compleja que integra más variables que se encuentran en proceso de construcción. Seminario de Formación en Política Educativa En Tema de discusión formulado y presentado en la UPN “La gestión y su relación con el campo de la Política Educativa.

<sup>10</sup> Aceff señala en su documento presentado en Seminario de Formación en Política Educativa. UPN, que fue en 1996, que se formuló a nivel primaria, la primera propuesta formal de un programa orientado a la transformación de la gestión en la escuela y que la puesta en marcha, que después fue llamado Proyecto de Innovación e Investigación “Gestión en la Escuela Primaria” y su propuesta apuntó a cambiar los paradigmas tradicionales de la Administración Educativa con los que habían venido operando las escuelas.(Aceff, 2005)

considerando las particularidades de cada una de realidades escolares, implementando lineamientos orientadores para la construcción, diseño, operación, seguimiento y evaluación de proyectos escolares, así como la implementación de cursos de actualización en materia de gestión escolar al personal directivo.

La gestión es un término que aparece con fuerza en los tres últimos sexenios como un elemento clave de las políticas educativas para la transformación de las escuelas. Sin embargo, se hace necesario precisar y tener en cuenta que no es lo mismo hablar de la gestión de las políticas educativas, que hablar de la gestión escolar.

El concepto de gestión subyacente se aleja de la visión restringida, propia de la orientación burocrático-administrativa, para adquirir un significado más global, comprensivo de la gestión de los recursos, de las personas, de los procesos y de los resultados, elementos que, en interacción recíproca, se dan cita en toda organización como lo es un centro escolar.

Se considera a la gestión como el conjunto de diversas prácticas de conducción de las instituciones para alcanzar sus objetivos e implica la creación de condiciones de trabajo propicias, formas de organización y de comunicación, a través de una utilización adecuada de los recursos existente. (Cortés Torres, 2005)

“...La institución educativa no se puede comparar con un proceso de producción porque contiene gran cantidad de aspectos entre los cuáles destaca el ético, pues el manejo de valores que se da en las instituciones educativas la hace diferente a otras...” (Cruz Ramírez, 1997)

Para entender lo que es la gestión de la política educativa, las anteriores citas pueden servir como referencia y así poder diferenciar lo que es la gestión escolar, que ubicados en diferentes ámbitos adquieren concepciones diferentes.

La administración de las instituciones de un país se ubica como la gestión de las políticas, en este sentido el estado utiliza modelos de gestión administrativa los cuales a su vez poseen una orientación epistemológica que determinan los



caminos que tomará la administración de las instituciones de un país: a su vez los modelos de gestión se pueden ver afectados también por factores internos (políticas de estado, cultura, movimientos sociales etc.) y factores externos (efectos de la globalización, políticas internacionales, etc.) en donde los actores de las instituciones emergen con un papel determinante en la gestión institucional, pues actúan con determinadas lógicas, con determinadas culturas, sentimientos, acciones e interacciones, que permean los modelos de gestión, es el caso del personal directivo de las Escuelas Secundarias Técnicas en el DF.

### **Modelos de Gestión**

Teóricamente se encontraron diferentes modelos de gestión (como administración de instituciones), (Cortés Torres, 2004), fueron cuatro:

- a.- El modelo de Planeación Estratégica.
- b..- El modelo de Calidad Total.
- c.- El modelo NIP (Núcleos de Intervención Participativa), con una perspectiva democrática de la administración.
- d..- El modelo de la Gestión Multidimensional.

#### *a.- Planeación Estratégica*

El modelo de Planeación Estratégica, es un modelo de gestión que se utiliza para mejorar la administración de las instituciones, donde se busca mayor rigor en prácticas administrativas, dando como resultado la calidad en sus actividades. Las instituciones que utilizan la planeación estratégica ofrecen un mejor servicio y por lo tanto le dan importancia a la planeación cualitativa de las actividades universales.

Arguin y Caron, (1993), señalan que la Planeación Estratégica se define como "un proceso de gestión" que consisten en establecer a partir de la misión y de las grandes orientaciones de una organización, los objetivos generales y los

medios de acción que intenta privilegiar para alcanzar las metas establecidas. Se promueven decisiones verticales y centralizadas por parte de directores y administradores.

La planeación estratégica se realiza por medio de un análisis de los medios ambientes tanto internos como externos que identifican fortalezas y debilidades de la propia organización, así como los obstáculos que debe afrontar. (Arguin G. y Caron 1993).

#### *b.- Calidad Total*

Este Modelo de Gestión que se define como una:

"filosofía de la gestión, orientada a responder a las necesidades del cliente en donde se consideran las expectativas de éste, proporcionándole un producto o un servicio de calidad, al menor costo, movilizándolo todo el conjunto de recursos humanos de la organización y del desarrollo de una matriz de procesos de trabajo y de gestión".

Según Arguin G. y Caron (1993), la calidad total es vista como una cultura de trabajo, por lo que sus postulados descansan en involucrar y responsabilizar a todo el personal que participa en el producto o el servicio que ofrece. Se promueve así una dirección descentralizada y horizontal.

También contempla otro postulado, el de la satisfacción del cliente, el cual se anticipa y por lo tanto responde a las necesidades del mismo de forma agradable, ofreciendo productos mejorados que sobrepasan las expectativas del cliente. (Ibid). Este modelo y el anterior se han probado en el área empresarial.

#### *c.- El Modelo Nip (Núcleos De Intervención Participativa)*

En este modelo los ciudadanos intervienen en el proceso de gestión para mejorar el mecanismo de dirección social, esto posibilita al Estado tomar decisiones. Los ciudadanos que intervienen en el proceso son seleccionados como una "muestra de la población" (no como representación sometida a elección) los cuales están

bien informados y son capaces de reconocer y aceptar las decisiones tomadas aunque la mayoría de la población los desconozca.

A través de dictámenes ciudadanos, que son meras recomendaciones, sin respaldo jurídico pero que tienen un peso moral, con toma de decisiones colectivas necesarias, válidas para toda la sociedad. (Cienen y Harás, 2000)

Este modelo desgastado y con poca efectividad en el aparato político administrativo, no responde a soluciones de problemas. Existen actualmente, una serie de problemas provocados por malas decisiones sociales o en su caso, también, por la ausencia de éstas. Por ello se plantea la sobrevivencia de la sociedad global desarrollando mecanismos de control adecuados.

Uno de los planteamientos de este modelo que hace Cienen y Harms (2000), es que todos los intentos para realizar cambios en la maquinaria administrativa tiene el objetivo de mejorar la calidad de las decisiones tomadas.

Este modelo representa un puente entre los modelos de coordinación-dirección y sujetos-movilización.

Este modelo supone que los cambios del sistema político serían capaces de reaccionar de una forma más acertada, más puntual y más justa, concentrando el proyecto institucional en aspectos tales como: el bien común, definición de la situación de partida (problemas de comunicación, problemas de formación, problema lingüístico, problema de soberanía, problema de procedimiento), limitación del campo de actuación (concentración en sistemas políticos parciales) y relevancia para el sistema.

Los autores Cienene y Harás señalan que de todos los procedimientos existentes en la Gestión, se deben determinar los puntos en los que es posible un aumento de la participación y en cuáles no, para esto es necesario examinar más

de un procedimiento. Por ejemplo, los autores proponen: espacios de procedimientos participativos que deben ser analizados como son los que a continuación se señalan:

- Administración (institucional)
- Parlamento
- Partidos
- Plebiscito
- Comisiones asesoras
- Movimiento de iniciativa ciudadana
- Planificación de abogados

#### d.- Modelo De Gestión Multidimensional.

Este modelo considera a la gestión (administración) como un concepto polisémico que pertenece al campo de la administración, sin embargo nos aproxima a un concepto alternativo dentro del campo educativo a la postura gerencialista, como un conjunto de diversas prácticas de conducción de las instituciones para alcanzar los objetivos que se ha propuesto, para cumplir con ellos se considera necesario la creación de determinadas condiciones de trabajo “propias” (formas de organización y de comunicación específicas) así como utilizar adecuadamente (eficazmente) los recursos, como nos lo señala en su obra Benno Sander (1996).

Para esta perspectiva, la gestión de la educación “tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza de la sociedad” (Benno Sander 1996), en este sentido la práctica política y cultural de las instituciones escolares promuevan valores éticos y que orientan a la sociedad en la que están inmersas. Por ello considera este autor, que la administración educativa posee varias dimensiones como:

- La dimensión pedagógica
- La dimensión económica y administrativa
- La dimensión organizativa
- La dimensión sociocomunitaria.
- La dimensión psicosocial
- La dimensión de la micropolítica

Como se puede apreciar en lo señalado anteriormente, el campo de la administración educativa se inserta en un movimiento general de las ciencias sociales y políticas, donde se destaca la importancia de la democracia y la participación. La administración en general y particularmente la educativa, ha venido poniendo énfasis en los productos, como son: cantidad y resultados; en este campo prevalecen el enfoque positivista y funcionalista del sector público en aras como son de orden y progreso.

Bender señala que no pretende restarle importancia a la eficiencia y racionalidad como indicadores de calidad, pero que el enfoque positivista tiene muchos componentes autoritarios. En cambio la idea integradora de gestión se basa en el origen de la teoría crítica de la educación inspirados en Paulo Freire donde se desarrolla una construcción ideológica de administración que rescata el criterio de totalidad.

Importante se hace señalar que cada uno de los modelos propuestos posee una orientación epistemológica que obedece a sus fundamentos filosóficos y a las diferentes corrientes de pensamiento sociológico que les dan origen, sin embargo se encuentra que el Estado Mexicano retoma algunos elementos que tienen que ver con la búsqueda de calidad y participación, pero también existen otros con notables diferencias en cuanto a la libertad, equidad, democracia, etc.

En cuanto a la gestión, como es sabido el gobierno mexicano de manera general y consensuada busca la calidad, por lo que se detectan diferentes matices en la forma de entender la calidad. Esto dependerá a la definición del tipo de organización que la plantea, como por ejemplo: una empresa comercial, un hospital, o en su caso, como una escuela, etc.

### **Modelo de Gestión Escolar que propone el PNE**

Es clara la idea que tiene el Estado de renovar la administración, con la modernización educativa anunciada en 1993, con los programas para elevar la

calidad de la educación, pero ¿cuál es el modelo de gestión que quiere impulsar para reemplazar el modelo de actuación existente?; es de suponerse que ha tenido que recurrir a algunos fundamentos teóricos para diseñar su propuesta, por lo que a continuación se ubicará a la gestión escolar.

### ***La Gestión Escolar***

Encontrar una definición de gestión escolar que satisfaga todos los enfoques disciplinarios no es el propósito de este apartado, la idea es revisar varias definiciones y con base en ellas, darnos a la tarea de realizar un análisis de la gestión educativa, para detectar el modelo de gestión que predomina y el modelo de gestión que pretende el Estado impulsar en el campo educativo.

Para comenzar podemos plantear que la gestión tiene sus orígenes en la administración institucional, con la era de la modernización, donde prevalece un enfoque positivista y funcionalista, el cuál tiene como finalidad alcanzar el orden y el progreso, lo que ha impactado en los últimos años en el sector público y en la institución educativa.

Es importante considerar que a la gestión escolar también se le conoce como gestión de calidad, considerada como filosofía de gestión de las organizaciones, y como política actual del Sistema Educativo constituye una referencia pertinente por su condición de paradigma que incluye valores, principios y procedimientos y porque también es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia para las próximas décadas. El que se entienda permitirá que los centros escolares caminen por el mismo sendero, valorando su propio contexto en su implementación.

De hecho, en los centros escolares de nuestro país se detecta de manera muy clara una planeación central en los planes y programas de estudio de la SEP, así como el establecimiento de objetivos generales de la educación. Los procesos

de organización vertical como: las direcciones generales de educación, sectores escolares, supervisiones y directivos de escuela; donde se controlan los procesos, con la idea de obtener progresos en la expansión de los servicios educativos.

El término gestión ha tenido a lo largo de las últimas décadas las siguientes interpretaciones:

- a) "...conjunto de procesos, de planes y de acciones de más alto nivel, desde un punto de vista organizativo, que controlan o afectan la eficacia de los procesos de menor nivel de generalidad..." (López Rupérez, 1997).
- b) "...modelo de organización y administración...que por muchos años ha prevalecido con determinadas características, como: objetivos comunes; división de funciones y de trabajo; asignación de roles y posiciones en la estructura administrativa; estructura jerárquica y estable...Una estructura donde los reglamentos actúan por sobre la lógica y el razonamiento de los individuos..." (Pozner de Weinberg, 1997).
- c) Gerenciamiento "es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas que no puede ser solo intelectualmente aprendidas, aunque sí pueden ser apoyadas o servidas por procesos intelectuales ad hoc. (Prats, 1999).
- d) Management o gerenciamiento "es el proceso emprendido por una o más personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona trabajando sola no podría lograr" (Ivancevich y otros 1997).
- e) Administración "conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones e integrados por nociones atinentes a su tecnología de conducción", (Pozner de Weinberg, 1997).
- f) Conjunto de diversas prácticas de conducción de las instituciones para alcanzar los objetivos. Implica crear condiciones de trabajo propicias y formas de organización y de comunicación, utilizando adecuadamente los recursos. (Benno Sander,1996).

Aunque en todas y cada una de las definiciones citadas anteriormente, prevalece la idea de organización-acción, se perciben diferentes matices de pensamiento en cuanto a lo que es la gestión.

Representantes teóricos en el campo de conocimiento de la gestión tenemos, por citar algunos, a Frederick W. Taylor, Henri Farol y Bernardo Kliksberg. Al parecer en el campo de la gestión predomina, la administración científica que junto con la teoría organizacional y administrativa es lo que ha permitido el manejo y el fortalecimiento de las instituciones desde la década de los 60 con aportaciones teóricas de los autores citados

Pozner<sup>11</sup> nos ofrece algunas observaciones conceptuales que nos ayudan a clarificar algunas ideas, para poder entender la administración científica que las teorías de la administración tratan de manera general a todo tipo de organizaciones, estas pueden ser económicas, culturales, sociales, religiosas, etc..

Lo anteriormente señalado ha permitido que se apliquen los principios de la administración científica tanto a la empresa pública como a la privada, en instituciones como son los hospitales o a las escuelas; o como también en fábricas o bibliotecas; estos principios que por ser generales ahora son cuestionados, puesto que no todas las instituciones poseen las mismas características de organización como de cultura.

En las últimas décadas los avances científicos, tecnológicos y de comunicación así como la aparición de nuevas necesidades sociales, como las que han creado la globalización económica, los movimientos sociales, y las acciones políticas, han llevado a percibir que la racionalidad científica administrativa se vea alterada por la irracionalidad de los actores poniendo en tela de juicio al pensamiento científico de la administración.

---

<sup>11</sup> Pozner, de Weinberg, Pilar, es una autora que se ha dado a la tarea estudiar sobre el tema de la gestión, así como el del papel del directivo.



Importante se hace rescatar que el interés de abordar este tema es dar cuenta del estado que guarda la gestión como también el haber realizado un intento de análisis de la gestión en cuanto a las políticas educativas de transformación y mas particularmente, ver cómo se formula la gestión de las escuelas y detectar que modelo de gestión es el que se está utilizando.

Como se ha venido señalando en el presente trabajo, la clave para elevar la calidad de la educación, y que el Estado esta promoviendo, está en la organización interna de las escuelas, por un lado y por el otro, fortaleciendo el liderazgo de los directivos, el trabajo en equipo, la planeación y la rendición de cuentas.

La SEP a través de la conceptualización teórica que propuso, pretendió incorporar el nuevo modelo de gestión que se propone en el PNE en las instituciones educativas, como es en este caso en las Escuelas Secundarias Técnicas en el DF.

El PNE 2001-2006 a través de los cursos de actualización que implementaron las instituciones educativas, que cuentan con este servicio, como en este caso es la DGEST, así como por medio de los cursos impartidos por Carrera Magisterial, buscó incorporar el nuevo modelo de gestión. El sustento teórico que sustenta el enfoque de los programas de actualización, fue a través de varios autores, que de alguna forma propuso la SEP a través de la Antología de Gestión para Directivos, (Ver tabla 2).

**Tabla 2**

<b>AUTOR</b>	<b>TEMAS QUE ABORDAN</b>
CASSASSUS (UNESCO)	Marcos Conceptuales para el Análisis de los Cambios
POZNER PILAR	La Gestión Escolar
CANTERO GERMÁN CELMAN SUSANA Y AUTORES	Un Análisis Alternativo
INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANTEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN	Señas de Identidad de la Gestión Educativa Estratégica
EDILBERTO CERVANTES GALVÁN	Prácticas De Calidad En La Escuela
O.C.D.E.	La Escuela Como Meollo De La Cuestión
ANTÚNEZ SERAFÍN	Innovación Y Cambio En Los Centros Escolares El Proyecto Educativo De Centro
D'ANGELO MENÉNDEZ ESTELA Y ÁNGELES MEDINA	Cómo Organizar Una Institución Centrada En La Participación

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

Ahora bien, otra de las intenciones de abordar estos enfoques, era que el directivo al asistir a cursos de actualización, se preparara para presentar el examen de Carrera Magisterial. Ahora bien el curso que propuso la educación primaria fue llamado “Primer curso nacional para directivos de educación primaria”, fue destinado para directores y los autores y temas que abordaron fueron pueden apreciarse en la Tabla 3.

El PNE lo que pretendió implementar teóricamente, es que la organización escolar fuera autogestiva, que sea capaz de autoevaluarse así como el de transformarse, que asuma de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de la totalidad de sus alumnos, así como el compromiso en el mejoramiento continuo de aprovechamiento escolar. (PNE 2001-2006). Permitiéndole con ello la adquisición y desarrollo de habilidades intelectuales básicas, como valores y actitudes necesarios para su desarrollo personal y familiar.

De igual manera, sucedió con la pretensión que tuvo el Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria (SEP), su intención fue el de contribuir a mejorar el desempeño de la función. Aunque si bien es cierto, no se sí

haya logrado en contribuir por lo menos en algo en la transformación de la escuela.

**Tabla 3**  
**CURSO DE CARRERA MAGISTERIAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

<b>AUTOR</b>	<b>TEMAS QUE ABORDAN</b>
Sylvia Schmelkes Guiomar Namó de Mello Leonor Pastrana Rafael Ramírez	La misión de la escuela y la función Directiva
Miguel González Avelar Olac Fuentes Molinar Alberto Amaut	Las bases filosóficas de la labor educativa y su expresión en la Ley General de Educación
Rosa María Torres Sylvia Schmelkes Justa Ezpeleta y Eduardo Weiss	La calidad de la educación primaria y la gestión escolar
Presidencia de la República-S E P Rodolfo Ramírez Raymundo Cuauhtémoc Guerrero Araiza Serafín Antúnez Michael Fullan y Andy Hargreaves	La Reforma de la educación básica y los retos de la educación pública

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

Los elementos teóricos y autores que fueron abordados en este curso se detallan en la Tabla 4. Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el curso y los temas abordados son casi idénticos al curso de educación primaria y si bien es cierto que incluyó contenidos y materiales utilizados en el curso dirigido a directivos de educación primaria, también permitió examinar la situación actual de la educación secundaria como el papel que los directivos deben desempeñar para lograr la mejora de la calidad y equidad de este nivel

Sin embargo, actualmente el enfoque del campo de la gestión escolar difiere de la visión tradicional que se tenía acerca del mismo, ya que incorpora los términos de autogestión, participación, dirección, gobierno, evaluación así como el de liderazgo.

Después de haber asistido a los cursos de actualización, el directivo debe tener la posibilidad de tener una mejora sostenida del servicio educativo, que sea un líder que propicie la transformación de la gestión escolar, que sea eficaz, que genere una cultura de corresponsabilidad, y que rinda cuentas.

**Tabla 4**  
**PRIMER CURSO NACIONAL PARA DIRECTIVOS**  
**DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**

AUTOR	TEMAS QUE ABORDAN
Sylvia Schmelkes, Guiomar Namó de Mello, Rosa María Torres, Rafael Ramírez, Etelvina Sandoval Flores <sup>12</sup>	La misión de la escuela y la función Directiva
Miguel González Avelar, Olac Fuentes Molinar, Alberto Amaut	Las bases filosóficas de la labor educativa y su expresión en la Ley General de Educación
SEP, Annette Santos del Real*, Rosa María Torres, Jorge Hernández Uralde*, Michael Saint-Onge*, Rafael Quiroz, Concepción Torres*, Sylvia Schmelkes	La situación actual de la educación secundaria
Olac Fuentes Molinar, Rafael Quiroz*, Rodolfo Ramírez Raymundo, Sylvia Schmelkes, Michael Fullan, Andy Hargreaves, Serafín Antúnez	Los retos de la escuela secundaria y la función directiva

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

Al concepto de gestión escolar se le relaciona con la administración escolar, cierto es que si no es un sinónimo de la administración, así como la organización escolar es junto con la cultura escolar consecuencia de la gestión. Para que pueda realizarse la gestión requiere siempre de que exista un responsable el cuál debe de poseer la capacidad de liderazgo y estar vinculado con el quehacer diario de la escuela, que es el de formar a alumnos.

Sin embargo la gestión escolar no puede ser reducida exclusivamente a la función del directivo, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en relaciones que a su vez, son establecidas entre los actores de la comunidad educativa interna y externamente, así como combinar las tradiciones históricas y culturales que esa colectividad ha venido construyendo.

La presencia de la gestión en el ámbito educativo, sugiere procesos de planeación, ejecución, evaluación y ajuste; siempre en un constante mejoramiento.

---

<sup>12</sup> \* autores que fueron considerados en este Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria.

Incluye además la constante voluntad y apropiación de las personas involucradas en cuanto a buscar nuevas formas de organizar el trabajo, en procurar mejoras eficaces (alcanzar propósitos) y eficientes, con la menor cantidad de problemas y pérdida de tiempo, lo cual provocará la visión al exterior de una institución de calidad y prestigio.

Es importante considerar que a la gestión escolar también se le conoce como gestión de calidad, considerada como filosofía de gestión de las organizaciones, y como política actual del Sistema Educativo constituye una referencia pertinente por su condición de paradigma que incluye valores, principios y procedimientos y porque también es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia para las próximas décadas. El que se entienda permitirá que los centros escolares caminen por el mismo sendero, valorando su propio contexto en su implementación.

El concepto de gestión subyacente se aleja de la visión restringida, propia de la orientación burocrático-administrativa, para adquirir un significado más global, comprensivo de la gestión de los recursos, de las personas, de los procesos y de los resultados, elementos que, en interacción recíproca, se dan cita en toda organización como lo es un centro escolar.

Sin embargo, en cuanto a la definición de gestión escolar, en lo personal la entendería, como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución educativa.

Todo lo anterior hace necesario cuestionar ¿cómo han contribuido los cursos de actualización para el personal directivo en gestión escolar y como los directivos han implementado esta política de gestión escolar en la transformación de las escuelas secundarias técnicas? Y de igual manera ¿cómo es que la DGEST por medio de las EST implemento la gestión, como se vive en las mismas, y en las oficinas centrales y bajo que rubros? Respuestas que pretendo dar en el capítulo cuatro con los resultados empíricos de la presente investigación.

## **CAPITULO III.- EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA Y EL DIRECTIVO**

*El Futuro de México se ilumina cada vez que un maestro recibe mejor entrenamiento, mejora su status y su presencia social.*

*Carlos Fuentes*

En este apartado, desarrollo un breve panorama histórico de la educación secundaria técnica en México. Describo la estructura administrativa y organizativa con que opera esta alternativa educativa así como del papel educativo asignado. También, abordo las funciones asignadas a los directivos de planteles escolares con el propósito de establecer los antecedentes que permitirán explicar la investigación que se detalla en el siguiente capítulo.

### **La Educación Secundaria Técnica en México**

La historia de la educación en México es muy amplia, y se ha transformado a lo largo de la historia de nuestro país, debido a los cambios sociales y políticos, lo que ha permitido la creación de diferentes sistemas educativos, como es el de las Escuelas Secundarias Técnicas en el DF, donde la función del personal directivo es importante para su funcionamiento.

Desde el momento en que en un grupo humano se presenta la necesidad de preservar en su descendencia las experiencias propias surge la educación informal. El fenómeno educativo ha evolucionado desde entonces hasta llegar a ser adoptado formalmente a las necesidades sociales, culturales, políticas y económicas del grupo en el cual se da. Pero como la sociedad se desarrolla dentro de un proceso histórico dinámico, el carácter de la educación se halla condicionado por las necesidades e intereses, producto del cambio experimentado en un momento dado, ejemplo de ello es la educación técnica en México.

La educación secundaria técnica en México, es una de las opciones<sup>13</sup> consideradas del tercer nivel de educación básica<sup>14</sup> que el Sistema Educativo Nacional ofrece a los jóvenes de entre los 11 y los 15 años de edad, en la modalidad escolarizada. Esta opción educativa pretende proporcionar al educando los elementos para una formación científico-humanística a la que se le incorporan principios básicos y conocimientos teórico-prácticos en un abanico de actividades tecnológicas<sup>15</sup>, así como el de contar con un modelo curricular que se caracteriza por ser a) Formativa, b) Propedéutica y c) Fortalecedora de la cultura tecnológica básica<sup>16</sup>.

La importancia que tiene y ha tenido la técnica, según Rodríguez y Krongold (1998) en su obra de 50 Años en la Historia de la Educación Tecnológica, donde señalan que:

La técnica, su conocimiento y dominio constituyen una de las creaciones más valiosas del hombre; sobre todo cuando, desde la perspectiva de la transmisión del conocimiento, con el apoyo constante y sistematizado del aprendizaje, la ha transformado en instrumento –en la más plena forma- que le permite un óptimo aprovechamiento del patrimonio natural para su supervivencia y desarrollo.

Así creación y conocimiento, aprendizaje y transmisión organizada conforman la base en la que se asienta el impulso de la evolución tecnológica del individuo y sociedad, de la más primitiva concepción de los modos y formas de producción y de aprendizaje, a los más complejos procesos, mecanismos y metodologías desarrollados en ambos sentidos. pág. 3

Por lo anterior, se puede decir que el desarrollo de la educación secundaria técnica, se encuentra íntimamente ligada a la educación técnica en México, y cuyo

---

<sup>13</sup> La educación secundaria tiene diferentes modalidades: General, Telesecundaria, para Adultos, para Trabajadores, entre otras.

<sup>14</sup> En la Ley General de Educación en el Artículo 37, promulgada el 13 de marzo del 2003 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 2003.

<sup>15</sup> Las actividades tecnológicas se encuentran divididas en cuatro áreas: 1) agropecuarias, 2) Forestales, 3) Industriales, Comerciales y de Servicios y 4) Pesqueras, dando un total de 29, por señalar algunas como ejemplo se encuentran: Secretariado, Contabilidad, Dibujo de construcción, Técnico Industrial, carpintería, Electrónica, Industria del Vestido, Instalaciones de gas, Conservación de Alimentos, Máquinas y Herramientas, Mecánica automotriz, Apicultura, Soldadura, Agricultura, Industrias Forestales, Electricidad, Servicios Turísticos en Hotelería, etc.

<sup>16</sup> Programa de Desarrollo Institucional de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica 2001-2006. SEP/SEIT.PÁG- 25, 27.

destino ha dependido de las políticas económicas, religiosas, educativas y culturales que en el país se han dado históricamente.

### **La educación técnica en México**

La educación técnica en México, tiene sus inicios en la época prehispánica se desarrolla de manera conjunta a su evolución social.

Las culturas prehispánicas mesoamericanas de las cuales sobresalieron la de los Aztecas y Mayas. En ellas la educación se caracterizó por ser tradicionalista, su proceso consistía en la transmisión de los valores culturales (lengua, conocimientos, costumbres, arte, ciencia, religión y política) de generación en generación con el fin de preservar los usos y costumbres del pasado.

El conocimiento tradicional de las tareas cotidianas se hace menos sencillo en la medida en que aumenta su complejidad y variedad al surgir nuevas necesidades; por lo tanto, requieren de un aprendizaje más complicado, con procedimientos más eficaces, para la formación y cultivo de habilidades. De esta manera los conocimientos conservados por la tradición llegan a adquirir una forma más objetiva y consciente.

El hombre de Mesoamérica, como es nombrado por Rodríguez y Krongold (1998) en su obra, la educación la impartía en dos formas: doméstica y pública. La doméstica se realizaba en el seno de la familia hasta los catorce años; consistía en el aprendizaje de las tareas rudimentarias y del oficio del padre en el Calpulli; las niñas aprendían a hilar y tejer además de las artes domésticas.

La educación pública empezaba al término de la doméstica y era impartida por el Estado en las Instituciones educativas oficiales las cuales tenían como propósito preparar a los jóvenes en las dos actividades que aseguraban el control



ideológico del Estado la de guerreros y la de sacerdotes, estas instituciones eran el Calmecac y el Telpochcalli.

En el Calmecac se preparaba la clase noble en las artes religiosas. Se enseñaba a descifrar jeroglíficos; ejecutar operaciones aritméticas; observar los astros; medir el tiempo; conocer las plantas y los animales; recordar sucesos históricos sobresalientes; además, adiestrarse para la guerra. Había un Calmecac femenino para preparar a las doncellas como sacerdotisas o para la vida matrimonial.

En el Telpochcalli se preparaba a los guerreros. En cada barrio había un Telpochcalli. (Rodríguez y Krongold. 1998),

Su enseñanza era práctica, los alumnos aprendían a labrar en común la tierra, y la enseñanza intelectual dependía de la religión. Asistían a esta Institución los hijos de la clase media.

Los Aztecas sabían medir el tiempo; trazaban rudimentarias cartas geográficas; sus conocimientos astronómicos les permitieron fijar los días de equinoccios y solsticios con exactitud; extraían y aislaban la plata, el plomo, el estaño y el cobre; conocían ciertas ligas metálicas; dominaban el arte de curar y practicaban cirugías; poseían un catálogo de la flora y fauna del imperio; tenían un jardín botánico y zoológico.

El desarrollo de tal cultura técnica les permitió emplear los metales para fabricar coas, azadas, arcos, puntas de flechas; su apogeo agrícola se fortaleció con el invento de la chinampa mejorando sus procedimientos de cultivo para producir cereales y semillas: maíz, frijol, chí, cacao; hortalizas: jitomate, chile, calabaza y otras, además de una buena variedad de frutas. El hule y el cacao, entre otros productos, son sus valiosas aportaciones a la agricultura mundial. (Rodríguez y Krongold. 1998),

Por otra parte, las artes como la poesía, música, danza, pintura, arquitectura, canto, narración, etc., eran objeto de enseñanza en las Instituciones Aztecas, pero existía una especial para la música y danza. El juego y el deporte también formaron parte de la educación en esta cultura.

Los aztecas cultivaron una educación con rasgos técnicos sobresalientes que se impartía a través de un buen reglamentado sistema escolar institucionalizado por el Estado que, sin duda representa el primer antecedente de la Educación Técnica Mexicana.

Por ello, se puede decir con cierto orgullo que el carácter de una enseñanza técnica se manifestó en forma institucional, oficial, sistemática y organizada en México, aunque rudimentaria, ya desde la cultura Azteca por el alto grado de desarrollo alcanzado. Por lo tanto, no es una innovación que se deba acreditar sólo a los misioneros de la Colonia. (Rodríguez y Krongold. 1998),

Ahora bien, en cuanto a la característica de la educación técnica en la Colonia, el hombre mesoamericano se enfrentó al conquistador europeo, vemos que durante la Conquista la educación recae en manos de los misioneros, con un doble discurso, por una parte tenían como objetivo formar al hombre ideal, cristiano católico, dispuesto a “servir a Dios y al Rey”<sup>17</sup> y por la otra tenían como propósito la explotación económica, motivada lógicamente, por la conquista territorial; dirigida a construir una sociedad que coadyuvara a la explotación metódica y sistemática del territorio conquistado bajo técnicas y conocimientos nuevos, más desarrollados.

---

<sup>17</sup> El hombre mesoamericano se enfrenta al conquistador europeo, avasallándolo con una nueva y desconocida tecnología bélica, capturando su espíritu con una nueva concepción religiosa, hábilmente empleada para sustituir la nativa, justificando toda su acción de dominio bajo el rubro de “guerra santa”, dándole el carácter de una cruzada ideológica que le proporcionó una razón metafísica para apoderarse del mundo indígena y destruir la monumental obra de estos pueblos. Rodríguez y Krongold (1998) en su obra de 50 Años en la Historia de la Educación Tecnológica, pág. 7

Por lo tanto, la educación se adapta a las necesidades políticas, económicas y sociales del grupo dominante, teniendo después de la finalidad evangelizadora, una orientación hacia la enseñanza tecnológica que facilita el conocimiento de técnicas más variadas para la explotación de los recursos naturales.

Sin embargo, en un principio la Educación Técnica se mueve en un marco informal, es activa, práctica, experimental y sumamente rigurosa. Se centra en la preparación del “Indio” pues representa la mano de obra, en la minería, agricultura, construcciones arquitectónicas, obras hidráulicas, caminos, etc.; actividades en las que participarían más tarde el mestizo y el negro. (Rodríguez y Krongold. 1998),

En el curso del desarrollo experimentado, la educación se perfila hacia un campo de acción formal. Con Fray Bartolomé de la Casas quien influye para que el Rey Fernando “el Católico” (1452-1516) dicto una legislación educativa para la enseñanza elemental de los Indios mediante la creación de escuelas.

La enseñanza misionera fue práctica. Se extendía de una región a otra según su éxito. Así, las primera prácticas y centros educativos de los misioneros sustentaron una base para las instituciones de tipo educativo medio, culminando en centros de Enseñanza Superior.

La primera escuela elemental de enseñanza técnica en el Nuevo Continente se debió a Fray Pedro de Gante (Franciscano) se estableció en Texcoco poco después de la Conquista en 1523.

Más adelante, en 1525 funda en la Capital la “Escuela de San Francisco” también llamada “San José de los Naturales” (Rodríguez y Krongold, 1998), en donde se imparte la instrucción primaria y la enseñanza de artes y oficios. Para ello se instalan talleres en donde los alumnos indígenas del internado aprendían

algunas artes y oficios de canteros, herreros, zapateros, talladores, sastres y tejedores.

Con esta Institución, se puede decir que, se inicia la Educación Técnica formal en la Colonia y lo que es más significativo, tanto en ésta como en la de (Rodríguez y Krongold, 1998), Santiago de Tlatelolco<sup>18</sup>, fundada para los años de 1537, la educación que se impartía se apoyaba en el modelo educativo de la Institución Indígena el “Telpochcalli” para adaptarla a los intereses propios de la población a la vez que a los fines de los conquistadores.

En estos Colegios se inicia cierto tipo de Educación Secundaria que poco después se convierte en enseñanza superior como sucedió en la Escuela de Santa Cruz de Tlatelolco son estas Instituciones el primer antecedente de la Educación Técnica y de la Educación Superior Indígena en México y América.

Algunas escuelas fueron tomando cierta orientación práctica asociada a la enseñanza del cultivo de la tierra, se convirtieron en establecimientos Educativos Rurales, naciendo así la Educación Rural en la Nueva España. Su máximo precursor fue Don Vasco de Quiroga quien en 1532 creó una Institución en Santa Fe, actual Cuajimalpa, México, D.F. denominada “Hospital”. En un principio fue casa de cuna para niños huérfanos o abandonados, después se amplió con un hospicio y culminó como una cooperativa de producción y consumo en donde numerosas familias llevaban una existencia en comunidad. (Ibid).

---

<sup>18</sup> Otros Colegios son los de Estudios Mayores de Tiripetio y el de Nuestra Señora de la Caridad, donde se inicia al indígena en la nueva cultura, Rodríguez y Krongold, 1998, pág. 8

Don Vasco de Quiroga funda en 1540 el Colegio de “San Nicolás” en Pátzcuaro, Mich., trasladado en 1541 a Valladolid, en 1554, fundó el “Hospital”, pedagógicamente los “Hospitales” se consideran “Escuelas Granja”, iniciando con ello la educación rural, en donde “además de enseñar un rudimentario castellano y una nueva práctica religiosa, se tenía como objetivo trabajar comunalmente la tierra introduciendo nuevas especies y elementos, así como el aprendizaje individual de un oficio de acuerdo con las condiciones y necesidades de cada región”, Rodríguez y Krongold, (1998), al respecto de los oficios retoman una cita de Vicente Lombardo Toledano<sup>19</sup> que a la letra dice:

“Respecto a la función social de los oficios, su preocupación fundamental fue la de reunir a los indígenas dispersos en vastos territorios, en poblaciones de mayor importancia; la de hacerlos sentir el vínculo de la fraternidad por la comunidad del trabajo, convirtiéndolos en factores indispensables de la producción del lugar y unificar ésta, haciéndola un valor económico.... Les procuró que se hiciesen útiles recíprocamente, y al público, haciendo que aprendiesen las artes y oficios, aun los más mecánicos” pág. 8

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que Don Vasco de Quiroga fue un gran reformador social de la época. La Escuela Secundaria Técnica con actividades Agropecuarias tiene en éste hecho histórico su primer antecedente al igual que la cooperativa escolar de producción y consumo. (Ibid).

En cuanto a la enseñanza técnica en la Reforma tenemos que durante el periodo de la intervención francesa la Educación en todos los niveles experimenta una decadencia grave por las situaciones socio políticas que vivía el país.

La Dirección General de Instrucción Pública para el Distrito y Territorios Federales fue creada por el año de 1833, siendo vicepresidente de la República Valentín Gómez Farias. Después del triunfo de la República Benito Juárez reorganiza la Educación; siendo ministro de Justicia e Instrucción Pública Gabino Barreda, (Barbosa, 1972).

---

<sup>19</sup> Vicente Lombardo Toledano, La ciencia y la educación técnica, recopilación, México, IPN; 1984, p. 17

La enseñanza en este periodo, se seculariza y se declara libre, se piensa en organizar los estudios técnicos y las carreras científicas con propósitos y necesidades distintas a la Educación Teológica y Jurídica. (Meneses, 1983)

Juárez otorga mayor unidad a la enseñanza elemental y se define como Gratuita y Obligatoria; además se organizan los estudios de Secundaria sobre bases sólidas con influencia positivista<sup>20</sup>.

Después del deceso de Juárez y sucederle “don Sebastián Lerdo de Tejada, José Díaz Covarrubias, secretario del ramo, organizó la instrucción con base en la introducción de la enseñanza objetiva y de la educación integral”. (Solana, 2001)

Al respecto se funda la enseñanza técnica, cuando se crea la Escuela Nacional de Artes y Oficios para Señoritas en 1871, pues se organiza el Departamento de Enseñanza Técnica, Industrial y Comercial<sup>21</sup> y la Escuela Nacional Preparatoria a la vez que se reglamenta la Educación Superior<sup>22</sup>. (Barbosa, 1972)

---

<sup>20</sup> “El positivismo comprende, de manera simultánea, una teoría de la ciencia y una reforma de la sociedad, es decir, la ciencia y sus aplicaciones constituyen en la realidad, el medio para organizar la vida social. ... En el positivismo clásico se destacan como objetivos principales: el amor como principio, el orden como base y el progreso como fin. Barreda los enmendó de tal manera que pudieran ajustarse a la ideología liberal: Libertad, Orden y Progreso, lo cual permitiría considerar algunos aspectos de la vida emotiva del hombre.” (Solana, 2001, pág. 43)

<sup>21</sup> El Departamento de Enseñanza Técnica, Industrial y Comercial comprendió las instituciones: Escuela de Ciencias Químicas, Escuela de Ingenieros Mecánicos y Electricistas, de Artes y Oficios para Señoritas Miguel Lerdo de Tejada y Corregidora, de enseñanza Doméstica Dr. Mora, la de Comercio y Administración, la de Maestros Constructores, la de Industrias Textiles y de Artes Gráficas. Y funcionaron con el rubro genérico de Instituto Técnico. (Barbosa, 1972, pág. 169)

<sup>22</sup> “En el Diario La Nación (diciembre 9 de 1865) alude a su vez al mismo precepto y apunta la apremiante necesidad de impartir enseñanza moral, si se hace obligatoria la instrucción. De otra suerte se convertiría en un peligro para la sociedad. En todo plan de instrucción bien concebido es necesario se guarde perfecta armonía entre las leyes del desarrollo físico e intelectual del hombre y las condiciones morales del mismo, sin permitir ningún quebranto en la continuidad respecto de los estudios. Se sugiere dividir la instrucción pública en: 1) primaria rudimentaria, 2) primaria complementaria, 3) secundaria elemental, 4) secundaria superior, 5) profesional. Es preciso que la rudimentaria se dé en todas partes; la complementaria en municipalidades con más de 2,000 habitantes, la secundaria elemental en las cabeceras de partido [sic], la secundaria superior en las capitales de los departamentos y la profesional en los grandes centros de población como México,

En las Escuelas Secundarias<sup>23</sup> tanto en las de varones como las de señoritas se enseñan; además de materias humanísticas, labores manuales, artes, oficios, horticultura y jardinería. (Meneses, 1983)

Con ello, la enseñanza técnico-práctica adquiere una gran importancia desde el Nivel Medio hasta el Superior lo que se advierte en la modernización de Instituciones Superiores como la Escuela de Agricultura y Veterinaria, la Escuela de Ingenieros, la Escuela de Bellas Artes, la Escuela de Comercio y Administración y la Escuela de Artes y Oficios que contaba con talleres de carpintería, alfarería, tornería, soldadura y forjas de metales; también se crea una para señoritas. (Meneses, 1983)

A partir de la Revolución de 1910 la Enseñanza Técnica se caracteriza por su alcance popular, se aumentan y mejoran las Escuelas Técnicas Elementales así como las de enseñanzas especiales y se afirman las relaciones entre los cuadros de estudio y las urgentes necesidades económicas y sociales del país. (Solana, 2001)

En el periodo de 1911 a 1914, la educación técnica apenas alcanzó el nivel educativo elemental al establecerse escuelas primarias<sup>24</sup> industriales.

---

Guadalajara, San Luís Potosí y Oaxaca. Por vez primera, aparece la división entre secundaria elemental y superior que se repetiría hasta la segunda década del siglo XX." (Meneses, 1983, pág. 159)

<sup>23</sup> La educación secundaria se considera el nivel educativo intermedio entre la primaria y el bachillerato. Se tiene noticia que la primera secundaria fue la de niñas, fundada durante el Porfiriato y después se transformó en la Escuela Normal de Maestras. Así, no fue sino hasta el año de 1926 cuando se creó la Dirección de Segunda Enseñanza dependiente de la Secretaría de Educación Pública, que se empezaron a crear secundarias federales en todo el país, las primeras cuatro se establecieron en la ciudad de México. La creación de las secundarias correspondió a la necesidad de ofrecer a los niños que egresaban de la primaria una educación de tipo especial que los preparara para su ingreso a la educación media superior, bachillerato o preparatoria, con objeto de darles una instrucción en su pasaje de la niñez a la edad adulta. (Galván, 2002).

<sup>24</sup> En 1918 Moisés Sáenz introdujo dentro del sistema educativo una modalidad la cual dividía a las materias de cultura general, de una manera más accesible para el aprendizaje de los adolescentes, así; en segundo y tercer grado se darían materias optativas que fueran más prácticas para los alumnos, dejando en el cuarto y quinto grado materias optativas para la

A pesar de ello, con la creación de la Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas por la transformación de la Escuela de Artes y Oficios se inaugura la Enseñanza Técnica Superior en el país en 1915<sup>25</sup>; sobre todo, es importante señalar que la unificación del ramo de la Educación Técnica se experimenta a la luz del restablecimiento de la Secretaría de Educación Pública en 1921<sup>26</sup> por Álvaro Obregón y pasa a depender del Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial en 1923. (Barbosa, 1972).

Debido al impulso que da Vasconcelos para que fructifique la educación técnica con la iniciativa de ley para *"establecer institutos técnicos en número de uno por lo menos en cada Estado de la República"*, teniendo en la educación como consigna estimular el desarrollo económico y precisamente sería a través del impulso de la industria donde el sistema educativo tendría un papel protagónico, y al respecto el 9 de diciembre de 1922 Vasconcelos exponía que:

... más urgente que la educación superior, es transformar nuestras antiguas escuelas de artes y oficios en modernos institutos técnicos, en ellos deseamos formar peritos mecánicos industriales de todo género. (Galván, 2002).

La Secretaría de Educación Pública con Vasconcelos, crearía una sección especialmente dedicada a este rubro, la Dirección de Enseñanzas Técnicas, siendo presididas por don Roberto Medellín Ostos quien sería substituido tiempo después por Luís V. Massieu como director y quien tendría como encomienda *"formar hombres útiles a la sociedad no sólo por sus conocimientos sino por la*

---

Universidad. Por tanto, para la sociedad de un nivel económico bajo les era difícil ingresar a la preparatoria ya que solamente tenían acceso las clases sociales altas. Además, existían pocas escuelas y estas estaban ubicadas en las grandes ciudades como lo es el Distrito Federal, esto daba como resultado una gran deserción durante los primeros tres años, debido a que los alumnos de otros estados se tenían que trasladar al D.F para continuar sus estudios por la falta de escuelas en su población. dentro de la educación no existía una vinculación de primaria preparatoria, esto se veía como una alternativa que ha enfrentado la secundaria a lo largo de su trayectoria esto influyendo en la función social que se le ha atribuido para una mayor oferta educativa.

<sup>25</sup> "El 9 de noviembre de 1915 Se autoriza el cambio de denominación de Escuela Nacional de Artes y Oficios en Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas" (Rodríguez y Krongold, 1998, 32),

<sup>26</sup> Se crea la SEP con José Vasconcelos como titular. (Rodríguez y Krongold, 1998: 32),



*aplicación práctica que de los mismos hagan al comercio, la agricultura, industria y demás recursos*<sup>27</sup> Galván, 2002.

Importante se hace señalar que para los años de 1921-1924, el proyecto educativo<sup>28</sup> sería por una educación nacionalista<sup>29</sup>.

Un año clave para el desarrollo de la Educación Secundaria<sup>30</sup> fue en 1926, pues se crea el sistema de Escuelas Secundarias<sup>31</sup> como centros de Educación Fundamental y no como obligado paso hacía la Educación Superior para que las

---

<sup>27</sup> Citado por Galván, Luz Elena (Coord.). (2002) en el Diccionario de la Historia de la educación en México [Disco compacto] México: Conacyt. CIESAS. DGSCA, UNAM. Ernesto Meneses Morales en Tendencias educativas oficiales, tomo 1911-1934, p. 381 menciona que con anterioridad ya funcionaba la Dirección, pero fuera del breve periodo del gobierno Carrancista, no se han encontrado evidencias documentales posteriores que confirmen este hecho.

<sup>28</sup> Entonces la secundaria no tenía definido un esquema propio de enseñanza, la cual buscaba su propia identidad, incorporándose como educación básica dentro del sistema educativo nacional en 1925. Por está razón surgió la idea de un nivel secundario que favoreciera una opción educativa menos diferente a la que existía y más apegada a las necesidades de los egresados de la primaria, dando cada vez más fuerza a la educación. Esto trajo como resultado más apoyo para la Universidad Nacional de México para dividir los estudios de preparatoria en dos ciclos; esto se da en el año de 1923.

<sup>29</sup> Estos periodos son citados por Galván, 2002 en Historia de la Educación Técnica

<sup>30</sup> Los objetivos de la educación secundaria en estos inicios se planteaban para: "1. - Realizar la obra correctiva de defectos y desarrollo general de los estudios iniciada en la primaria. 2. - Vigorizar en cada uno, la conciencia de solidaridad con los demás. 3.- Formar hábitos de cohesión y cooperación social. 4.- Ofrecer a todos una gran variedad de actitudes y enseñanza a fin de que cada quien descubra su vocación y pueda dedicarse a ella." Flores Sandoval, La trama de la escuela secundaria. p 40

<sup>31</sup> Por otra parte la secundaria desempeñaría un papel en donde los alumnos definirían su vocación técnica o profesional dependiendo de las condiciones económicas a las cuales se tenían que apegar. Dentro de este sistema la Dirección de Escuelas Secundarias, en 1932, se convirtió en Departamento que coordinaba todas las secundarias del país tanto, públicas como privadas, teniendo como función organizarlas, dirigirlas y fomentarlas así como: - Proporcionar conocimientos específicos para mejorar las condiciones sociales de cada individuo. - Bases adecuadas para que el alumno sea capaz de desarrollar sus habilidades. - Fortalecer los hábitos de trabajo. - Fomentar la responsabilidad de los alumnos. - Inculcar el espíritu nacionalista. - Apegarse a los programas que la sociedad demandaba. Estos conocimientos implicaron que el Departamento de Escuelas Secundarias otorgara una legitimidad y contenidos propios para la secundaria, proporcionándoles a los alumnos un amplio criterio para la elección de sus estudios superiores, esto sirvió como vinculación entre primaria y preparatoria. Por lo anterior se dio la pugna entre la Universidad y la Secretaría de Educación Pública, ya que era una lucha entre escuelas elitistas y escuelas populares.

secundarias particulares (administradas por religiosos) cumplieran con los rasgos académicos, así como el de hacer extensivo el carácter laico de las primarias a las secundarias particulares, puesto que las oficiales ya lo eran. (Solana, 2001). Además, se legalizan las Secundarias Técnicas y se crean las Escuelas Centrales Agrícolas dependientes de la Secretaría de Agricultura y Fomento, las cuales pasan más tarde a la Secretaría de Educación Pública con el nombre de Escuelas Regionales Campesinas. (Barbosa, 1972).

Haciendo un paréntesis, las escuelas secundarias en México tienen una larga historia que se remonta por lo menos a 1868, cuando el presidente Juárez dicta el Reglamento de la Ley Orgánica de Instrucción Pública que dio vida a la Escuela Nacional Preparatoria<sup>32</sup> (ENP). Como siguiente nivel educativo el cual se encarga de establecer un conocimiento general y técnico laboral para la inserción al nivel universitario. Este era el equivalente a los estudios de preparatoria, es decir los alumnos cuando egresaban del nivel básico (primarias) pasaban directamente a la educación media, ya que este nivel abarcaba lo que ahora conocemos como la educación media básica, se cierra el paréntesis.

Un aspecto importante, es el desarrollo de la Educación Técnica que se presenta durante el Gobierno de Elías Calles en 1930 cuando se organiza el departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial clasificado en tres grupos: las Instituciones para la Enseñanza de pequeñas Industrias, las de formación de obreros calificados y las de Enseñanza Técnica Superior, dando “a la enseñanza una orientación única y definida, procurando que ésta resultara

---

<sup>32</sup> A principios del siglo XX se consideraban cinco años de estudio en donde se involucraba primaria y preparatoria; conforme al desarrollo que se tenía con los jóvenes surge la idea de dividir estos dos niveles educativos como vinculación entre ambos niveles de la educación básica. Debido a la poca cobertura de la educación surgieron varias escuelas a las cuales se les llamaban “reformadoras” estas fueron creadas para satisfacer las necesidades contemporáneas de la población. La función de la escuela era formar alumnos a nivel profesional o técnico para defenderse en el campo laboral. Ante tal situación en 1915 el plan de estudios de la preparatoria se redujo a cuatro años en los que sintetizaban la cultura del siglo XX.

*"eminentemente práctica y adaptable al ambiente de lucha por la vida de los tiempos que corren".*

Lo anterior, significaba adaptar estudios a las condiciones de producción y consumo en las distintas regiones, ya fuera en el campo o la ciudad, dando preeminencia a la educación industrial." (Galván, 2002) Esto debido a la serie de acontecimientos que se vivían en el país todavía al maximato y a la inestabilidad del gobierno y al cambio de cinco secretarios de educación en muy poco tiempo con efímeros periodos secretariales que no permitieron una gestión eficiente.

José Manuel Puig Casauranc y después Narciso Bassols en su oportunidad, como Secretarios de Educación, hacen que nuevamente la Enseñanza Técnica experimente un gran impulso a partir de 1930, (Barbosa, 1972). Poco después en el Gobierno del General Abelardo L. Rodríguez en 1932, siendo Secretario de Educación Pública Narciso Bassols y Enrique Erro Jefe del Departamento de Enseñanza Técnica<sup>33</sup>, se establecen los principios que la regirían, conceptuándose como "aquella que tiene por objeto adiestrar al hombre en el manejo de los recursos técnicos y materiales y adaptarlos a sus necesidades". (Rodríguez y Krongold, 1998).

El papel de la educación, decía el subsecretario de Educación, Chávez Orozco, era: "conseguir, en el plazo más corto posible, una transformación de las relaciones de producción, y exigía que el maestro expulsara de su conciencia todo prejuicio pequeño burgués de clase" (Latapí, 2003)

---

<sup>33</sup> Los principios generales de la enseñanza técnica son definidos por Luís Enrique Erro como es: "aquella que tiene por objeto adiestrar al hombre en el manejo inteligente de los recursos teóricos y materiales que la humanidad ha acumulado para transformar el medio físico y adaptarlo a sus necesidades". Solana, 2001. Pág. 475

El surgimiento del plan para reorganizar la Educación Técnica<sup>34</sup> se apoyara en la idea de estructurar un sistema de Enseñanza Técnica General integrado a una Institución Politécnica para su organización y dirección. El primer paso se da con la creación de la Preparatoria Técnica en la cual se restringen los estudios de humanidades y se incluyen más talleres y laboratorios para las actividades prácticas. Los estudios se dividieron en dos periodos con duración de dos años cada uno. En el primero funciona prácticamente la Secundaria Técnica bajo la denominación de Prevocacional<sup>35</sup>, y en el segundo la enseñanza de Nivel Medio Superior conocida como Vocacional<sup>36</sup>. (Rodríguez y Krongold, 1998).

En 1937 se conjuntan las Escuelas Técnicas de todos los niveles en el Instituto Politécnico Nacional (IPN), al ser constituido por Lázaro Cárdenas y Juan de Dios Bátiz entre otros pioneros. (Barbosa, 1972). Sin embargo al inicio de sus labores en 1935, el secretario García Téllez declaro que: las escuelas secundarias oficiales se ocuparían de preparar técnicos y no estudiantes para las profesiones liberales, función principal que venían desempeñando. (Solana, 2001)

Con este hecho se unifica la Enseñanza Técnica y se estructura por niveles educativos definidos con el propósito de facilitar su control y dirección en el

---

<sup>34</sup> "...En el campo de la enseñanza técnica, puede decirse que tanto las administraciones anteriores como la actual se han esforzado por encontrar los caminos y procedimientos más certeros para organizar un verdadero sistema de enseñanza industrial que signifique aportación considerable para el aprovechamiento de nuestros recursos naturales, la transformación de nuestras materias primas y el correlativo mejoramiento del nivel de vida de nuestro pueblo". Solana, 2001, pág. 474

<sup>35</sup> "La prevocacional, este ciclo debe cursarse en dos años después de la primaria, incluyendo en el plan de estudios las materias siguientes: ciencias matemáticas, fisicoquímicas, biológicas, gráficas y de trabajos de taller, en las que se sigue una orientación pedagógica de adiestramiento manual." Rodríguez y Krongold, 1998 pág. 51

<sup>36</sup> "La vocacional comprende dos años de formación y está dividido en tres modalidades: 1.- Vocacional "A", corresponde a los estudios profesionales en ciencias económicas, pedagógicas y sociales. 2.- Vocacional "B", comprende los estudios preparatorios para las profesiones en mecánica, electricidad, química, estudios gráficos y ciencias aplicadas a la construcción y decoración. 3.- Vocacional "C", corresponde a las modalidades profesionales en agronomía, silvicultura, veterinaria, biología, botánica, zoología e hidrobiología." Rodríguez y Krongold, 1998. pág. 51

entorno Nacional. (Solana, 2001) En 1938 se establece la Escuela Nacional de Artes Gráficas, (hoy CETIS N° 11). Importante se hace señalar que el proyecto de educación entre los años 1924-1942 fue por una educación rural e indígena<sup>37</sup>

La creación del IPN (1937) en el periodo de Cárdenas respondió a una necesidad real de la nación de esa época de atender al sector popular de la población del país y del progreso nacional que era necesario en ese entonces debido al proceso de industrialización y la necesidad de un profesionalismo mayor y de especialización creciente en los recursos humanos, y que se multiplicó en todo un sistema educativo nacional. (Latapí, 2003).

La finalidad del IPN<sup>38</sup> fue formar cuadros técnicos y profesionales que permitieran tanto suplir a los especialistas extranjeros, como crear la base técnica indispensable para la investigación y el desarrollo tecnológico que necesitaba en la planta laboral del país. Respondiendo con ello al proceso de industrialización y la necesidad de profesionalismo mayor y de la especialización creciente en los recursos humanos necesarios que se requerían en esa época. (Latapí, 2004)

Tal suceso indica el cambio de Dependencia de la Educación Técnica al pasar del Departamento<sup>39</sup> de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial al Instituto Politécnico Nacional<sup>40</sup>. (Solana, 2001) La ideología de la escuela en ese tiempo

---

<sup>37</sup> Estos periodos son citados por Galván, 2002 en Historia de la Educación Técnica.

<sup>38</sup> “El IPN constituye, por sí solo, la unidad de la enseñanza técnica del país; es el centro de cultura superior puesto a disposición de las masas proletarias y a través del cual tendrán que operarse las transformaciones en los sistemas de producción, del cambio y de la salubridad en México.

<sup>39</sup> “El proyecto de reorganización de la SEP contempla la sustitución de sus Departamentos por Direcciones Generales, por lo que este Departamento (Departamento de Enseñanza Técnica) debe denominarse Dirección General de Enseñanza Técnica y Superior y en ésta quedan incluidos: a) El Departamento de Enseñanza Técnica, con excepción de las escuelas prevocacionales que deberán pasar a la Dirección General de Segunda Enseñanza ya “que no son otra cosa que escuelas de segunda enseñanza”....” Rodríguez y Krongold, 1998:106, 107

<sup>40</sup> El titular de la Secretaría de Educación Pública en su informe a la opinión pública señala: “El Instituto Politécnico Nacional será la manifestación más elocuente del esfuerzo en pro de la cultura y del aprovechamiento práctico de las Ciencias y Artes útiles.” Rodríguez y Krongold, 1998: 55

fue el de “el fomento a la unidad, la formación de la nacionalidad y el rechazo a cualquier ideología. En 1941, desde la Secretaría de Educación Pública, el ministro Véjar Vázquez, en cuanto a la política educativa del país propone:

Incorporar los esfuerzos privados, prestar más atención a la calidad que a la cantidad de educación, acabar con la coeducación y –en un tono muy vasconcelista- subrayar más lo espiritual que lo material en el contenido de la enseñanza, para reconstruir moralmente al país, aviar los viejos principios éticos, fortalecer lo que es perdurable en los individuos. Espiritualidad y reconstrucción moral son los dos pilares en los que se asentará la nueva política educativa.” (Latapí, 2004)

La Prevocacional nivel de Secundaria<sup>41</sup>, constaba de dos años de estudio, pero en 1941 se amplía a tres años y cambia su nombre por Escuelas Tecnológicas. Posteriormente, en 1969 estas escuelas dejan de pertenecer al Instituto Politécnico Nacional al incorporarse a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y Comercial, unificándose el nivel educativo conocido como Educación Secundaria Técnica.

La enseñanza técnica se planea tomando en cuenta la integración de los factores filosóficos, pedagógicos, técnicos y las condiciones sociales, asimismo, en todos los planteles de estudio se consideran los requerimientos presentes del mercado de trabajo y el futuro del ejercicio profesional sin descuidar la situación económica de los educandos, así como su integración al modelo tecnológico de la enseñanza. (Rodríguez y Krongold, 1998).

Importante se hace señalar que el proyecto educativo fue por la Unidad Nacional entre los años de 1940-1958<sup>42</sup>.

No obstante, es durante el Gobierno del Presidente Adolfo López Mateos cuando a partir de 1959 se consolida y reestructura la Educación Técnica con sus diversos tipos y modalidades. También se introduce por primera vez el concepto de Secundaria Técnica (Solana, 2001), para diferenciarla de las Escuelas tradicionales.

---

<sup>41</sup> “Las reformas a la enseñanza secundaria se establecen en el capítulo XI de la Ley Orgánica de Educación, del 3 de febrero de 1940, en el cual se concretan los objetivos y características de dicha enseñanza equiparándola con la prevocacional. Rodríguez y Krongold, 1998: 87.

<sup>42</sup> Estos periodos son citados por Galván, 2002 en Historia de la Educación Técnica

Una parte fundamental en la conceptualización del objeto de estudio, y como se ha venido realizando hasta el momento, es precisamente la construcción del significado de términos o expresiones que en el lenguaje común son utilizados, ahora al referirnos a lo que se entiende por técnica y tecnología encontrando que en el Diccionario de las Ciencias de la Educación etimológicamente el concepto de: Técnica<sup>43</sup> viene del griego technikos, de techne, arte, y que significa en general a la habilidad para transformar la realidad siguiendo una serie de reglas. (Solana 2001)

Federico Lazarín, citado en Galván, 2002, proporciona otra definición del término de técnica, y señala que:

La definición formal de este término es: conjunto de procedimientos para la modificación y transformación de productos naturales a fin de obtener bienes e instrumentos para el beneficio humano; procedimientos que también se aplican en el aprovechamiento de los recursos naturales para la industria o la investigación científica, o habilidad y pericia para utilizar esos procedimientos.

En cuanto a la concepción etimológica de Tecnología.- viene del griego thchnologuia de techne, arte, y logos tratado). Estudios de las leyes generales que rigen los procesos de transformación, de igual forma es el conjunto de los conocimientos propios de un oficio mecánico o arte industrial, así como tratado de los medios y procedimientos empleados por el hombre para transformar los productos de la naturaleza en objetivos usuales. (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1998).

Como podemos ver de las anteriores definiciones, estos términos estén íntimamente relacionados.

---

<sup>43</sup> En cuanto a la historia de la técnica en la mitología romana Prometeo representaba al espíritu de la ingeniería que preveía y anticipaba el resultado de su labor utilizando principios generales sustentados en experiencias pasadas. A lo largo de la historia la técnica se ha ligado a la idea de progreso, generando el llamado progreso técnico que fue el resultado de la acumulación de conocimientos por miles de años transmitidos de generación en generación por experiencia directa y repetitiva, el hombre ha sido en el transcurso del tiempo un operario, fabricante de utensilios, de máquinas, de estructuras y de construcciones, productor y modificador de materiales. Las técnicas desarrolladas se transmitieron de padres a hijos y de maestros a aprendices. El proceso de evolución económica generó la necesidad de dar coherencia, método y continuidad a la enseñanza de las técnicas surgiendo con ello la educación técnica hoy conocida como tecnológica. (Galván, 2002)

Por medio de conceptos el gobierno implemento políticas educativas, buscando con ello estrategias, en este caso para que se desarrollara la Educación Tecnológica en los años 40 y con ello responder a la necesidad de impulsar el proceso de industrialización del país, así como el que pudiera llegar ésta a todos los lugares del país, ofreciendo educación en todos los niveles, como era de esperarse en esa época para ciertos sectores de la población, para ello se debió de contar con condiciones sociales y económicas que contribuyeran al desarrollo social:

El impacto de la "tecnología en la vida humana y la preocupación por las consecuencias sociales que los cambios tecnológicos imprimen a todos los aspectos de la vida social, motivan la institucionalización académica y escolar de lo tecnológico". (Galván, 2002)

El Estado, buscó estrategias para responder a esas necesidades que el país requería:

Para lograr que la enseñanza técnica, industrial y comercial capacite precisamente a los trabajadores o a sus hijos para el mejoramiento de la producción nacional, el Estado extenderá el sistema de becas que actualmente sostiene, para costear la subsistencia de los trabajadores durante el periodo de su preparación técnica, y obligará a los patronos de las negociaciones agrícolas e industriales a enviar a los hijos de los obreros por su cuenta, a las escuelas técnicas y a establecer los planteles educativos cuyo sostenimiento les corresponde conforme al artículo 123 constitucional. (Galván, 2002)

Como se ha visto históricamente, los gobiernos de nuestro país, dependiendo de la época que viven, se enfrentan a requerimientos internos y externos con demandas sociales, económicas y políticas, implementan para ello estrategias políticas públicas que consideran van a resolver problemáticas específicas, utilizando para ello diferente conceptualización, que ellos consideran responden a situaciones del momento.

Ahora bien, el haber intentado exponer las características de estos términos, permite visualizar las políticas educativas de los momentos históricos que vive el país, sin embargo no por el uso de diferente terminología, el sector educativo responde con ello a las demandas requeridas por la sociedad.



En cuanto a lo que corresponde al periodo presidencial (1958-1964) surgen también los Institutos Tecnológicos en el Estado, por lo cual se considera que el Gobierno del Lic. Adolfo López Mateos es el de mayor auge para la Educación Técnica, en general y en particular para el desarrollo de la Secundaria Técnica como tal. (Solana, 2001) Porque en esta época se consideraba que la educación técnica serviría para la transmisión de los conocimientos generales y, fundamentalmente, a socializar a los estudiantes para el trabajo.

Importante se hace señalar que para los años de 1959-1970 el proyecto educativo se llamó Plan de Once Años para la Expresión y Mejoramiento de la Educación Primaria.<sup>44</sup>

### **Educación Secundaria Técnica**

Al convertirse las Escuelas Prevocacionales, en Secundarias Técnicas el Departamento de Enseñanza Técnica se transforma en Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior para dar origen a un "Sistema de Educación Técnica" con dos grandes áreas: el Instituto Politécnico Nacional y la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas Industriales y Comerciales, que abarca el Nivel Medio Básico de enseñanza. (Solana, 2001)

Sobre los hechos trascendentales que dieron origen a la Escuela Secundaria<sup>45</sup> Técnica y con ello a la Educación Técnica se vio que al transformarse las Prevocacionales de dos años en Escuelas Técnicas de tres años en 1941, surge prácticamente la Secundaria Técnica<sup>46</sup> pasando a depender,

---

<sup>44</sup>Estos periodos son citados por Galván, 2002 en Historia de la Educación Técnica

<sup>45</sup> "La enseñanza secundaria fue dotada de nuevos programas, para darle una orientación vocacional más amplia y más práctica a la juventud, abriéndole mayores posibilidades de trabajo y estudio. Se crearon nuevas escuelas de segunda enseñanza y se les dotó de mobiliario funcional, equipos, talleres y laboratorios. Este nivel educativo se dividió en ciclo secundario básico y ciclo secundario superior". Barbosa, 1972: 252.

<sup>46</sup> Avitia, p. 754, presenta la historia de la secundaria mexicana en el Vademécum.

para su control oficial, de la Dirección General de Educación Tecnológica, Industrial y Comercial, en 1969, con ello se estaría respondiendo, nuevamente, a las políticas económicas y políticas sociales<sup>47</sup> de ese momento que se vivían en el país implementando nuevas políticas educativas.

Sin embargo, para precisar mejor este hecho se debe retroceder más atrás en los datos registrados, hacer un poco más de historia. Así se tiene que la configuración actual de Secundaria Técnica se puede considerar que, comienza a partir de 1921, cuando el Gobierno de Álvaro Obregón restablece la Secretaría de Educación Pública poniéndola a cargo de José Vasconcelos. La gestión de este último se da un fuerte impulso a la Enseñanza Técnica al proyectarla por todo el país mediante la creación de Escuelas e Institutos Técnicos, llegándose a la necesidad de unificar este ramo educativo bajo la orientación del Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial creada en 1923, (Barbosa, 1972) como anteriormente se señaló. Con ello, adquiere carácter oficial dentro de la estructura educativa del país la formación de Técnicos de Nivel Medio en las Escuelas Técnicas. (Solana, 2001)

La Secundaria Técnica se caracterizó, por la formación del estudiante en las actividades científicas y humanas de la segunda enseñanza agregando actividades tecnológicas fundamentales: industriales, comerciales, de servicios, agrícolas, etc. con el fin de desarrollar aptitudes, habilidades y destrezas que les permitieran incorporarse al sector productivo. (Solana, 2001). Porque se considera que la educación aporta a los individuos los conocimientos y destrezas requeridos por la sociedad y que por medio de la educación técnica se forman,

---

<sup>47</sup> Sin que por ello la escuela mexicana, en lo que le compete, dice Latapí, 2003:121, no ha sido capaz de resolver de manera algo más satisfactoria las desigualdades en la estructura social contenidas en las distintas etapas históricas de la sociedad. La distribución de escolaridad en la población es deficiente, y la escolaridad es uno de los bienes que tiende a distribuirse de manera más equitativa que el ingreso y los poderes.

específicamente, trabajadores acordes con las necesidades del aparato productivo<sup>48</sup> que el país demandaba en ese tiempo.

Después de esta etapa de reconocimiento e impulso (1958-1964) continúa la proliferación de la Educación Secundaria en todo el país en las acciones de los siguientes gobiernos:

En el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970). La Educación se caracteriza por su orientación al trabajo productivo con nuevos métodos pedagógicos. Con este propósito, surge el sistema de “aprender haciendo” en la primaria y “habituá al niño a comprender racionalmente lo que hace; lo prepara para que sepa hacer bien las cosas y lo ayuda a descubrir su vocación e inclinaciones”, los principios<sup>49</sup> en que se sustentó el programa de aprender haciendo fueron:

- a) Ninguna habilidad se forma, si no es por el ejercicio.
- b) Ningún conocimiento se consolida sin el uso que de él se hace.
- c) Ninguna norma de conducta se adquiere de otro modo.

Para corresponderse con el programa de “enseñar produciendo” en la secundaria y al respecto Solana, (2001), señala; “enseñar produciendo consiste en actividades tecnológicas que pretenden; hacer comprender la producción en serie, entender la necesidad de la supervisión, adquirir destreza en el manejo de instrumentos, equipos y aparatos, y aprender a planear el trabajo” de la Escuela Secundaria Técnica<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> Latapí, 2003:116, señala que para los años 40s y 50s, El Distrito Federal producía alrededor de la mitad del PIB del país. Desde el gobierno se promovió la industria y ésta creció a ritmos acelerados en la siderurgia, la química, el papel y la construcción. Lo que provocó que se buscaran estrategias educativas para responder a estas demandas, de ahí que esto fuera un elemento para que surgiera la educación tecnológica.

<sup>49</sup> Señalados en Galván, 2002, en Historia de la Educación Técnica.

<sup>50</sup> “La enseñanza secundaria ha recibido una atención especial, tanto en lo relativo a la cantidad como a calidad. En este período se creó una escuela secundaria técnica por cada nueva escuela secundaria de tipo académico....Las escuelas secundarias técnicas fueron dotadas de laboratorio,

Sin embargo, las reformas efectuadas durante los años sesentas en la educación técnica están orientadas hacia la solución, a corto plazo, de la problemática doble que existía, por un lado del exceso de demanda social por educación superior y de la insuficiencia de trabajadores calificados de nivel bajo y medio que requerían las empresas, por el otro lado. Se crean Escuelas Técnicas de los Niveles Medio, Medio Superior y Superior en el país. Las Escuelas Tecnológicas Industriales aumentan de sesenta y cuatro a ciento once en este periodo. Los Centros de Capacitación para el Trabajo Agropecuario y las Normales Rurales en su Nivel de Secundaria se transforman en Escuelas Tecnológicas Agropecuarias. (Barbosa, 1972)

La política educativa para Enseñanza Técnica da importancia a la capacitación para el trabajo, tanto del alumno como del personal docente en servicio. Al respecto se crean las Escuelas Nacionales para Maestros de capacitación para el trabajo industrial y agropecuario, y con ello responder a las necesidades del aparato productivo, tanto a nivel nacional como regional.

Como se vio antes, en este periodo las Prevocacionales actuales Secundarias Técnicas, dejan de pertenecer al Politécnico y pasan a depender del sistema de la Segunda Enseñanza. (Barbosa, 1972). Su intención sería la formación del educando en las áreas científicas y humanísticas de la segunda enseñanza, integrando actividades tecnológicas fundamentales que le proporcionarían el adiestramiento en alguna actividad u oficio en específico y, por lo tanto, los egresados contarían con la capacitación para ingresar al mercado de trabajo en caso de no continuar estudios de grados superiores.

---

talleres y materiales necesarios, que les dan funcionalidad y las colocan, como no ha sucedido en los edificios para impartir educación primaria, en condiciones más propicias para aplicar los programas basados en los principios de “aprender haciendo” y “enseñar produciendo”, como lo establece la Reforma Educativa.” (Barbosa, 1972: 262, 263).

Las reformas efectuadas durante la década de los 60's en la educación técnica están orientadas hacia la solución, a corto plazo, del doble problema del exceso de demanda social por educación en todos los niveles y de la insuficiencia de trabajadores calificados de nivel bajo y medio que existía en ese momento.

Ahora bien, en el gobierno de Luís Echeverría Álvarez (1970-1976), se demanda a través de la Reforma Educativa<sup>51</sup> de todos los niveles una educación activa más acorde con las necesidades de desarrollo del país y la formación integral del alumno (Barbosa, 1972). La Educación Técnica se fundamenta en el Artículo Tercero Constitucional y se plantea la necesidad de la investigación científica y tecnológica que ocasiona la creación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). (Solana, 2001)

También se crea la Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior, a fin de organizar, dirigir, administrar, desarrollar y vigilar la Educación Secundaria, la capacitación para el trabajo industrial, la educación tecnológica industrial, agropecuaria, forestal y pesquera y la educación superior. En forma simultánea se crearon treinta Secundarias Tecnológicas Pesqueras de las treinta y tres existentes hasta esa fecha.

Las Escuelas Secundarias Tecnológicas Agropecuarias aumentaron de setenta a ochocientas experimentando un gran impulso durante este periodo y así responder a las demandas de la población de zonas rurales. Se crean también los Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECYT) y el Plan Escuela-Industria antecesor del Plan Escuela Empresa. (Ibid)

Sin embargo, en el gobierno de José López Portillo (1976-1982), la educación se caracteriza por su enfoque hacia el logro de una mayor vinculación con el sector productivo y al objetivo de elevar la calidad de la enseñanza. Las

---

<sup>51</sup> "Establecer el servicio permanente de mejoramiento profesional para los maestros" (Barbosa, 1972: 284).

acciones del Gobierno se reflejan en la Educación Tecnológica y el soporte de la producción se asienta en las estructuras educativas a fin de producir los recursos humanos calificados en las áreas prioritarias. (Ibid)

Es importante, para el desarrollo de la Educación Media Básica<sup>52</sup> en su opción de Secundaria Técnica, el establecimiento de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST) creada por el Decreto del 11 de Septiembre de 1978, (Solana, 2001) con la intención de unificar y fortalecer la enseñanza de este nivel dentro de un subsistema específico que funciona en todo el país.

La Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior creada en el periodo anterior se transforma en Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT) en este periodo. Y después pasa a ser Subsecretaría de Educación Media y coordina a las Instituciones de Nivel Medio Básico<sup>53</sup> entre otras. Surgen también las Delegaciones Generales de la Secretaría de Educación Pública, en los Estados se da inicio a la descentralización administrativa del Sector Educativo. (Solana, 2001).

Con la firma del Acuerdo Secretarial No. 97 da inicio la organización y funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas el 26 de noviembre de 1982 se *“establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias*

---

<sup>52</sup> El Subsistema de Educación Media Básica, experimenta un importante crecimiento en opciones educativas que se agregan a las ya tradicionales quedando conformada por Secundaria General, Telesecundaria, Secundaria Abierta, Secundaria para Trabajadores y Secundaria Técnica, y es a partir del 10 de diciembre de 1979 que a la Educación Media básica se le llamaría Educación básica.

<sup>53</sup> En el Sistema Educativo de México existen los niveles: A) el Elemental, integrada por las áreas de educación preescolar y de educación primaria, la primera constituye un antecedente no obligatorio su duración es de uno a tres años, y la primaria es obligatoria de seis años de duración. B) ciclo Medio Básico, donde el alumno tiene cuatro grandes opciones; secundaria general, secundaria técnica, enseñanza termina o ingresar directamente al trabajo si tiene catorce o más años. C) El ciclo Medio Superior donde se encuentra la preparatoria general, el bachillerato tecnológico, la educación normal, las opciones terminales. D) La Enseñanza Superior: la Universidad o centros de enseñanza superior, Institutos, Normal Superior. Murguía 1995: 36, 37.

*técnicas*”, normatividad que regula los procesos académicos y administrativos del subsistema de educación secundaria técnica.

Se integran a la DGEST, las Escuelas Secundarias Técnicas con actividades industriales, agropecuarias, forestales y pesqueras que dependían de las Direcciones Generales de Educación Tecnológica Industrial, Agropecuaria y la de Ciencia y Tecnología del Mar respectivamente. (Solana, 2001), la educación está considerada en la estrategia de desarrollo del país como uno de los instrumentos más importantes para el desarrollo del país.

En cuanto al gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988), se puede decir que la educación se circunscribe a los objetivos del sector contenidos en el “Plan Nacional de Desarrollo”: promover el desarrollo integral del individuo y de la Sociedad Mexicana. Ampliar el acceso de todos los mexicanos a las oportunidades educativas, culturales, deportivas y de recreación. Mejorar la prestación de los servicios del Sector Educativo. Estos objetivos surgidos dentro del contexto de crisis económica que envolvía al país, contemplan en cierta forma las políticas económicas para enfrentarla. Debido a ello asume un papel fundamental la Educación técnica de todos los niveles al coadyuvar con el propósito común de lograr los cambios estructurales necesarios para combatirla y sobre todo para evitarla.

En cuanto al gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988 – 1994), se llevó a cabo el Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 (PME) que planteó los siguientes retos: de la descentralización; del rezago, demográfico, del cambio estructural, de vincular los ámbitos escolar, productivo y el de la inversión educativa.

El reto de vincular ámbitos escolar y productivo, para lo cual se requería establecer nuevos modelos de comportamiento en relación entre el trabajo,

producción y distribución de bienes con procesos educativos flexibles. (Murguía, 2000).

El reto del avance científico y tecnológico exigía la formación de mexicanos que aprovecharan éstos avances y los integraran en su cultura, se requería que la formación especializada generara una actitud crítica, innovadora y adaptable, capaz de traducirse en una aplicación de los avances de la ciencia y tecnología.

Ahora bien en el gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), aún siendo Secretario de Educación, firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa, donde se comprometía a transformar el Sistema de Educación Básica, con el fin de asegurar a los niños y jóvenes una educación que los formara como ciudadanos de una comunidad democrática que les proporcione conocimientos para su ingreso a la vida productiva y social y en general propiciara mejores niveles de vida. No hay que olvidar que también con estas medidas se estaba respondiendo a los requerimientos que el tratado de libre comercio y la incorporación al mercado común europeo le exigían al país en esa época.

Se consideró que una Educación Básica<sup>54</sup> de buen nivel generaría niveles más altos de empleo bien remunerado, mayor productividad agrícola e industrial y mejores condiciones generales de alimentación.

Durante esta época presidencial, la educación técnica tiene gran apoyo financiero lo que propició un gran avance Científico y Tecnológico, así como la multiplicación de modalidades y opciones educativas, tanto a nivel básico, medio y superior, lo que llevo a enfrentarse a un dilema por carecer de una planta docente preparada para hacer frente ante tal reto.

---

<sup>54</sup> Educación básica: es la que proporciona el contenido mínimo fundamental de conocimientos, valores, actitudes y de saber hacer de los que nadie debe carecer para su propia autorrealización para integrarse a la sociedad a la que pertenece. Diccionario de las Ciencias de la Educación: 482.



En cambio en el gobierno de Vicente Fox Quezada (2000-2006) las Secundarias Técnicas se consolidan como una opción “Educativa de Excelencia” (al menos en el discurso), el modelo académico proporciona, a los alumnos, una formación que vincula la educación básica con la ciencia y la tecnología, aunque si bien es cierto este precepto esta implementado desde periodos presidenciales anteriores al presente.

Es para concluir el sexenio, que el gobierno de Fox y siendo Secretario de Educación Pública, Reyes S. Tamez Guerra, que a partir del 11 de octubre de 2006 en el Diario Oficial se publica el Decreto por el que se reforma el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública en su apartado de Transitorios se señala que la DGEST pasa a formar parte de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal,

SEGUNDO.- “Los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, serán reasignados a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, con la intervención de las instancias que determine el Titular de la Secretaría y de conformidad con las instrucciones que al efecto imparta”

Sin embargo, los beneficios de esta modalidad, de secundarias técnicas, se hacen patentes con las evaluaciones externas, realizadas por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), y la que realiza la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior (COMIPEMS), ya que los alumnos y egresados obtienen los mejores resultados.

Al respecto de los beneficios, uno de los entrevistados se refirió:

“es una escuela que se aparta del currículo tradicional teniendo aquello que nosotros conocemos como el PLUS que son las TECNOLOGÍAS, contamos con 29 tecnologías” (A1.-1.1.- p.2)<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> EL NUMERO DE PÁGINA SE REFIERE A LA TRANSCRIPCIÓN REALIZADA A LAS PERSONAS ENTREVISTADAS.

## Misión de las Escuelas Secundarias Técnicas

La Escuela Secundaria Técnica es la Institución responsable de formar alumnos con una Educación Técnica desarrollando sus competencias, habilidades, destrezas y valores en un ámbito democrático para la convivencia social y con la naturaleza.

Esta formación<sup>56</sup> no sólo ofrece una formación mínima que le permite incorporarse a la educación media superior sino lo adiestra para su ingreso al trabajo productivo en diferentes áreas como son: agrícola, pecuaria, industrial, de servicios administrativos para la producción, forestal, acuícola, pesquera y apícola. Servicios que están regulados a través de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST). Un entrevistado señaló:

-“...debe ser una escuela que permita en un momento determinado una mediana capacitación a los alumnos” (A1.1.2. P.2.)

## Visión de las Escuelas Secundarias Técnicas.

Es la modalidad de Educación Secundaria comprometida con la calidad y el óptimo aprovechamiento escolar, para la formación de una cultura tecnológica en los educandos, con la participación de directivos, docentes, personal de apoyo y padres de familia que contribuyan a su desarrollo pleno, lo que les permitirá asumir actitudes de éxito en la vida. (PDIDGEST-2001-2006). Un entrevistado señaló:

-“...lo que hace falta en ella para que haya una verdadera perspectiva buena; de futuro y desarrollo y, sobre todo, de buena formación en los alumnos; es fortalecer las tecnologías en la cuestión tecnológica (sic)” (A2.1.2P.36)

---

<sup>56</sup> Divididas en cuatro áreas tecnológicas: 1) agropecuarias, 2) Forestales, 3) Industriales, Comerciales y de Servicios y 4) Pesqueras; Total de actividades tecnológicas: 29, por señalar algunas como ejemplo: Secretariado, Contabilidad, Dibujo de construcción, Técnico Industrial, Carpintería, Electrónica, Industria del Vestido, Instalaciones de gas, Conservación de Alimentos, Máquinas y Herramientas, Mecánica Automotriz, Apicultura, Soldadura, Agricultura, Industrias Forestales, Electricidad, Servicios Turísticos en Hotelería, Construcción, Aire Acondicionado y refrigeración, Operación y mantenimiento de equipo marino, Procesamiento de Productos Pesqueros, etc.

## **Objetivo de las Escuelas Secundarias Técnicas**

Proporcionar una Educación Secundaria Técnica<sup>57</sup>, con énfasis en la Capacitación Técnica que, prepara al alumno para la vida. Un entrevistado al respecto señaló:

*“Sin embargo, las EST por su parte han querido estar en la vanguardia y empezaron con el proceso de certificación del programa ISO9000-2000” (A1.1.4. p.3)*

## **Personal Directivo<sup>58</sup> de Escuelas Secundarias Técnicas (EST)**

En los sistemas educativos, como particularmente en el puesto directivo de las EST, un número considerable de directivos que, con independencia de su profesión específica original, desempeñan funciones de dirección. Dichas funciones, se diferencian por el campo diverso de preparación, además de los profesores, que constituyen la gran minoría, en la presente investigación las carreras que más sobresalieron fueron, las del ámbito universitaria, como son medicina, química, biología y veterinaria con el 32.4%, las relacionadas con la docencia el 18.9%, economía el 5.4%, psicopedagógicas, derecho, e Industria del vestido cada una con el 8.1%, y con el 2.7% las carreras de sociología, arquitectura y periodismo cada una.

De la información obtenida en los datos empíricos del presente trabajo, se puede decir que el porcentaje del personal directivo que tiene elementos formativos para la docencia es el 24%, son egresados de la normal. Sin embargo,

---

<sup>57</sup> Atiende a jóvenes que van entre los 11 a los 15 años de edad. Se labora en dos turnos: matutino y vespertino, (en ambos turnos se atienden no solamente a alumnos de educación secundaria sino también de formación tecnológica la cual no consideraremos en la presente investigación sino solo de forma referencial).

<sup>58</sup> Acuerdo No. 97, Capítulo III, Personal Escolar, Sección I en Disposiciones comunes Art. 11.- “...se entiende por personal escolar el conjunto de personas físicas que, cumpliendo con las disposiciones normativas vigentes, presten sus servicios en las escuelas secundarias técnicas. Artículo 16.- La descripción detallada de cada uno de los puestos del personal, su organización funcional y jerárquica, el número de plazas que lo integran y sus funciones generales y específicas, forman la estructura orgánica del plantel y se encuentran establecidos en el Manual de Organización de la Escuela Secundaria Técnica.

de todos los directivos encuestados sólo uno señaló que hizo la especialidad en administración, no refirió que había sido en administración escolar.

El número de estos profesionales varía mucho de un sistema a otro; mientras mayor es el desarrollo de un sistema educativo, mayor es, en general, el número de profesionales no docentes que emplea. La función directiva se distingue, a la vez, por el nivel de responsabilidad en que desempeña sus funciones. (Gutiérrez R., 1981).

Existe una convicción bastante generalizada sobre la escasa eficiencia de la administración educativa, (y como gestor escolar ni hablemos) y que muestra la imposibilidad de considerar la formación y/o actualización adecuada para desempeñarlos como parte de una formación genérica de educador o como parte de la formación específica de profesor de una asignatura o materia concreta, como es el de ser administrador escolar o en su caso, gestión escolar.

Sabemos que los directivos como actores educativos, son individuos existenciales, racionales, son pluriexistenciales cuyo desarrollo es propio de un proceso, y se constituye como un agente social cuya presencia se cristaliza, creando su propia historia, al definir y revelar su potencialidad racional, emocional, y ética.

Sin embargo, la definición de cada uno de los integrantes del personal directivo de las EST como de la DGEST, para quienes son dirigidas las acciones de superación y actualización, así como su campo de acción, sus alcances y delimitaciones están señaladas en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica y son:

- ♣ Inspectores Generales: El Inspector General es el asesor técnico-administrativo que realiza funciones de apoyo técnico, normativo y administrativo para la buena marcha de los planteles escolares.

- ♣ **Jefe de Enseñanza:** Los Jefes de Enseñanza realizan una función de asesoría y apoyo técnico-pedagógico cuyo propósito central consiste en proporcionar los recursos metodológicos y didácticos al coordinador y al docente, a través de visitas programadas a los planteles de manera sistemática: a) Jefe de Enseñanza de Asignaturas Académicas y b) Jefe de Enseñanza de Actividades Tecnológicas.

- ♣ **Director:** Por su capacidad de liderazgo y por la preparación que le da la formación para ejercer el puesto que desempeña, el Director de una escuela secundaria técnica se caracteriza por:

“Encauzar el funcionamiento general de la institución a su cargo, definiendo las metas, estrategias y políticas de operación dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas vigentes”.

“Verificar que la educación que se imparta en la escuela se apegue al plan y los programas de estudio aprobados por la Secretaría de Educación Pública”.

“Promover la participación del personal de la escuela en los programas de actualización y capacitación técnica, docente y administrativa que realice la Secretaría de Educación Pública”. (Acuerdo 97, por el que se establece la organización y funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas, 1982).

- ♣ **Subdirector:** La función del Subdirector se caracteriza por apoyar la labor administrativa y técnico-pedagógica del personal del plantel ya que, al igual que el Director, su sensibilidad y su capacidad de liderazgo es determinante para influir en el óptimo funcionamiento del plantel, es decir:

“Colaborar con el Director en la planeación, programación, organización, supervisión y evaluación de las actividades del plantel”.

“Mantener en operación los sistemas de organización y administración existentes, para el desarrollo de las funciones y actividades del plantel”. (Acuerdo 97, por el que se establece la organización y funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas, 1982).

- ♣ **Coordinador:** asesora a la práctica docente, ya que su visión general del plan y programas de estudio, el manejo de recursos metodológicos y didácticos, las estrategias de enseñanza y aprendizaje y los procesos de evaluación, así

como el conocimiento de la normatividad, se desempeñan en tres áreas diferentes pero que se complementan y son: a) Coordinador de Actividades Académicas, b) Coordinador de Actividades Tecnológicas, y c) Responsable de Servicios Educativos Complementarios<sup>59</sup>.

- ♣ **Equipos Técnicos:** son los equipos que tienen un carácter interdisciplinario y que, por el perfil profesional, experiencia académica y preparación docente que posee cada integrante, responde a las demandas educativas, de apoyo y asesoría tanto desde el punto de vista táctico (orientación en aspectos normativos, procesos investigativos, innovación educativa, formación permanente de personal directivo y de asesoría externa, evaluación escolar, uso de nuevas tecnologías en educación, etc.) como desde el punto de vista pedagógico (enfoque de las asignaturas y actividades de desarrollo, metodología y didáctica del aprendizaje o procesos de evaluación permanente, entre otros aspectos del ámbito pedagógico). Los equipos técnicos del distrito federal desempeñan un rol fundamental en las acciones de asesoría, apoyo pedagógico y orientación así como en la **actualización y superación del personal directivo** y docente de los planteles de la entidad. (Programa de Superación, Actualización y Capacitación del Personal del Subsistema de Educación Secundaria Técnica 2001-2006).

Para fines del presente trabajo, sólo consideramos como personal directivo a los directores y subdirectores de las escuelas secundarias técnicas, porque fue a ellos a quienes estuvieron específicamente dirigidas las acciones de actualización en materia de gestión escolar, por parte de la Subdirección de Superación y Actualización de la DGEST y las encuestas que les fueron aplicadas que sustentan el presente proyecto. De igual modo, se considerará al personal equipos técnicos, personal técnico - pedagógico, por ser ellos los encargados de actualizar al personal directivo y de diseñar las estrategias de difusión y operación

---

<sup>59</sup> El Responsable de Servicios Educativos Complementarios su función a la fecha no esta catalogada como coordinador, aunque en la práctica lo hace, ya que su cargo y función esta en proceso de definición todavía por parte de las instancias respectivas de la DGEST.

de los cursos en materia de gestión escolar, actores a quienes se les aplicaron las entrevistas de las cuales se analizarán en el siguiente capítulo.

Importante se hace señalar de las entrevistas realizadas, el pensamiento de las autoridades de las cualidades que debe contar en la actualidad el cuerpo directivo de las EST, y al respecto señalaron que:

*“Tenemos muchos directores que se quedaron parados en el siglo pasado son directores que requieren cambios” (...) “el directivo actual debe ser un directivo que esté ajustado a una visión de futuro, que sepa exactamente que quiere transformar en su escuela...” “...cambiar ese tipo de esquemas no es nada sencillo porque de un director autoritario transformarlo a un director participativo y esté centrado en principios es mucho difícil pero sin embargo estamos haciendo el intento por cambiar ese tipo de esquemas.” (A1.6.1.- p.7)*

*“Un directivo, en primer lugar que sienta gusto y que se apasione por su trabajo, que sea activo, dinámico, emprendedor, yo creo que es lo que hace falta precisamente para poder lograr esta transformación de la Escuela,” (A2.6.1.- p.39).*

*“Directivos escolares que se sientan comprometidos con el servicio público, comprometidos con el servicio educativo, comprometidos con la modalidad. Requerimos profesionales y no solamente en el sentido curricular sino en el sentido ético, gente que tenga un compromiso marcado con criterios subjetivos fundados en la situación legal vigente y sobre todo que tenga sentido común, que tenga liderazgo académico y administrativo, que tengan capacidad de negociar y, sobre todo, que tengan capacidad de planear con criterios estratégicos.” (A3.6.1.- p.77)*

De acuerdo con el Programa Nacional de Educación 2001 - 2006 donde se señala que para elevar la calidad de los servicios educativos así como a las necesidades detectadas por el Programa de Desarrollo Educativo para el Distrito Federal en donde se menciona que:

*“El liderazgo de los directivos es débil debido a las limitadas posibilidades que tienen para impulsar el funcionamiento de los centros escolares. Carecen de oportunidades para alentar el trabajo colegiado entre los maestros. La tarea del supervisor se concentra más en responder formatos que en garantizar el apoyo pedagógico a las escuelas. Los equipos técnico-pedagógicos están mal distribuidos y realizan tareas dispersas” SEP. “Programa de Desarrollo Educativo para el Distrito Federal 2001-2006” en el Diario Oficial de la Federación. México D:F., 2001.*

Así como también, por investigaciones realizadas por diferentes instituciones nacionales e internacionales han detectado, entre otros rasgos: una ruptura entre el trabajo cotidiano de la escuela y los requerimientos técnico-pedagógicos, el conflicto latente entre saberes, obligaciones y relaciones interpersonales, la

conceptualización del “directivo” como coordinador de la identidad de los centros educativos, como es la EST, con su dualidad administrativa – pedagógica, se plantea como una necesidad, mejorar el desempeño de las figuras directivas por medio de la actualización.

Información que puede ser corroborada en los resultados emitidos<sup>60</sup> por la Dirección General de Extensión Educativa, Dirección de Actualización y Centros de Maestros, Subdirección de actualización (junio 2002)<sup>61</sup> en donde se presentan los contenidos de bajo dominio que resultaron de los Cursos Nacionales de Actualización, obteniendo como resultados la existencia de diferentes problemáticas en el desempeño de las figuras directivas: como la inadecuada negociación, la falta de algunas habilidades (asignación de tareas, trabajo en equipo, resolución de conflictos, delegación de responsabilidades, impulso a la participación de la comunidad, etc), que les permitan ser más eficientes en su gestión. Resulta necesario brindarles más elementos que faciliten su labor por medio de cursos de actualización.

Importante es, desarrollar programas que fortalezcan no solo la función directiva para que contribuyan de manera sistemática al mejor desempeño y obtención de adecuados resultados académicos, (necesario se hace señalar, que se han desarrollaron programas de los cuales no existe una evaluación al respecto), sino que también es necesario dirigirse a los diferentes niveles y modalidades de educación básica en el DF, con la finalidad de fortalecer a sus figuras directivas. Puesto que, a pesar de haberse implementado estrategias y

---

<sup>60</sup> En los anexos, se presentan los resultados emitidos por la Dirección General de Extensión Educativa, Dirección de Actualización y Centros de Maestros, Subdirección de actualización (junio 2002), en los Ámbitos 1: Dominio de los contenidos del curso y Ámbito 2: Aplicación de propuestas en el ejercicio de la función directiva, con sus respectivos porcentajes.

<sup>61</sup> Dirección General de Extensión Educativa. Dirección de Actualización y Centros de Maestros. Subdirección de Actualización. Elementos para el diagnóstico. Análisis de los Niveles de Dominio de los Resultados de los Exámenes de CNA 2002. Temas con bajo dominio o de mayor dificultad. Curso: Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria. Aplicación: 2001-2002. (junio 2002)



acciones encaminadas a los conocimientos de la conceptualización básica de la temática en gestión escolar, así como al desarrollo de habilidades comunicativas, se hace también, imprescindible encontrar puntos de convergencia para dar respuesta a las múltiples demandas atribuidas al sector educativo y en este caso, en especial a las figuras directivas en los diferentes ámbitos, como son el político, social, institucional, etc.

Sin embargo, por otro lado, en el subsistema de EST, se sabe por las personas que integran lo integran, que para obtener el puesto de directivo los profesores ascienden “gracias” a su antigüedad y/o al desempeño de su trabajo cómo profesor frente a grupo, coordinador y/o subdirector, en ciertos casos; gracias al clásico compadrazgo o padrinazgo que todavía se da en algunos Subsistemas Educativos, como es en este caso Técnicas, o también por los compromisos creados con el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE), factores determinantes en la designación del personal directivo.

También se sabe que la mayor parte de los líderes encargados de una organización educativa, como en el caso del directivo de una escuela secundaria técnica, no han participado en algún curso previo o taller de inducción antes de asumir el cargo, y es a través de la experiencia empírica como enfrentan los problemas existentes y tratan de dar solución de la manera más práctica o porque consideren la más adecuada.

El directivo de una escuela secundaria técnica, tiene una función determinante en el desarrollo educativo de toda la comunidad, es aquí donde radica la importancia de la actualización, un líder capacitado que este al tanto de las diferentes alternativas para que la escuela logre niveles con resultados cada vez mejores y cada vez más acordes con la necesidad de sus beneficios y que resuelva las demandas sociales más apremiantes, permitiendo con esto fortalecer

la utilización de recursos y eficientizar procesos tanto administrativos, pedagógicos, materiales y por qué no, de relaciones.

El directivo debe ser el primero y el más comprometido de mejorar la calidad, esto significa que como actor principal, debe responsabilizarse de la calidad impartida en la institución, debe fungir como autentico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular, el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras juega uno de los papeles más importantes de la misma institución liderando a sus colegas, los alumnos y padres de familia.

*“...no se nota así un cambio radical sino que desde el inicio es muy clara su participación, si se nota el cambio a lo mejor con el personal docente o los equipos técnicos muy renuentes en un inicio, muchas preguntas que quizá dejamos para el desarrollo o transcurso del mismo curso, del taller. Y al final, existe alguna reconsideración si alguien no estuvo de acuerdo, después lo manifiesta y lleva cierta carga de agradecimiento.” (D2 15.1.pp. 27 y 28)*

Si el directivo de una escuela secundaria técnica lograra la concientización de la importancia de la actualización e involucrara a todo el personal de la institución a adquirir los conocimientos de los cursos, talleres de actualización en su institución, el trabajar cursos autogestivamente se reflejaría en el aprovechamiento de los mismos en la eficiencia y por ende en la calidad educativa que la institución ofrecería.

*“En algunos casos se logra impactar y motivar y se nota el cambio y compromiso aunque por no existir un seguimiento real y obligatoriedad en aplicar las estrategias recibidas en ocasiones se queda en mero discurso.” (D5 15.1 p. 6)*

Ahora bien por otro lado, es importante identificar los problemas relacionados con los resultados de la formación (actualización) del personal directivo, ello permitirá entender, explicar e identificar el cómo y el porque del actuar del director, proporcionando elementos para buscar, modificar y evaluar las estrategias que se utilizan en el diseño, operación e implementación de los cursos por parte de la DGEST.

Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el desempeño en el actuar del director, ha presentado dificultades serias en cuanto a su ejecución,

ha provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Generando, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la dirección del sistema, la burocracia y los actores al nivel de la escuela.

## **Panorama Actual de la Educación Secundaria Técnica <sup>62</sup>**

La Escuela Secundaria Técnica (EST) en el presente se desarrolla como una opción educativa destinada a la formación de cuadros.

*“...papel importante dentro de la sociedad dado que tiene una característica particular (...) que la hace ser Secundaria Técnica, y que son precisamente sus especialidades en el Área Tecnológica” (A2.1.1.- p.36)*

*“...para los alumnos egresados de primaria para continuar sus estudios en el nivel medio básico y tener algún tipo de preparación que le permitiera su preingreso al trabajo” (A3.1.1.- p.70).*

Esta formación permite no sólo ofrecer una formación mínima que le permite incorporarse a la educación media superior sino lo adiestra para su ingreso al trabajo productivo en diferentes áreas como son: agrícola, pecuaria, industrial, de servicios administrativos para la producción, forestal, pesquera y otras. Servicios que regulan a las Escuelas Secundarias Técnicas del D.F. y que están regulados a través de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST).

En cuanto a quienes integran una EST, su personal<sup>63</sup> está constituido por: director, subdirector, coordinador de actividades académicas y de actividades tecnológicas, responsable del área de servicios educativos, docentes, personal de apoyo y asistencia a la educación.

Las Secundarias Técnicas en la actualidad lo que ofrecen es la formación tecnológica básica y la promoción de una cultura tecnológica como un valor

---

<sup>62</sup> En Observatorio Ciudadano de la Educación Comunicado 110 Se presenta una investigación sobre la Secundaria técnica donde se plantea que es ¿Una opción educativa en entredicho? Y que por lo tanto existe una Urgente necesidad de rescatarla.

<sup>63</sup> En los anexos se muestra el diagrama de organización de las EST.

agregado al currículo, sin embargo el bajo posicionamiento de las tecnologías y las condiciones en que operan, lleva a preguntar en que medida estos talleres realmente aportan formación a los estudiantes para el trabajo, por lo siguiente:

En la actualidad la Secundaria Técnica no cuenta con los apoyos y políticas de otros años de las cuales se vio favorecida, la nula atención y la situación deplorable de sus talleres hablan por sí solos, así como de la situación marginal que guarda la formación en sus áreas tecnológicas, de hecho hay planteles que no han sufrido ningún tipo de mantenimiento de cuando fueron creados a los cuales no se les ha hecho ninguna actualización, tanto en su estructura como en el mobiliario, por una parte y por la otra, en los aspectos de formación y actualización docente, donde sí existe, la contradicción a la que se enfrenta el docente en cuanto al no poder instrumentar e implementar lo aprendido en sus planteles por no contar con la infraestructura necesaria en los mismos. Un entrevistado al respecto señaló:

*“Renovar la cuestión tecnológica que la ha caracterizado, sobre todo los equipos en los talleres, esto sería algo o es algo, mejor dicho, fundamental que creo yo que le hace falta a nuestras escuelas” (...)* (A2.2.1.- p. 37)

De igual manera, las Escuelas Secundarias Técnicas (EST), en algunas de ellas, se sigue usando tecnologías ya obsoletas en los talleres que no responden al crecimiento tecnológico que se ha vivido en el mundo, y a las demandas actuales en el campo laboral, como también a los requerimientos de los alumnos; por un lado, por el otro, al abandono de talleres en cuanto a maquinaria ociosa que por falta de mantenimiento y/o refacciones no se utiliza. Así como a la falta de ética profesional de los colectivos y de gestión, la ausencia de liderazgos y de nuevos estilos de gestión por parte del personal directivo, esto por sólo señalar algunas.

*“A los talleres de nuestras escuelas lo que les hace falta es actualizar su equipo, renovarlo.”* (A2.2.2.- p37)

Es claro también, que en las EST existen sus excepciones, que hay planteles donde cumplen con la misión de formar a lo que establece el artículo 3º, fracción 2 del Acuerdo número 97 de la SEP, en cuanto a la organización y funcionamiento

de las Secundarias Técnicas y que tienen sus talleres. Que consiste en: “Inducir y capacitar al educando en el conocimiento y aplicación de las técnicas de una actividad tecnológica que le permita incorporarse de manera inmediata a una actividad productiva”. (Avitia, 2001)

*“Que las mejores y más importantes ventajas se expresan en los resultados de los alumnos que tenemos en las escuelas”. (A3.-2.3.- p.72)*

Sin embargo, necesario se hace, valorar también las potencialidades que tiene este subsistema, resaltando la importancia de contar con opciones que permitan un acercamiento al mundo del trabajo desde la educación básica. Previendo la nueva dinámica de la globalización y el desarrollo tecnológico con miras de contribuir a la comprensión de este nuevo entorno y a la formación en las competencias que actualmente se demanda a nivel mundial.

*“...ha sido la formación del adolescente en ese campo, inclinándolo un poco más hacia su formación tecnológica”. (D2 1.1 p. 2)*

Otra potencialidad que se les puede ofrecer a los alumnos de Secundarias Técnicas es brindarles competencias laborales que les permitan enfrentarse al mundo del trabajo haciendo viable su incursión en espacios alternativos y significativos con opciones personales de desarrollo.

*“Hablamos de formación de alumnos en competencias, ya no sólo para la vida únicamente sino competencias para el trabajo.” (D1 1.4 p. 2)*

Asimismo la secundaria técnica, constituye un instrumento importante en la orientación vocacional al despertar inquietudes que son canalizadas posteriormente a los estudios superiores, como son los bachilleratos tecnológicos.

*“De alguna manera, la Educación Secundaria Técnica como tal ha tenido un gran prestigio a nivel nacional, sobre todo al interior de la República Mexicana en donde hemos participado con algunas personas, que con estadísticas y datos de seguimiento han medido el impacto que en la sociedad ha tenido.” (D2 1.4 p. 2)*

También, la Secundaria Técnica puede constituir un vehículo de calidad importante para la formación de competencias laborales, derivados del paso de los estudiantes por sus talleres.

*“...juegan un papel fundamental para estos jóvenes que por su situación económica ya no tienen la oportunidad de seguir estudiando; y ven en esta modalidad una oportunidad para acercarse al campo laboral.” (D3 1.1 p. 30)*

La calidad que los centros educativos, y en particular Secundarias Técnicas del D.F. están consiguiendo, que su alumnado finalice los estudios con buenos resultados, y su personal por medio de los cursos de actualización operados a través de la Subdirección de Superación y Actualización (SSAP), los aprendizajes adquiridos les sean útiles y aplicables en su vida diaria y laboral, y que todo esto se este logrando en un ambiente de trabajo y estudio afable para todos y en los tiempos adecuados a las finalidades perseguidas, con estos elementos se estaría ofreciendo entonces, realmente, la calidad de educación exigida.

*“Su tradición y mística de trabajo, experiencia en los ámbitos tecnológicos, ser un subsistema consolidado.” (D5 1.5 p. 2)*

### **La Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST)**

La DGEST de acuerdo con sus atribuciones tiene dos esferas de competencia, las cuales son: en el ámbito nacional, tiene que ver con el diseño, instrumentación y seguimiento del marco normativo, así como la evaluación del subsistema en la República Mexicana, y en el ámbito local, en el que se asume la responsabilidad de operar y coordinar la prestación del servicio de educación secundaria técnica en la capital del país.

El ejercicio de la facultad normativa, la DGEST, encuentra su fundamento en la Ley General de Educación, el cual tiene el propósito de asegurar que el modelo curricular de la Educación Secundaria Técnica se cumpla en todo el país, con el diseño e instrumentación de los programas de estudio de las actividades tecnológicas que se imparten en sus escuelas, y el diseño de normas y lineamientos para la organización y funcionamiento de la tarea educativa de sus Escuelas Secundarias Técnicas (EST).

La DGEST cuenta con una estructura orgánica – funcional divididas en cuatro áreas y son: a) Área con funciones técnico-pedagógicas, cuyas principales acciones están enfocadas a planear, dirigir y controlar la formulación de planes y programas de estudio, apoyos didácticos, vinculación y asesoría tecnológica, formación tecnológica, investigación educativa, evaluación del aprendizaje, así como la de **actualización** y superación del personal docente, **directivo**, de apoyo y asistencia a la educación, en ésta área se desprenden los cursos de actualización al personal directivo en materia de gestión escolar, motivo de la presente investigación. b) El área de planeación, c) el área operativa, responsable de las 119 Escuelas Secundarias Técnicas del DF, en cuanto a su coordinación, supervisión y evaluación del servicio que prestan. Dividida en cuatro unidades mediante las cuales se atiende la operación de los planteles; anteriormente llamadas Coordinaciones de Zona 1 Poniente, 2 Norte, 3 Oriente y 4 Sur, y en la actualidad llamadas Áreas de Operación y Gestión, y el d) área administrativa.

La Subdirección de Superación y Actualización del Personal (SSAP) al formar parte del área técnico-pedagógica de la DGEST desarrollo un Programa de Superación y Actualización del Personal 2001-2006<sup>64</sup>, el cual cuenta con tres grandes apartados para su operación, y cada uno con sus correspondientes subprogramas, estos son:

I.- Programa Específico de Atención al Personal Directivo y Equipos Técnicos

II.- Programa Específico de Atención al Personal Docente.

III.- Programa Específico de Atención al Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación.

De los anteriores programas, sólo retomaremos el primero, que se refiere al Personal Directivo y Equipos Técnicos, el cual proporciona herramientas

---

<sup>64</sup> El Programa de Superación, Actualización y Capacitación del Personal del Subsistema de Educación Secundaria Técnica 2001-2006. SEP: Subsecretaría de Educación Media Superior. DGEST/DT, México, DF: mayo 2005, "parte de una concepción constructivista e integradora poniendo en centro al alumno y sus expectativas, el programa pretende cubrir las características de la calidad educativa, es decir es pertinente, equitativa y de buena calidad, incluyente, formativa buscando conjuntar propósitos científicos y técnicos sin descuidar el lado humano en la actualización del personal. Pág. 5

necesarias para que el personal directivo, al estar actualizado haga frente a los retos que en la actualidad se le exigen, por medio de un Programa Específico de Atención al Personal Directivo y Equipos Técnicos 2001-2006, siendo sus objetivos:

- 1.- Desarrollar estrategias de superación y actualización para el personal directivo y los equipos técnicos que fortalezcan su profesionalización y formación permanente, con la finalidad de consolidar el trabajo cooperativo y autogestivo de las Escuelas Secundarias Técnicas.
- 2.- Generar espacios de intercambio académico con las escuelas que privilegian la asesoría y el apoyo a la práctica escolar.
- 3.- Fortalecer el proceso de formación de los equipos técnicos y del personal directivo como apoyo para impulsar el trabajo colaborativo y de transformación de la Gestión Escolar.
- 4.- Implementar acciones para potenciar el desarrollo humano, la creatividad y la innovación, con el fin de orientarlos hacia la mejora de los procesos que desarrollen las instituciones educativas.

Cabe resaltar que el Programa Específico del Personal Directivo y Equipos Técnicos de la SSAP retoma de las políticas educativas los propósitos, líneas de acción y metas del Programa Nacional de Educación 2001-2006, que en el apartado de Educación Básica establece la importancia de que el directivo desarrolle las competencias profesionales propias de su función, los apoyos por parte de quienes ejercen las actividades técnico-pedagógicas, como se señala a continuación:

“El ejercicio de un liderazgo efectivo por parte del director es esencial para asegurar el cumplimiento de la misión de la escuela”.

“Reorientar el ejercicio de la función de los directores escolares y fortalecer sus competencias profesionales, de tal modo que ejerzan eficazmente sus funciones académicas y promuevan el mejoramiento continuo de la calidad de la escuela.”

“Regular la operación de los servicios de apoyo técnico pedagógico para transformarlos en un servicio especializado y permanente de asesoría y acompañamiento académico para los maestros y las escuelas.”

“Fomentar la creación en los estados de cuerpos colegiados de maestros que participen en la generación de estrategias y proyectos de capacitación y actualización”. (SEP: Programa Nacional de Educación 2001-2006).

La finalidad del Programa Específico del Personal Directivo y Equipos Técnicos de la SSAP, es dar cumplimiento a los objetivos de las políticas educativas



institucionales esta dividido en siete subprogramas, de los cuales sólo señalaremos los referentes al personal directivo, por ser el personal al que están destinadas las estrategias de actualización en materia de gestión escolar y, al personal técnico-pedagógico, por ser los responsables del diseño y operación de los cursos dirigidos al personal directivo, los subprogramas son:

- ❖ Subprograma de Cursos de Actualización Permanente, esta enfocado a ofrecer cursos de actualización para el personal inscrito en Carrera Magisterial en la 2ª. Vertiente (Inspector General, Jefe de Enseñanza, Director y Subdirector) y a los de la 3ª. Vertiente por estar ubicados los Asesores Técnico Pedagógicos.
- ❖ Subprograma de Gestión y Proyecto Escolar: Hacia una Escuela Secundaria Técnica de Calidad. (DF Y Entidades Federativas), su objetivo es apoyar la transformación de la gestión escolar en los planteles, a través de cursos, talleres, antologías, cuadernillos y asesorías directas a cada plantel. De las antologías Elaboradas están: Gestión Escolar en Educación Secundaria Volumen I. Marco Político, Volumen II. Tendencias Actuales y Volumen III. Proyecto Escolar, así como siete cuadernillos que permiten apoyar la implementación del Proyecto Escolar<sup>65</sup>. Sin embargo las antologías que sustentan la presente investigación son las que se señalan mas adelante de este capítulo y que están reportadas en el informe sexenal 2001-2006 de la Subdirección de Superación y Actualización de Personal.
- ❖ Subprograma de Desarrollo Profesional de Personal Directivo y Equipos Técnicos (diplomados, especializaciones y maestrías), subprograma que se encuentra en proceso de consolidación, por lo que se podría omitir por no tener todavía a la fecha acciones específicas para el personal directivo, ya que sólo se ha realizado un diplomado para Asesores Técnico Pedagógicos con la UPN.

La estructura curricular<sup>66</sup> del Programa Específico del Personal Directivo y Equipos Técnicos, esta conformada por cuatro campos de conocimiento y son:

---

<sup>65</sup> Los 7 cuadernillos de apoyo del Proyecto Escolar son: 1. Lineamientos del Proyecto Escolar para la Educación Secundaria Técnica, 2. Preparación del Colectivo y Participación del Proyecto Escolar, 3. Consideraciones Teórico-Metodológicas para la Elaboración de un Diagnóstico, 4. El Proceso de Diseño del Proyecto Escolar, 5. Sugerencias Metodológicas en Torno a la Viabilidad del Proyecto Escolar, 6. Operación y Seguimiento del Proyecto Escolar y, 7. Evaluación Interna del Proyecto Escolar; Una Tarea Colegiada.

<sup>66</sup> El esquema curricular se encuentra en los anexos.

1. Asesoría y Apoyo a la Práctica Escolar
2. Gestión Escolar
3. Desarrollo Humano, Creatividad e Innovación Educativa, y
4. Educación Tecnológica.

Para fines de la presente investigación, se trabajó el campo de conocimiento Gestión Escolar, donde se ubican los cursos destinados al personal directivo para desempeñar el papel de gestor escolar, el período comprendido será del año 2001 al 2006 con una muestra representativa de Directivos.

La finalidad de los cursos de actualización del personal directivo tienen la intención de que el participante maneje un lenguaje común en torno a la gestión escolar en las instituciones de educación secundaria técnica; por una parte, y por otra, es la aportación de elementos que permitan contextualizar la gestión de los planteles en relación con la política educativa, las tendencias de la investigación educativa, los aportes de las experiencias previas en este campo y los lineamientos surgidos en la Dirección General de Educación Secundaria Técnica en una formación permanente.

### ***La Actualización del Directivo de Escuelas Secundarias Técnicas en Materia de Gestión Escolar***

Es importante trascender de los esquemas de actualización como nivelación o grados de estudio, a una idea de formación, que siembre raíces profundas, para pensar este proceso como un trabajo teórico-práctico individual y permanente desde el espacio escolar diario, pretensión que tienen las políticas educativas actuales.

No sólo debo de ir a equis lugar, a tomar un curso en metodologías novedosas o aumentar el puntaje para mis estímulos académicos o porque me mandan; no, definitivamente estamos hablando de algo diferente, la actualización, es la idea de un proceso sistemático para reflexionar, revisar, comprender e

intervenir en nuestra práctica diaria desde nuestro espacio de trabajo; quizá con apoyos externos y con los necesarios referentes teóricos, pero éstos últimos referidos a las necesidades específicas que van surgiendo de nuestros procesos de seguimiento y evaluación del quehacer escolar diario; en sus dimensiones organizativas, pedagógicas y de participación social.

La formación y/o actualización personal trasciende la idea de iniciar, ampliar, perfeccionar o modificar conocimientos, destrezas y actitudes del directivo en ejercicio de forma individualizada; ante la evolución de procesos tanto de innovación como de un cambio para un mejor desarrollo escolar y de aprendizaje, esto ha enriquecido esas posibilidades de incidencia en el avance del personal directivo y del personal a la par, en la realidad escolar.

Importante es que estas nuevas formas y concepciones del proceso formativo, permita su máxima expresión en el trabajo en equipo y en el ámbito real de actuación, como es la escuela secundaria técnica, y con ello poder proponer culturas de aprendizaje en cada una de las escuelas, es decir, espacios de creatividad contruidos y sostenidos por el aprendizaje “colaborativo”.

Para que la mejora permanente y la calidad en la educación “dejen de ser un deseo utópico” y el debate sea reconceptualizado desde una nueva perspectiva de integración de los procesos de desarrollo escolar”, la escuela debe situarse en el eje del cambio en todos los niveles, es decir debe de existir la vida colegiada.

Para que pueda existir una vida colegiada en las escuelas secundarias técnicas, necesario se hace crear identidades, lo que significaría hacer que los sujetos compartan un mínimo de códigos simbólicos que los integren a un mismo campo de significados.

Miranda (2001) al respecto señala: “Hay identidad si al menos dos sujetos pueden evaluar situaciones de su vida con base en los mismos sistemas de

interpretación, o sea, a través de medios simbólicos similares...". La identidad de una comunidad escolar, se produce ahí donde un discurso y un conjunto de prácticas son reconocidos como propios de la manera de vivir de este grupo, históricamente situado, y es función del directivo poder hacerlo realidad dialogando con los integrantes del centro escolar, con el establecimiento de mismos códigos y experiencias mutuas.

Una parte fundamental en la conceptualización del objeto de estudio, y como se ha venido realizando, es precisamente la construcción del significado de términos o expresiones que en el lenguaje común son utilizados de múltiples maneras en una gran variedad de contextos, términos relacionados por la impartición de cursos. Tal es el caso de los que serán abordados a continuación: en este caso estos conceptos son formación, actualización, que serán trabajados, superación y capacitación, los dos últimos conceptos sólo se presentará su definición por considerar no ser tema de la presente, pero que permite aclarar la concepción que se tiene de ellos.

### *El concepto de formación*

Este término es utilizado en diferentes expresiones dependiendo del contexto, y tenemos que pueden estar referidas a objetos como pueden ser físicos o simbólicos, pero como también referidas a los individuos y es en este sentido el que se asumirá, en forma genérica designando un proceso propio del ser humano.

Aunque si bien es cierto, a este concepto se le pueden agregar algunos adjetivos o ciertas finalidades, y tenemos que, por ejemplo, se habla de formación crítica, reflexiva o bien formación para el desempeño de una profesión, formación para la creatividad o para la investigación, etc.

Se precisa también considerar al hombre como un ser en desarrollo, en constante evolución y transformación, ello nos permite, y siguiendo a Honore (1980), ha realizar una referencia a la formación como "función humana de la evolución", pero de una evolución orientada de acuerdo con ciertos fines que tanto

el individuo como la colectividad de la que forma parte han considerado relevantes, por su posibilidad de aportar a un desarrollo de las diversas potencialidades del ser.

Entonces para ello, se entenderá que la formación es un proceso que se genera y se dinamiza a través de acciones orientadas hacia la transformación de los sujetos; por ello afirma Barbier (1993) que "las actividades de formación forman parte de las actividades o de los procesos más generales de transformación de los individuos".

Nuevamente retomando a Honore (1980), el cual señala que una dinámica que refleja quizá la esencia misma del concepto: "la formación puede ser concebida como una actividad por la cual se busca, con el otro, las condiciones para que un saber recibido del exterior, luego interiorizado, pueda ser superado y exteriorizado de nuevo, bajo una nueva forma, enriquecido, con significado en una nueva actividad". En otros términos, el proceso de formación se da en una dinámica exterioridad-interioridad-exterioridad, que puede transformar no sólo a los individuos, sino a la colectividad de la que forman parte y a la cultura misma la cual están construyendo.

Ahora bien, desde una visión de la formación en la que el hombre recibe "saberes" y estos son del exterior que de una forma personal interioriza y resignifica, para luego individualmente exteriorizarlos nuevamente, se entiende que el concepto de formación está íntimamente vinculado al de cultura; así lo expresa el planteamiento de Díaz Barriga (1993), cuando afirma que "la formación es una actividad eminentemente humana, por medio de la cual el hombre es capaz de recrear la cultura"., en donde el hombre con su participación posibilita al hombre la re-creación de la propia cultura, y si el directivo se desenvuelve en un centro escolar, se estaría hablando de la cultura escolar.

Para Lhotellier, citado por Honore, (1980) "la formación es la capacidad de transformar en experiencia significativa los acontecimientos cotidianos..., en el horizonte de un proyecto personal y colectivo"; luego entonces, la formación no es

algo que se adquiere de una vez por todas, que es posesión de algunos, o que se consigue sólo con un título profesional; es una especie de función propia del ser humano, que se cultiva y puede desarrollarse, que no está sujeta a temporalidades o edades específicas.

Sin embargo, como lo señala Barbier, (1993), "las actividades de formación pueden de hecho definirse como actividades específicas de producción de capacidades susceptibles de ser transferidas posteriormente a otras situaciones diferentes a la situación de formación", entonces resulta lógico pensar que las actividades de formación se diseñan pretendiendo incidir en ámbitos específicos, esto concuerda con los fines que tienen en específico los cursos que genera la DGEST para el personal directivo de las EST.

Si consideramos que el concepto de educación se extiende a todas las dimensiones de la vida del hombre y a todas sus etapas; si hace referencia al desarrollo de todas las potencialidades del ser; si otorga un papel preponderante a la resignificación que el individuo hace de los hechos denominados educativos; si supone la presencia del proceso creador en tanto implica que el individuo reelabore la experiencia y la exteriorice con aportes propios; si concede tanto a los individuos papeles protagónicos en el proceso educativo, entonces se podría hablar de educación y formación como un mismo proceso.

#### *El concepto de actualización*

*Actualización*, término usado en algunas ocasiones para significar la necesidad continúa de puesta a punto de la formación del profesorado y equivalente, por tanto, a perfeccionamiento.

La *actualización*<sup>67</sup> le permite al individuo, retomar información que podrá utilizar permitiéndole con ello actuar en consecuencia y que su participación trascienda al transformar su persona y su entorno donde se desenvuelve.

La *actualización* es un término usado en algunas ocasiones para significar la necesidad continua de la formación del personal, por tanto, al perfeccionamiento permanente. Igualmente se aplica el concepto *actualización* para indicar la necesaria tarea de ajustar objetivos y contenidos de la enseñanza a fines, demanda, motivación, exigencia social, evolución científica, etc. Actividad que provee al individuo, al directivo en este caso, de los elementos teórico-prácticos correspondientes a alguna temática en particular, que les ayude a eficientar su labor y/o actividad, a recordar lo aprendido, a aprender nuevamente y a aplicar nuevos conocimientos. (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1998)

La Dirección de Actualización y Centros de Maestros, por ser la institución reconocida oficialmente para tal fin, concibe a la *actualización* como el proceso que, partiendo de un diagnóstico de necesidades tiene como propósito promover que los maestros a través del trabajo colegiado, construyan e incorporen elementos innovadores al desempeño de su práctica, con la finalidad de mejorarla y así ofrecer una educación de calidad.

Para la SSAP (DGEST), en su Programa de Superación, Actualización y Capacitación del Personal<sup>68</sup> de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica 2001-2006, *la actualización se concibe como “un proceso permanente que tiene como fin que los docentes construyan e incorporen elementos*

---

<sup>67</sup> Actualización es hacer actual algo, darle actualidad. Poner al día. Poner en acto, realizar. Hacer que los elementos lingüísticos abstractos o virtuales se conviertan en concretos e individuales, constituyendo mensajes inteligibles. En el Diccionario de la Ciencias de la Educación.

<sup>68</sup> La DGEST, tiene dentro del Programa de Superación, Actualización y Capacitación del Personal de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica 2001-2006 un “Programa Específico de Personal Directivo y Equipos Técnicos”. (p. 31)

*innovadores al desempeño de su práctica, con la intención de mejorar su desenvolvimiento profesional.”*

Sin embargo, se puede decir que, la actualización, es tener contacto con los adelantos que proporcionan la ciencia y la tecnología en todas sus manifestaciones para adecuar a ellas la práctica, los conocimientos y actitudes del individuo. Es decir, tener los elementos teóricos - prácticos y los medios psico-pedagógicos para poder así utilizarlos en los diferentes momentos y ámbitos donde como personal directivo se encuentre, especialmente en el medio educativo.

De ahí que la importancia de la actualización y la formación continúa de los responsables de los centros educativos, los directivos de las escuelas, sea una condicionante indispensable para lograr la transformación.

Al respecto, se puede realizar un paréntesis histórico, la actualización de maestros no había tenido personalidad propia, en cuanto a las consideraciones que llevaron a definir sus características en el pasado, las estrategias y acciones denominadas de actualización siempre se habían derivado para que los maestros obtuvieran su título profesional o se habían confundido con la obtención de grados superiores. De gran utilidad fueron las definiciones prácticas dadas en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 que atendiendo a las condiciones reales de preparación de los maestros y directivos en servicio, señalaron cuatro campos de acción para la formación permanente:

- Nivelación: Refiere a la formación que tiene como objetivo fundamental que los maestros que cursaron sus estudios profesionales antes de la entrada en del plan 1984 puedan obtener su licenciatura en educación básica.



- Actualización: Refiere a la formación de los profesores para enfrentar mejor los cambios curriculares y ponerse al día respecto a los avances de la ciencia de la educación.

- Capacitación: Refiere a la formación destinada a maestros que no cursaron estudios formales para la docencia y que actúan, sobre todo en regiones apartadas y difíciles.

- Superación profesional: la formación destinada a quienes desean especializarse en campos diversos relativos al quehacer educativo y alcanzar mayores niveles profesionales.

Con esta base normativa quedaba claro que, en su quehacer, el Programa Nacional para la Actualización Permanente no podría invadir otros campos distintos al que le había sido determinado. Pudiendo observar como tanto docentes como el directivo tiene una línea específica para, seguir desarrollándose en su campo de acción.

Ahora bien en cuanto a los conceptos de *Superación*<sup>69</sup> Profesional y capacitación, se presenta también la definición que de ellos se hace en el CAM-DF<sup>70</sup>:

### Concepto de *Superación*

Implica la profundización y elevación del grado académico en el ámbito educativo de los profesores en servicio con licenciatura"...Los contenidos de los cursos "proporcionan al destinatario una serie de conocimientos, técnicas y/o manejo de recursos complementarios a su asignatura o a su formación docente, los cuales les permitirán aumentar su cultura y hacer más eficiente su trabajo" , ya que aluden a un

---

<sup>69</sup> Superación, se refiere a ser superior a alguien, vencer obstáculos o dificultades, así como rebasar exceder de un límite, o cuando una persona realiza algo mejor que en otras ocasiones. Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta© 2005. © 1993-2004

<sup>70</sup> La Carpeta del Maestro Ser y Quehacer del CAMDF, SEP. Subsecretaría de Servicios Educativos para el DF: DGENyAM en el DF, pág. 14 y 15.

tratamiento exhaustivo en algún campo del conocimiento pedagógico o científico, que propicie la articulación entre los aspectos teórico – metodológicos de la educación y la práctica de la tarea docente, mediante el ejercicio de la investigación educativo.(SEP Coordinación Nacional de CM CAP VIII. Propuestas y dictaminación de cursos de actualización y superación del magisterio. 1994).

De igual manera el concepto de *capacitación*<sup>71</sup> señala:

Se “pretende dotar al destinatario de los currícula necesarios correspondientes al nivel y grado académico indispensables para desempeñar eficazmente las funciones docentes”, por lo que están encaminados a la preparación del magisterio, carente de formación normalista previa mediante dos clases de servicios: cursos secuenciados de duración variable y la capacitación a nivel licenciatura para docentes de Educación Secundaria:

- ❖ Los cursos secuenciados profundizan algún tópico del conocimiento de la práctica educativa, sin requerir una licenciatura previa...
- ❖ La capacitación a nivel licenciatura permite a los profesores de Educación Secundaria obtener el grado académico correspondiente, que los profesionalice sin abandonar sus tareas frente a grupo.(SEP Coordinación Nacional de CM CAP VIII. Propuestas y dictaminación de cursos de actualización y superación del magisterio. 1994).

## **Importancia de la Actualización**

La importancia que tiene la actualización, ayer, hoy y siempre esta en función de los requerimientos, de los recursos disponibles, y de los apoyos para desarrollarla, correspondiéndole a la Secretaria de Educación Pública, (SEP) por medio de sus instituciones encargadas para tal fin, a nivel estatal, con estrategias que van desde apoyos como son los centros de maestros, acervos bibliográficos, computadoras, y para el personal directivo la asistencia a cursos donde tienen la oportunidad de trabajar colegiadamente con colegas por ser un espacio que permite la interacción entre los asistentes a ellos y que les privilegia su desarrollo, en este caso, el personal directivo actualizado podrá participar con calidad, eficiencia y eficacia y con ello derrumbará prácticas tradicionales anacrónicas.

---

<sup>71</sup> La capacitación esta orientada para habilitar y proporcionar los elementos psicopedagógicos básicos del manejo del plan y programas de estudio, los métodos didácticos, libros de texto y materiales educativos a los docentes que se incorporan al servicio sin contar con la formación magisterial

Mario Melgar Adalid (1991), nos menciona en su libro “Una visión de la Modernización en México”, la importancia que tiene la actualización en la educación. En México, la educación ha llegado a ser tanto más eficaz cuantos más altos han sido los valores sociales y materiales que se han querido transmitir. En este sentido, se puede establecer una íntima relación entre avance social, políticas educativas y normas del derecho educativo.

La actualización, debiera constituirse como un proceso continuo y permanente, con compromiso de todo individuo que este comprometido con su trabajo y que tenga ética profesional.

Para lograr lo anterior habría que definir e implementar una actualización que implique la formación integral y permanente, y por que no hacerla obligatoria para todo personal que trabaje en una institución educativa. La importancia de la actualización requerida por el personal directivo para que pueda realizar con capacidad y comprender su contexto, donde podrá analizar, criticar, modificar con alternativas que le permitan el mejoramiento del mismo; conjuntado esfuerzos con los sectores y actores que participan en el centro educativo donde participa. Que sea competitivo, en cuanto a que la competencia es una aptitud para conducirse de un modo específico, dentro de una situación social determinada, con vistas a producir efectos aprobados por los miembros del ambiente escolar, como lo señala atinadamente Postic (1996).

El apoyo que se le ha conferido a la actualización hasta este momento considera acciones generales y acciones particulares responden a la formación, al tipo de trabajo, al tipo de responsabilidad que tienen el personal directivo y que desarrolla en la institución secundaria técnica, y se ha perdido de vista el apoyo de los demás actores que también participan, como es el personal técnico – pedagógico.

La importancia de actualizar al personal directivo, le permite tener un conocimiento básico que sirva como parámetro en la toma de decisiones, alcanzando así los objetivos planteados de la institución educativa la cuál dirige y pertenece, le podrá dar la oportunidad de impactar su medio con propuestas que permitirán desarrollarse tanto personal como institucionalmente, y con ello lograr un progreso democrático y equitativo tanto del medio escolar como de la propia sociedad.

*“En general podemos afirmar que un 50% realmente esta motivado e interesado y el resto simula y asiste por institucionalidad debido a que presenten diversos intereses personales.” (D5 14.1 p. 26)*

La actualización del directivo de escuelas secundarias técnicas, se podría percibir, no como imposición institucional o como trampolín para un mejoramiento económico, sino como un proceso de autoconstrucción profesional que rescata al sujeto de la inercia de la realidad.

Sin embargo, la actualización no garantiza que el directivo al llegar a su centro escolar implemente los conocimientos adquiridos en los cursos, y en particular en los cursos de gestión escolar, las practicas cotidianas arraigadas y enmohecidas arrastran muchas veces al directivo en su actuar, haciendo de lado la recién adquisición de conocimientos.

Elemento también a considerar, es el que no exista por parte de la DGEST una estrategia de seguimiento del personal directivo actualizado, que permitiera comprobar si los conocimientos adquiridos están siendo implementados en el entorno educativo y en que medida ha modificado u corregido su actuar dentro de la institución educativa.

Por otra parte, el que un directivo asista a cursos de actualización no garantiza el que haya aprendido y hecho suya la información vertida en los mismos, por una parte y por otra, el hecho de que al personal directivo se les obligue a asistir a los mismos. Dependerá de la habilidad y fuerza motivadora que posea el coordinador y/o instructor para invitar a que el participante cambie de

actitud y con ello se comprometa al actualizarse periódicamente para desempeñar su función educativa, por una parte, y por otra que la propia institución proporcione garantías para que el personal asista, sin que se vea obligado y que los cursos respondan a sus necesidades.

Sin embargo, en la actualización del personal directivo, es preciso, entonces, y me atrevería a decir que no sólo a este personal sino a todo al que se le actualiza, proporcionarle un cambio progresivo en materia de actualización y asegurar no sólo un puñado de cursos, de “calidad”, sino la posibilidad de que los actores directivos puedan disponer de trayectos formativos que contribuyan a mejorar efectivamente sus prácticas y asegurar, que tanto la DGEST y la escuela ofrezcan condiciones para la implementación del aprendizaje de los mismos.

Importante también es rescatar que quienes elaboran los cursos no son personas especialistas sobre el tema, en este caso en gestión escolar, lo que hace que los participantes no den importancia al tema o que muchas veces el responsable de la conducción del curso no maneje la información y/o los contenidos, demeritando con ello el posible interés de los asistentes, aspecto que la institución generadora debiera de proporcionar, al mismo tiempo, el que el personal se especialice.

Uno de los más fuertes retos del Estado y de las Instituciones responsables, es profesionalizar la tarea de quienes se hacen cargo de la actualización, asegurarles condiciones laborales estables, capacitación oportuna y de alta calidad. Generar un trabajo mancomunado con las áreas, en este caso de la misma DGEST para que con ello cancelar las “artificiales” separaciones que hoy se dan.

El que el Subsistema de Educación Secundaria Técnica tenga una Subdirección de Superación y Actualización<sup>72</sup>, es un punto a favor en cuanto a la

---

<sup>72</sup> Aunque si bien en el Programa de Superación y Actualización del Personal 2001-2006, reconocen que tienen debilidades las cuales las establecen como: Recursos insuficientes,

oportunidad de proporcionar este servicio, la interrogante aquí se plantearía que tanto el servicio que ofrece es un servicio calificado de formación de directivos.

De lo anterior, se establece que el directivo como el principal motor de la escuela, debe ser el primero en actualizarse y de esta forma motivar al personal escolar, para que estos a la vez lo lleven y apliquen a sus alumnos y con ello cerrar el ciclo del aprendizaje, recomfortando y mejorando el nivel educativo.

Logrando lo anterior, el directivo logrará que el personal del centro escolar, se prepare para estar a la vanguardia de los retos globalizadores mundiales y estar en posibilidad de superarse personal, como profesionalmente. El desempeño y aplicación de sus conocimientos debiera ser recompensado, no solamente económicamente sino social e institucionalmente, repercutiendo con ello a elevar el nivel educativo y la calidad de vida de los mexicanos.

El desarrollo al que se aspira como mexicanos, permitirá fortalecer la soberanía y la presencia de nuestro país en el mundo, con una economía nacional en constante crecimiento, estabilidad, organización social fincada en la democracia, la libertad y la justicia. Objetivos que exigen una educación de calidad, con carácter nacional, con capacidad institucional que asegure niveles educativos suficientes para toda la población.

### **La Actualización del Directivo en Gestión**

Desde la década de los ochenta en los países latinoamericanos, incluyendo a México, el tema de la actualización del directivo ha cobrado vital importancia. Ésta

---

Deficiencia en los procesos de evaluación y seguimiento, Falta de definición del perfil de los Asesores Técnico Pedagógicos, Prácticas de actualización con metodología tradicional, Pocas oportunidades para la innovación y creatividad, Pocos espacios de reflexión sobre la práctica docente. También señalan amenazas: La reestructuración del Sistema Educativo en el DF, Falta de normatividad congruente con el contexto actual, Indiferencia a los procesos de cambio que demanda el contexto actual, Adaptación al cambio con una visión miope de la capacitación docente, Desigualdad, incongruencia e inequitativa distribución de los recursos para apoyar las acciones de actualización, Reducción presupuestal para la operación de programas. (Pág. 16).

radica en la necesidad de una nueva cultura de la organización educativa, en la cual se oriente la función directiva hacia modelos participativos basados en el ejercicio de un liderazgo transformacional, como lo señala Pascual (1998): "*ser un líder que establezca metas y objetivos con el intento de hacer a sus seguidores líderes también*". Lo que nos lleva a plantear ¿Los cursos de actualización en gestión escolar proporcionarían los elementos para responder a la necesidad de su personal directivo?

El campo de conocimiento de la gestión escolar, responde, por un lado, a políticas generadas por organismos de carácter internacional como lo son la OCED, UNESCO, BID, FMI; así como a las reuniones regionales sobre educación realizadas en Jomitién y Dakar, y por otro lado por la urgencia necesaria de transformación de la escuela, a partir de nuevas formas de organización, más participativa y democrática.

Sin embargo, estas políticas educativas, como esta señalado anteriormente, específicamente en el capítulo I, fueron retomadas en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 donde enfatiza dicha transformación<sup>73</sup> a través del desarrollo del proyecto escolar; y por ende la DGEST plantea al interior de sus líneas de acción la gestión escolar participativa la cual es promovida en las escuelas secundarias técnicas a nivel Distrito Federal y Nacional.

---

<sup>73</sup> Actualmente el Programa Nacional de Educación 2001-2006, plantea que "la transformación de las prácticas educativas es un elemento indispensable para alcanzar una educación básica de calidad para todos" (p.117), pone en el centro la formación de los maestros, y señala la necesidad de evaluar el impacto del Programa Nacional de Actualización Permanente (PRONAP), de Carrera Magisterial, de los sistemas estatales que ofertan opciones para el desarrollo profesional de los maestros, así como consolidar el Sistema Nacional de Formación y Actualización de los Docentes; el Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006 reconoce que entre este personal de educación básica "existe un amplio espectro de actitudes y capacidades de los docentes, sin que pueda establecerse un común denominador de sus habilidades y competencias" (Programa creado en 1996, que ofrece a los maestros cursos para su formación permanente. p. 260)

La SSAP a partir de 1996 viene desarrollando el campo de gestión escolar, partiendo de un proceso de sensibilización de los colectivos escolares, con estrategias metodológicas para la elaboración de proyectos escolares, considerando las particularidades de cada una de realidades escolares, implementando lineamientos orientadores para la construcción, diseño, operación, seguimiento y evaluación de proyectos escolares. Unos de los entrevistados al respecto señalaron:

*“Si hablamos de las ventajas, se ha estado trabajando desde 1995 con Gestión Escolar en las Escuelas. Y ya específicamente con un proyecto más acabado que es el Proyecto Escolar. (...) a partir de estos dos canales (...) que necesitamos para poder transformar la Escuela completamente, no sólo en su estructura sino en su cultura,...”*  
(D1 2.3 p. 4)

*“Desde hace aproximadamente 8 años o 9 se viene trabajando a través de las actividades de Superación y Actualización en la capacitación de lo que significa el proyecto escolar y gestión escolar. Y si le soy totalmente honesto pocos avances se han dado. (...) “se han promovido diplomados en más del 50% del personal directivo, no obstante nos parece que esto no es una agenda terminada, tenemos previsto un diplomado del Instituto Politécnico Nacional ”( A3-8.2 p.78) (...) “hemos comprometido la consolidación de proyectos escolares, hemos autorizado el que los colectivos se reúnan una vez al mes en la mitad de la jornada escolar para evaluar los proyectos; compartimos con la Subdirección Académica el seguimiento y evaluación de aproximadamente el 40% de las Escuelas en término de crédito escolar enfocados específicamente a eficiencia terminal. Entonces, esas gestiones de acompañamiento, de asesoría nos parece que están dando frutos”. (Ibid p.79).*

El enfoque del campo de la gestión escolar, actualmente, difiere de la visión tradicional que se tenía acerca de la gestión, ya que incorpora los términos de autogestión, participación, dirección y gobierno, así como el de liderazgo.

La SSAP, a través de los cursos de actualización al personal directivo promovió que se entendiera a la gestión escolar, como un enfoque estratégico, amplio, integral y participativo, cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se vea concretada en el proyecto escolar.

Por medio de los cursos de actualización en materia de gestión escolar en los cuales participo, el personal directivo, debió de haber dejado atrás la administración tradicional desarrollada hasta el momento en los planteles de EST, las estrategias utilizadas para que no sólo el currículo, sino la familia y la escuela



fueran agentes involucrados tanto en la enseñanza-aprendizaje del alumno como en la transformación de la propia institución.

Ahora bien, es a través de propuestas y programas de intervención que el personal directivo podrá mejorar permanentemente su trabajo de gestión, por medio del análisis de las condiciones de su centro educativo.

Se insiste en señalar que los cursos de actualización a los que asisten el personal directivo no han logrado modificar las prácticas educativas, porque estos actores difícilmente llegan a incorporar en el actuar y repertorio pedagógico nuevas estrategias o comportamientos, aún cuando el curso o los cursos hayan estado diseñados por especialistas o de la mejor manera. En este sentido, Marcelo (1994) señala las ventajas y desventajas de implementar o poner en práctica los conocimientos adquiridos realmente de los cursos y señala al respecto de las ventajas que:

- ♣ Pueden aumentar los conocimientos.
- ♣ Pueden mejorar las destrezas.
- ♣ Los profesores pueden elegir lo que se les ofrece.
- ♣ Proporcionan una oportunidad para reflexionar sobre la práctica profesional.
- ♣ Pueden permitir cualificaciones ulteriores.
- ♣ Permiten acumular puntaje para un reconocimiento remunerado.

Entre los inconvenientes o desventajas señala el autor:

- ♣ Pueden ser demasiado teóricos.
- ♣ Las opciones son determinadas por los organizadores.
- ♣ Pueden no reflejar las necesidades del directivo de su escuela.
- ♣ Pueden no tener aplicaciones prácticas en la escuela.
- ♣ Ignoran el saber hacer del directivo, entre otras.

Con respecto a lo anterior me atrevería a señalar otras ventajas y desventajas que el autor citado no considera, las cuales serían:

Ventajas:

- ♣ Se acredita con la asistencia y la participación.
- ♣ Permite la retroalimentación de experiencias.

### Desventajas:

- ♣ La asistencia es reportada a las autoridades.
- ♣ Se asiste a los cursos, porque los mandan, es obligatorio.
- ♣ Se les requiere por vía telefónica, tanto en oficinas centrales como en sus planteles, asistiendo ya a los cursos.
- ♣ No se corrobora lo aprendido por medio de un examen de conocimientos.
- ♣ No existe un seguimiento con el personal actualizado.

Ahora bien, en cuanto a las estrategias implementadas por la DGEST para la actualización de su personal directivo, fueron seis los cursos, los cuales fueron:

- 1.- Curso –Taller Gestión Escolar
- 2.- Curso – Taller Gestión Escolar y Participación del Colectivo
- 3.- Curso – Taller la Gestión Pedagógica: Los Colectivos Escolares como Círculos de Formación Permanente
- 4.- Curso – Taller El Personal Directivo Y La Gestión Escolar Operado en el 2003
- 5.- Curso – Taller Retos de la Función Directiva de Educación Básica en el Contexto Actual
- 6.- Curso – Taller Proyecto Escolar<sup>74</sup>

Cursos que fueron proporcionados por la SSAP, para su revisión y análisis para la sustentación de la presente investigación, materiales que se conformaban por el programa del curso y el material de apoyo que se le entrega al participante, estos documentos fueron elaborados por el personal técnico pedagógico de la misma Subdirección, materiales que algunos de ellos participaron en los cursos de Carrera Magisterial.

Es a través de estos cursos que la DGEST promovió la gestión, sin embargo, esto lleva a plantear que tanto se logro que en las escuelas se implementara así como en oficinas centrales, por un lado y por el otro bajo que rubros es entendida por las escuelas, las Subdirecciones y áreas que conforman

---

<sup>74</sup> Curso que no fue analizado en la presente investigación por no haber contado con los materiales para su análisis. Es a través del Proyecto Escolar que la gestión escolar se implementa. Es a través del Proyecto Escolar que la gestión escolar se implementa.

la DGEST. Será a través del análisis de los datos empíricos que se realice en el siguiente capítulo, que tal vez, proporcionen las respuestas esperadas ante la implementación de esta política de transformación de las EST.

Se hace necesario rescatar que cuando inicia el proceso de actualizar al personal directivo en materia de gestión escolar en la DGEST, no se contaba alguna definición propia, ya que apenas eran sus primeros acercamientos también a este campo, aunque si bien es cierto señalaron los entrevistados de la SSAP de la DGEST, fueron los precursores en el campo.

### **Cursos de Actualización Implementados por la DGEST – SSAP en el periodo del 2001 – 2006<sup>75</sup>**

La Tabla 5 muestra las acciones realizadas por parte de la DGEST a través de la SSAP en cuanto a personal actualizado en el periodo sexenal 2001-2006, se tiene que estas fueron: (Tabla 5)

---

<sup>75</sup> Informe Sexenal 2001-2006, DGEST: Secundarias Técnicas. Dirección Técnica. SSAP, Acciones Realizadas y Personal Actualizado Diciembre de 2000 a Diciembre de 2004, sin fecha, y Acciones Realizadas y Personal Actualizado Enero a Diciembre de 2005, sin fecha.

**Tabla 5**  
**ACCIONES REALIZADOS<sup>76</sup> DEL 2001. 2006 EN CUANTO A CURSOS DE**  
**ACTUALIZACION PARA DIRECTIVOS EN G.E.**

NUM.	ACCIÓN	NUMERO DE GRUPOS	POBLACIÓN ATENDIDA	FECHA
1.-	Curso - Taller Retos de la Función Directiva de Educación Básica en el Contexto Actual <sup>77</sup> 10ª Etapa CM	7	184	ENERO-DICIEMBRE 2001
2.-	Avances Recientes en Torno a La Gestión Escolar <sup>78</sup>	3	81	ENERO-DICIEMBRE 2001
3.-	Curso - Taller La Gestión Pedagógica: Los Colectivos Escolares Como Círculos de Formación Permanente. 11ª Etapa CM	21	378	ENERO-DICIEMBRE 2002
.-	Curso - Taller El Personal Directivo y la Gestión Escolar. Operado en el 2003	18	398	ENERO-DICIEMBRE 2003
5.-	<b>NO HUBO NINGUNA ACCION RELACIONADA AL TEMA DE LA GESTION ESCOLAR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	ENERO-DICIEMBRE <b>2004</b>
6.-	<b>NO HUBO NINGUNA ACCION RELACIONADA AL TEMA DE LA GESTION ESCOLAR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	ENERO-DICIEMBRE <b>2005</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1041</b>	

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

Como se puede ver en la Tabla 5, las acciones implementadas por la DGEST – SSAP en cuanto a la actualización del personal directivo en materia de gestión escolar, tenemos que, sólo hubo en los cuatro primeros años, y que no fueron trabajados todos los cursos diseñados para el Personal Directivo en los años 2004 y 2005 no hubo ninguna estrategia de actualización relacionada al tema de gestión escolar.

<sup>76</sup> No se contó con el calendario de la impartición de los cursos implementados en el periodo 2001-2006.

<sup>77</sup> Reportada también como el directivo escolar en el contexto educativo actual. 10ª Etapa CM, en el Informe Sexenal 2001-2006.

<sup>78</sup> Antología que no fue revisada, analizada y considerada por una servidora, porque fue proporcionada a destiempo.

En la Tabla 6, se presenta una descomposición de elementos correspondientes a los objetivos de los programas de cada uno de los cursos diseñados para los directivos, con el fin de identificar la continuidad que estos tuvieron entre sí.

De acuerdo con dicha información<sup>79</sup> se rescatan las siguientes observaciones en cuanto al análisis de sus objetivos:

- El primer curso propone la Gestión Escolar en los planteles educativos, y este se conecta con el segundo, sostiene que es indispensable la participación de los docentes en este proceso de Gestión en conjunto con el Proyecto Escolar.
- Por el primero y el segundo, el tercero considera el proceso de autoformación del colectivo escolar; sin embargo es en el cuarto cuando son los directivos los que promueven la Gestión Escolar para darle un impulso al trabajo colaborativo y así elevar la calidad educativa.
- Por el punto anterior, en el quinto curso se pretende que el personal directivo fortalezca la intervención en sus ámbitos de competencia.
- Pero para fortalecer la calidad educativa se requiere, según el sexto curso, del apoyo del personal directivo y de una supervisión al proyecto escolar en los planteles educativos. (Tabla 6).

---

<sup>79</sup> En los anexos se encuentra el Cuadro de las Antologías Elaboradas en la DGEST, el cual contiene el nombre, objetivo por unidad, temas por unidad, bibliografía y observaciones.

**Tabla 6**  
**CURSOS DISEÑADOS PARA DIRECTIVOS POR LA SSAP<sup>80</sup>**

#	NOMBRE DEL CURSO	Desarrollo y descomposición de elementos en cuanto a los objetivos de las antologías
1	CURSO -TALLER GESTION ESCOLAR 8va. Etapa CM	- Intervención colectiva en planteles escolares para promover la Gestión Escolar desde una perspectiva holística e integradora.- *Promoción de la Gestión Escolar en los planteles.
2	CURSO - TALLER GESTION ESCOLAR Y PARTICIPACIÓN DEL COLECTIVO	- Proporcionar a los participantes elementos necesarios para su participación en el proceso de Gestión Escolar y en el proyecto escolar del plantel en que laboran para elevar la calidad de la educación.- *Participación de los directivos en el proceso de Gestión Escolar y en el Proyecto Escolar.
3	CURSO - TALLER LA GESTION PEDAGÓGICA: LOS COLECTIVOS ESCOLARES COMO CIRCULOS DE FORMACION PERMANENTE. 11ª. Etapa CM	- Asesoría y apoyos técnico pedagógicos rescaten conocimientos y experiencias de actores del colectivo escolar para propiciar su proceso de autoformación.- *Proceso de autoformación del colectivo
4	CURSO - TALLER EL PERSONAL DIRECTIVO Y LA GESTIÓN ESCOLAR Operado en el 2003	- Elementos teórico metodológicos para que los directores mejoren sus prácticas y promuevan en los planteles la Gestión Escolar con el fin de dar alternativas que impulsen una cultura de trabajo colaborativo para elevar la calidad educativa.- *Los directivos promuevan la Gestión Escolar para impulsar el trabajo colaborativo y elevar la calidad educativa
5	CURSO - TALLER RETOS DE LA FUNCION DIRECTIVA DE EDUCACIÓN BÁSICA EN EL CONTEXTO ACTUAL. 10ª. Etapa CM	- A partir de análisis y reflexión sobre su quehacer cotidiano el personal directivo fortalecerá la intervención en sus ámbitos de competencia.- *El personal directivo fortalece la intervención en sus ámbitos de competencia.
6	CURSO - TALLER PROYECTO ESCOLAR	- Dar elementos teórico metodológicos al personal directivo y de supervisión que les permitan apoyar en el diseño, operación, seguimiento y evaluación del proyecto escolar a los planteles de Educación Escolar.- *Apoyo del personal directivo y de supervisión al proyecto escolar en los planteles educativos

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

➤ El segundo curso promueve la participación de los docentes en el proceso de Gestión Escolar, indispensable para el cuarto curso en donde se señala que los directivos deben ser promotores de la Gestión Escolar para darle un impulso al trabajo colaborativo para elevar la calidad educativa, así mismo el

<sup>80</sup> Cursos que no fueron operados en su totalidad en el periodo sexenal 2001-2006, como se pudo observar en las acciones implementados por la DGEST – SSAP en este periodo.

quinto curso considera necesario que el personal directivo fortalezca su intervención en ámbitos de competencia para elevar dicha calidad educativa.

- El quinto curso, promotor de los ámbitos de competencia del personal directivo se complementa con el sexto en donde se dará como establecido que el apoyo del personal directivo y de supervisión apoyen el proyecto escolar en los planteles educativos.

Como se puede percibir de las observaciones anteriormente realizadas los cursos se complementan con otros, pero la continuidad de las acciones en cuanto a proporcionar elementos para la transformación de la escuela no se dan de continuo, ya que, por poner un ejemplo el director debe en el primer curso de su actualización en gestión promover la participación y sin embargo es hasta el cuarto cuando lo hace.

Para poder realizar observaciones en cuanto a la definición del concepto de gestión escolar, se revisaron los materiales de apoyo que se le ofrecen al participante, ello permitió dar cuenta de la relación que tiene con el programa de trabajo del curso, así como de la conceptualización implementada en el programa de actualización del personal directivo. (Ver Tabla 7)

En el curso **1.- Gestión Escolar**, aspectos que considerar:

- 1º Se propone a la gestión escolar como una propuesta de participación colectiva.
- 2º Se percibe igualdad en los términos de gestión escolar y gestión institucional.
- 3º En su programa se presenta la definición de gestión institucional y no así de ge.
- 4º El curso esta diseñado como introductorio al tema de la gestión escolar. (Tabla 7).

**Tabla 7**  
**CUADRO CONCEPCIONES DE GESTIÓN**

<b>CURSO</b>	<b>CONCEPTO Y DEFINICIÓN</b>	<b>ASPECTOS</b>	<b>AUTOR</b>
1.- Gestión Escolar	Gestión institucional: Es un proceso amplio Integral y participativo esencia es la transformación de instituciones.	Identificar a la GE como participación Colectiva y apropiación de elementos Teórico-metodológicos Abarca íntegramente lo administrativo, financieras y pedagógicas, las formas de intervención en el proceso educativo y las relaciones de los agentes educativos	- Gestión de las Instituciones Educativas. Chávez S. Patricio, Caracas Venezuela, Cinterplan-OEA, 1995,p 1-20
2.- Gestión Escolar y Participación del Colectivo	Se retoma la definición de la Gestión institucional como: "la gestión de instituciones educativas es un proceso amplio, integral y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de proyectos educativos institucionales.	La aportación de Patricio Chávez en su documento "Gestión de instituciones educativas" el enfoque estratégico-situacional para la nueva GE y puntualiza en las ideas de totalidad, heterogeneidad, construcción intersubjetiva y participación.	- Gestión de las Instituciones Educativas. Chavez S. Patricio, Caracas Venezuela, Cinterplan-OEA, 1995,p 1-20
3.- La Gestión Pedagógica: Los Colectivos Escolares Como Círculos de Formación Permanente.	Concepto de formación - formador	Aporta al directivo y personal que realiza funciones de asesoría técnico-pedagógica,	El formador y la formación. Beillerot, Jacky. En: la formación de formadores (entre la teoría y la práctica). Univ. Buenos Aires. Serie los Documentos, Núm. 1. Novedades Educativas. Buenos Aires, 1996, p 22-31.
4.- El Personal Directivo y la Gestión Escolar	Conceptualización de los tipos de gestión (Administración Escolar y Gestión Educativa)	No se establece en el material la Gestión Escolar y se pide por medio de una plenaria y lluvia de ideas definir conceptos administración y gestión educativa	Instituto Internacional de Planeamiento la Educación Desafíos Educación. Diez Módulos. Destinados a responsables de los Procesos Transformación Educativa. Buenos Aires, 2000, 12, 19-23
5.- Retos De La Función Directiva De Educación Básica en el Contexto Actual	Gestión Educativa: es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La G Educativa se entiende como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotearn amplios espacios organizacionales.	Vista desde la teoría Organizacional, liga el conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración, mejorar prácticas educativas e innovación. Nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, reconocer la estrategia situacional.	Pozner, Pilar et al. "Gestión educativa estratégica", en Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. UNESCO, IPE (Instituto Internacional de Planeación y Evaluación Educativa), Buenos Aires, 2000, pp. 15.17
6.- Proyecto Escolar	Gestión Escolar	Proyecto Escolar: Los aspectos que afronta son, el proceso metodológico parte de la construcción teórica del campo de Gestión Escolar, pasando Necesariamente por el análisis de las Dimensiones organizacionales presentes. Su construcción, operación, seguimiento y Evaluación parte del análisis y discusión De la comunidad escolar.	Pozner de Weinber, Pilar. La Escuela como Unidad Educativa en: El directivo como gestor de aprendizajes escolares. AIQUE, Buenos Aires 1995.

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí



En este curso **2.- La Gestión Escolar y participación del colectivo**, En la pág. 18 del material para los participantes (antología) se hace una presentación sobre el tema: **II. GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL** el cual a la letra señala que:

“La gestión está encargada de diversos significados y éstos dependen de los enfoques teórico. Metodológicos que sustenten y del contenido axiológico que se le otorgue

“Un primer uso de la noción de gestión es aquel que se refiere a esta como sinónimo de **administración** de una organización. La administración se entiende como una actividad gerencial que sigue el propósito fundamental de ((racionalizar recursos)), que perfila la imagen de la empresa y evoca la figura de los directivos y responsables que se requieren para que la empresa ((funcionen)) adecuadamente.

“La otra vertiente, a partir de un enfoque metodológico diferente, incorpora el termino de la ((autogestión)). En este caso la gestión no se ajusta al sentido de administración y se aproxima más al de **((dirección))** y de **((gobierno))** entendidos éstos no como actividades para hacer que ((las cosas funcionen)) sino como capacidad de generar procesos de transformación de la realidad. Esta noción conlleva además la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación de la acción que se construye.

Desde esta perspectiva, la gestión de instituciones educativas es un **proceso amplio, integral y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales**. Abarca integralmente las acciones administrativas, financieras y pedagógicas, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción de la comunidad con la escuela, en otras palabras, las múltiples relaciones institucionales expresadas en un sentido integral.

De lo anterior se perciben aspectos que considero importantes:

1º Perciben al concepto de gestión como “cargada de diferentes significados”, lo que permite hacer uso de diferente terminología, como son gestión escolar, gestión educativa y gestión institucional.

2º Esta situación de conceptualización se hace presente en el documento, en la portada del material de apoyo para el participante “gestión escolar”, en la introducción de la primera unidad donde se hace referencia a la definición de gestión de instituciones educativas de Patricio Chávez como en diferentes partes del mismo al igual de gestión educativa.

3º El uso de elementos teóricos sin hacer referencia de quien es el autor o de donde fue tomado.

En cuanto al Curso **3.- Gestión Pedagógica: Los colectivos escolares como círculos de formación permanente.**

1º Está dirigido a todo el personal directivo de la DGEST los elementos teóricos y metodológicos que les permitan promover y concretar acciones de asesoría y apoyo, al interior de los planteles, rescatando la experiencia y el conocimiento valioso existente en los planteles en ese sentido.

2º Con la finalidad de que se propicie el proceso de autoformación permanente en los planteles.

3º El tema que se relaciona con la gestión es el de la Unidad III. Autogestión de asesoría y apoyo técnico pedagógico, donde el objetivo es diseñar estrategias para la autogestión, el material utilizado en esta unidad permite visualizar el trabajo colaborativo en un grupo.

4º En este curso se refuerza la participación colectiva que es trabajado en el Curso de Gestión Escolar.

En el Curso **4.- El Personal Directivo y la Gestión Escolar**, se puede rescatar como observación lo siguientes:

1º El tema I. Tipos de gestión, en su propósito señala que se “debe identificar, analizar y reflexionar en torno a los diferentes tipos de gestión, relacionándolos con los que promueven los participantes desde su función y la congruencia con los retos de la actual política educativa” pág. 12, pero en los materiales de apoyo para el participante no se encontró alguna definición, sino que fue hasta el tema V. AUTOGESTIÓN que se habla de la gestión educativa estratégica retomando el

cuestionamiento que se hace en el IIPE: Instituto Internacional de Planeación de la Educación de “ ¿Qué no es gestión educativa estratégica.

2º No se encontró la definición de gestión escolar en el mismo. De igual forma se percibe una confusión en cuanto a los términos de gestión escolar con el de gestión educativa estratégica.

En el Curso **5.- Retos de la Función Directiva de Educación Básica en el Contexto Actual**, se puede señalar que:

1º Se retoma la definición de gestión educativa de Pozner, Pilar.

2º Se señala en la antología, que al concepto de gestión debe reconocer sus filiaciones y que en la literatura especializada, con “management” y que era un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “dirección”, “organización”, “Gerencia”, etc. Pero que el concepto de “gestión” en como lo expresa Mucchielli, “un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales”.

En el Curso **6.- Proyecto Escolar** en el programa de trabajo en el Modulo II. Propuestas de proyecto escolar, como tema uno se encuentra el Concepto de Gestión Escolar, al remitirse al material del participante, en la pág. 46 se presenta el objetivo que hace mención a la Gestión Escolar, pero no es definida, y en la introducción al modulo también se señala:

“En el Modulo II,...se lleva a cabo el análisis de las propuestas elaboradas en tres entidades federativas:....” pág. 47.

Lo anterior no habla de la conceptualización de la gestión escolar ni el contenido del material, no se encontró alguna definición, de igual forma en el material de apoyo en las lecturas complementarias al modulo II, sin embargo, se encontró material que refería a la gestión educativa, no se encontró su definición.

El material de este curso, hace referencia al diseño, operación, seguimiento y evaluación del proyecto escolar específicamente.

De los materiales revisados de los cursos diseñados e implementados por la DGEST en materia de actualización se puede señalar:

- ❖ En un principio existió la confusión en cuanto a los términos, se manejaba indistintamente los términos de gestión escolar, gestión educativa, gestión institucional, gestión educativa estratégica y gestión pedagógica.
- ❖ De igual manera al presentar un tema, en el nombre del curso o en algún tema del programa del curso se conceptualizaba otro.
- ❖ No se percibió que haya existió un reforzamiento en cuanto a los temas vistos.
- ❖ No se encontró una continuidad en cuanto a los temas y el momento de trabajarlos.
- ❖ Si existió confusión en los diseñadores actualizadores en la definición de la gestión escolar, seguramente también en los asistentes.
- ❖ Los materiales bibliográficos<sup>81</sup> utilizados fueron de diferentes países, por señalar algunos, Chavéz S. de Venezuela, Frigeiro, Graciela Margarita Poggy y Pozner de W. Pilar de Argentina, Imbernon, Francisco de Barcelona, Elizondo, Huerta, A. de México..

Sin embargo, es importante que cuando se implemente una estrategia de esta naturaleza y para que realmente impacte, se deba de actualizar al mismo tiempo a todo el personal de los centros escolares, ello permite realmente dar resultados para poder ser evaluado y por consiguiente, no se fragmentada la información por estar diseñados por cascada de acuerdo a las categorías, así como en cuanto al personal y las diferentes etapas.

---

<sup>81</sup> En los anexos se presenta un cuadro de análisis de las antologías elaboradas en la DGEST donde aparece la bibliografía utilizada en cada curso, así como la temática trabajada.

Ahora bien, es a través de los cuestionarios<sup>82</sup> aplicados al personal directivo y las entrevistas realizadas al personal de la DGEST, que se tratara por una parte, de dar respuesta sobre los resultados obtenidos, desde la visión de los beneficiarios. La finalidad fue indagar sobre el papel e impacto de los cursos de actualización que en materia de gestión escolar desarrolla la DGEST, el reconocer la pertinencia, eficacia y eficiencia en el proceso de transformación de la gestión en la escuela, así como el analizar los insumos, los procesos y el impacto del programa de actualización en materia de gestión que lleva la DGEST, propósito del siguiente capítulo.

De igual manera de las respuestas obtenidas de las entrevistas, se obtendrá información directa que permitirá con ello comprobar si los cursos realmente tienen beneficios para el personal directivo en cuanto a los contenidos, su desarrollo, su importancia y sus resultados.

En el siguiente capítulo se presentarán los resultados de los cuestionarios aplicados al personal directivo, así como las entrevistas realizadas tanto a las autoridades de la DGEST como a los diseñadores y responsables de la operación de los cursos sobre la materia de gestión escolar, lo que nos permitirá visualizar si las acciones implementadas por la DGEST fueron consideradas por el personal directivo actualizado.

---

<sup>82</sup> El formato del cuestionario se encuentra en los anexos, fue contestado por alguno de los dos responsables de las EST, (director y/o subdirector, o en su caso por ambos).

## CAPITULO IV.- LA ACTUALIZACIÓN DEL DIRECTIVO

*He cometido un error fatal  
-y lo pero de todo-  
es que no sé cual.*

*Autoanálisis. JE Pacheco*

El presente capítulo está constituido con los elementos de la metodología utilizada en el presente estudio y de los resultados obtenidos de la investigación realizada. Este tipo de investigación permitió indagar el papel e impacto que los cursos de actualización que en materia de gestión escolar desarrolla la Dirección General de Educación Secundaria Técnica dirigido a sus directivos de sus planteles educativos en el Distrito Federal, así como la pertinencia, eficacia y eficiencia en el proceso de transformación de la gestión de la escuela, en la implementación de las políticas educativas actuales, y el análisis de los insumos, los procesos y el impacto del programa de actualización en materia de gestión que lleva la DGEST, con el fin de resolver problemas prácticos en acciones posteriores y sobre todo, considerar el contexto socio-histórico que es determinante para la implementación de futuros programas que estén enmarcados en la política como prioritarios.

### **Características Tipo de Estudio Seleccionado.**

La metodología propuesta para el presente trabajo, es una investigación descriptiva para analizar como se ha desarrollado el directivo de las Escuelas Secundarias Técnicas después de haber asistido a cursos de actualización en materia de gestión escolar; la investigación también es transversal, porque se realizó en un breve tiempo. Planteada, con un margen de generalización limitado, se optó por un instrumento de recolección de datos, como es el cuestionario aplicado al personal directivo y al guión de entrevistas para autoridades y actualizadores, lo que permitirá obtener información para su análisis.

### ***Técnicas para la Recolección de Datos***

Las técnicas para la recolección de la información fueron:

- El Cuestionario para Directivos<sup>83</sup>: Pasó por una etapa de revisión y aprobación, por parte de la asesora.
- La entrevista estructurada<sup>84</sup>: Se realizó a través de un diálogo intencional de manera personal, en un ambiente de interrelación verbal entre entrevistador y entrevistado. Con la finalidad de obtener buenos resultados, creando un ambiente cálido y de confianza que permitió al entrevistado sentirse seguro.

### ***Recursos para la Investigación***

- Los recursos humanos necesarios para la investigación, formaron parte del contexto laboral.
- Los recursos materiales necesarios para la investigación fueron autofinanciados.
- El trabajo de investigación se realizó en forma personal, no se requirió del apoyo de algún equipo de investigación.
- Se usó la computadora para procesamiento de datos:
  - ✓ Cuadros de registro.
  - ✓ Apoyo de la estadística para la interpretación de los datos.
- Los avances, limitaciones e inconvenientes encontrados en el proceso, fueron supervisados por la asesora de tesis.

---

<sup>83</sup> El formato del cuestionario para directivos se encuentra en los anexos

<sup>84</sup> El guión de preguntas de las entrevistas para autoridades y/o diseñadores se encuentra en los anexos.

## Población que Presenta la Problemática

El universo de la población conforme al Directorio de Escuelas Secundarias Técnicas en el DF esta conformado por 119 planteles, divididos en cuatro Áreas de Operación y Gestión, de los cuales la muestra seleccionada fue del 30% de las Escuelas Secundarias Técnicas del DF, se conformo como se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 8**

AREA DE OPERACIÓN Y GESTIÓN	ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS
1 Poniente	7
2 Norte	5
3 Oriente	8
4 Sur	7
<b>TOTAL</b>	<b>27 ESCUELAS</b>

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

## Selección de la Muestra

La muestra fue de 37 Directivos de las Escuelas Secundarias Técnicas (Directores y Subdirectores) a los que se les aplicó un cuestionario y se eligieron aleatoriamente de las cuatro zonas.

La selección de personal entrevistado, fueron 8 personas, la cuál se realizó de manera determinada, no probabilística, ya que fue realizada a 3 autoridades y el cuerpo de actualizadores de 5 personas de la Dirección General de Educación Secundarias Técnicas.



La muestra se conformó de la siguiente forma, como se podrá ver en los dos siguientes cuadros: (Tablas 9 y 10)

**Tabla 9 (DIRECTIVOS)**

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DE E. S. T. DEL DF.	
FUNCION	NÚMERO
DIRECTORES	23
SUBDIRECTORES	10
RESPONSABLES DE PLANTEL <sup>85</sup>	3
COORDINADOR ACTIVIDADES ACADÉMICAS <sup>86</sup>	1
Total	37 Directivos

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

**Tabla 10  
(AUTORIDADES Y ACTUALIZADORES)**

ENTREVISTAS REALIZADAS	
AUTORIDADES	PERSONAL TÉCNICO – PEDAGÓGICO
Subdirector de Escuelas Secundarias Técnicas del DF	1.- Prof. Técnico en Administración de Empresas. 2.-Prof. Lic. Administración Educativa y Lic. en Pedagogía.
Subdirector de Superación y Actualización de Personal	3.- Prof. Lic. Sociología.
Jefe del Departamento de Superación y Actualización de Personal Directivo	4.- Prof. Lic. en Educación, Arquitecto y Educación. Artística 5.- Prof. Lic. Sociología de la Educación
TOTAL 3 personas	TOTAL 5 personas

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

El Cuestionario fue aplicado al personal directivo, quién proporcionó la información personalmente. El propósito, consistía en indagar sobre el papel e impacto que los cursos de actualización que en materia de gestión escolar desarrolla la DGEST, dirigidos a los directivos de sus planteles educativos en el Distrito Federal, así

<sup>85</sup> Profesores que desempeñan la función de Directores los cuáles los la DGEST los tiene en observación (a prueba).

<sup>86</sup> El día de la aplicación del cuestionario no se encontró al Director y al Subdirector, el CCA estaba como responsable de la Escuela S:T: en ese momento.

como reconocer su pertinencia, eficacia y eficiencia en el proceso de Transformación de la gestión de la escuela.

De las entrevistas, su objetivo, obtener información para poder estructurar un marco teórico conceptual congruente con la realidad que se estudió, además de obtener información que corroborara los resultados de los cuestionarios.

La aplicación de los cuestionarios y de las entrevistas, estuvo comprendido en un período de tres meses, del mes de junio, julio y agosto del presente año, en escuelas y oficinas de secundarias técnicas del Distrito Federal. En cuanto a la investigación bibliográfica sobre el tema, se realizó desde el inicio de la maestría, el cuál se fue conformando con los hallazgos de la información y con los aprendizajes obtenidos en clases en cada una de las asignaturas. De igual forma en la participación en conferencias, seminarios, coloquios, y la asistencia al 1er. Foro Educación Alternativa 2005 “Los Retos de la Aldea Global” y al VIII Congreso Nacional de Investigación Educativa celebrado en Hermosillo, Sonora.

### **Análisis e Interpretación de los Datos**

La prospección de los datos recabados se hizo con base en un análisis estadístico para obtener información a partir del conjunto de respuestas de que se dispusieron y fueron representadas por medio de frecuencias, gráficas de datos con traducción en cifras porcentuales y descripción de una serie de datos cuantitativos como edad, años de servicio, y cualitativos tales como sexo, nivel académico.

Así mismo, se representaron en porcentajes, en diagramas de pastel y en tablas, se tabularon y se hizo una descripción de las mismas, en cuanto a los cuestionarios aplicados al directivo. De las entrevistas, se realizó una selección de citas y se concentraron de acuerdo a las respuestas en bloques.

## **Resultados**

Los resultados serán presentados en dos partes:

La PRIMERA corresponde a la perspectiva de actualización y de gestión que tienen las autoridades y los actualizadores de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas, que se obtuvo a través de las entrevistas.

La SEGUNDA corresponde a la perspectiva que del proceso de actualización y de la gestión tienen los directivos de los planteles de Escuelas Secundarias Técnicas en el Distrito Federal, que por medio de los cuestionarios se obtuvo.

## **PRIMERA PARTE**

### **INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTA REALIZADA A AUTORIDADES Y ACTUALIZADORES/DISEÑADORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIAS TÉCNICAS EN EL DF.**

- ❖ Para poder entender el tipo de relación que las autoridades de la DGEST tienen con las EST del DF en la Transformación de la Gestión Escolar elaboré un guión de entrevista el cual llame “Guía de Entrevistas Directivos de la DGEST”, me pareció importante analizar los insumos, los procesos y el impacto del programa de actualización en materia de gestión escolar que lleva la DGEST, obteniendo información directa de los beneficios de los cursos de actualización sobre sus contenidos, su desarrollo, su importancia y sus resultados, como sujetos involucrados como autoridades, que miraron y construyeron un conjunto de nuevas relaciones al ser parte de la red simbólica como Subsistema institucional de la SEP.

En cuanto a este orden de ideas, me interesó rastrear algunos elementos por medio de las entrevistas que proporcionaran información empírica por parte de las autoridades las cuales de alguna manera son los responsables de proporcionar a los Directivos de las E.ST y al personal de la DGEST, cursos de actualización en materia de gestión escolar; las autoridades entrevistadas ofrecieron elementos para la sustentación de la presente investigación **“La actualización de Directivos de Escuelas Secundarias Técnicas en materia de gestión escolar”**.

Las entrevistas realizadas tanto a las autoridades como a los actualizadores y/o diseñadores, se llevaron a cabo en las oficinas centrales, en el horario que los entrevistadores marcaron, en un ambiente cordial que permitió de alguna manera

que ambas partes (la entrevistadora y el entrevistado) se sintieran a gusto para poder realizarla, se audiograbó y en momento posterior se transcribió.

El guión<sup>87</sup> de la entrevista contempló preguntas divididas en tres bloques, de las cuales se rescataron ciertos elementos, que permitieran su interpretación; estos bloques fueron:

- La Escuela Secundaria Técnica. Su papel en el contexto actual: problemas y retos.
- La transformación de la gestión escolar y los cursos de actualización.
- Operación y resultados de la Transformación de la Gestión

Con base en lo anterior, hubo un apartado, diferente de los tres, referente a preguntas generales que todos los entrevistados contestaron, permitiendo con ello caracterizar la trayectoria personal y laboral en su participación en la DGEST, exploré diversos aspectos para tratar de ubicar de que forma estos representantes responden a las demandas institucionales y políticas educativas, estas preguntas fueron:

- a) nombre del entrevistado,
- b) edad,
- c) sexo,
- d) años de servicio,
- e) años en la función, y
- f) formación profesional, de lo cuál sólo rescataremos algunos de estos aspectos y se presentan en la siguiente tabla. (Tabla 1)

---

<sup>87</sup> El guión se encuentra en el apartado de los anexos de la presente investigación.

**TABLA 11**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS AUTORIDADES**  
**Y ACTUALIZADORES DE LA DGEST**

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

PUESTO	FUNCION	PROFESION	E D A D	S E X O	AÑOS EN LA FUNCION
A U T O R I D A D E S A1,A2,A3	<b>A1</b> Subdirector de Escuelas Secundarias Técnicas del DF	1.- Licenciado en Administración Pública Maestría Gestión de Ejecuciones Educativas	42	H	2
	<b>A2</b> Subdirector Superación y Actualización al Personal	2.- Lic. Pedagogía	53	H	7
	<b>A3</b> Jefe del Departamento de Superación y Actualización al Personal Directivo	3.- Profa. Lic. en Educación Primaria y Pasante en Educación Media Pedagogía	44	M	3
A C T U A L I Z A D O R D1,D2,D3 D4,D5	<b>D1</b> Personal Técnico Pedagógico	1.- Prof. Técnico Administración de Empresas	42	M	19
	<b>D2</b> Personal Técnico Pedagógico	2.-Prof. Lic. Administra Educativa y Lic. Pedagogía.	42	H	10
	<b>D3</b> Personal Técnico Pedagógico	3.- Prof. Lic. Sociología	40	H	5
	<b>D4</b> Responsable del Área de Actualización de Personal Docente <sup>88</sup>	4.- Prof. Lic. en Educación, Arquitecto y Educación. Artística	47	H	1
	<b>D5</b> Personal Técnico Pedagógico	5.- Prof. Lic. Sociología de la Educación	50	H	14

Como se podrá constatar en la tabla anterior el perfil profesional del personal entrevistado el 87.5% posee licenciatura y el 12.5% que equivale a uno, es técnico, y del personal actualizador, sólo uno tiene a la vez, la especialidad en administración educativa y licenciatura en pedagogía, por lo que se hace presente que no hay especialistas en gestión escolar.

<sup>88</sup> El Lic. Acevedo Jaramillo tiene un año en la función como responsable del Área Docente, ahora es jefe, el fué el responsable del diseño de varios de los cursos de gestión en el Departamento de Directivos y su función era de técnico pedagógico con una antigüedad de 14 años.

Ahora bien, con respecto a la edad promedio de los entrevistados, la media es de 45 años. En cuanto al sexo, el masculino predominó un 75%.

Antes de iniciar, importante señalar se hace que cuando retome las respuestas de los entrevistados, me referiré para señalarlas con las claves:

- ❖ **Autoridades = A1, A2, A3, y**
- ❖ **Diseñadores = D1, D2, D3, D4, D5**

Al final de cada cita, se encontrará la clave, número de pregunta y número de página en cada consideración, la cual referirá la transcripción original a las personas entrevistadas, como a continuación se podrá constatar:

Para poder darle respuesta a los planteamientos hechos en el capítulo anterior en cuanto a la participación de la DGEST a lo referente a la implementación de la gestión, como se vive en oficinas centrales y bajo que rubros, es entendida por las Subdirecciones y áreas que la conforman, el guión de la entrevista, del **Primer Bloque** de preguntas, tuvo la finalidad de identificar el papel y el contexto actual, en cuanto a los problemas y retos de la Escuela Secundaria Técnica promovido por la DGEST a través de los cursos, de las respuestas vertidas por los entrevistados, se puede observar lo siguiente:

*“renovar la cuestión tecnológica que la ha caracterizado, sobre todo los equipos en los talleres, esto sería algo o es algo, mejor dicho, fundamental que creo yo que le hace falta a nuestras escuelas” (...) “se ha venido trabajando para ello en algunas cuestiones como la forma de trabajo, la forma de gestionar, todo lo que implica la cuestión administrativa, lo que implica el mismo sujeto de atención, como se concibe al sujeto de atención actualmente ya más por el lado humano que por un sujeto X.” (A2.2.1.- p. 37)<sup>89</sup>*

*“nuestras escuelas estén normalmente saturadas, tenemos un promedio de 41 alumnos por grupo en el Distrito Federal, tenemos un promedio de 1100 alumnos por escuela” (A3.1.3.- p.71).*

*“lo que hace falta en ella para que haya una verdadera perspectiva buena; de futuro y desarrollo y, sobre todo, de buena formación en los alumnos; es fortalecer las tecnologías en la cuestión tecnológica”( A2.1.2.-P.36)*

---

<sup>89</sup> El número de página entre paréntesis que aparece en cada referencia de los entrevistados, se refiere a la transcripción de la entrevista realizada al entrevistado.

*“papel importante dentro de la sociedad dado que tiene una característica particular (...) que la hace ser Secundaria Técnica, y que son precisamente sus especialidades en el Área Tecnológica,”( A2.1.1.-p.36)*

*“las políticas institucionales deben estar bien definidas, así como la característica que tienen las EST de no estar en el tronco común, la desvertebración y/o desconexión que existen entre los niveles de SEM,” (...) “la situación que se está viviendo al interior es la reforma de la Educación ST que vulnera algunas situaciones en base a la tecnología, recordemos que las EST se distinguen por sus tecnologías” el no tener el basamento de la SEIT ya que de una u otra forma era la que dictaba las directrices en el funcionamiento en forma indirecta de las EST (A1.1.3.- p. 2,3)*

*“La normatividad en general requiere actualizarse, un mayor compromiso de los equipos directivos en cada plantel por recuperar el lema de “enseñar-haciendo y enseñar-produciendo”, reactivar los talleres.” (D5 1.3 p. 2)*

*“claro que requieren cambios porque anclados en el tiempo las EST tienen que mantener sus talleres y laboratorios los cuales devienen de una estructura de más de hace 12, 13, 14 años en los cuales el Gobierno Federal no ha implementado ningún recurso para poder renovarlos no? (A1.5.2.- P.6)*

*“todas las Instituciones requieren cambios, y creo que esos cambios deberían de estar orientados en la posibilidad de que permitan mayor transparencia en el ejercicio del servicio público, en la toma de decisiones, en el compromiso que enfrentan con la sociedad, que exista mayor posibilidad de intercambio entre lo que los clientes o padres de familia quieran y lo que nosotros les ofrecemos,” (...)“Se requiere experimentar nuevas estrategias” (...)“...Habría que orientar hacia donde queremos cambiar en términos constitucionales, en términos escolares,” (A3.5.2.- p.76,77)*

De las citas anteriores se pueden señalar varias situaciones que se perciben, una de ellas es la necesidad de renovar la “cuestión tecnológica”, los talleres no se encuentran actualizados y no son productivos; establecer estrategias para equilibrar el número de alumnos en los grupos, formar al docente para lograr resultados en los alumnos, considerar las características que identifican a las EST en la definición de políticas institucionales y de contar con una normatividad actualizada para que con ello su personal directivo se comprometa a que las escuelas recuperen el lema de “enseñar-haciendo” y “enseñar-produciendo”, de igual forma, el que consideren sus necesidades.

También se percibió, cierta inquietud al desconocimiento del futuro del subsistema en cuanto a su razón de ser, las tecnologías de sus talleres; la normatividad organizacional del subsistema en cuanto a quién dicte las directrices.



De igual forma, consideran que los cambios deberían permitir la autonomía con responsabilidad, toma de decisiones, comunicación entre los actores involucrados en el proceso educativo, señalan que, “requieren de experimentar nuevas estrategias”, es decir ¡gestionar!, lo cual se percibió que no se les ha permitido ser gestores en su centro de trabajo.

En cuanto a los problemas y perspectivas de las Escuelas Secundarias técnicas, tenemos que:

*“son los viejos anclajes es decir, las estructuras en el tiempo se han quedado anquilosadas, no hay no hay avances ni en la estructura ni en los procesos de las políticas sí;” (A1.3.1.- p.4)*

*“las acciones, los programas, las actividades están orientadas a modificar lo que nos parece que es limitativo para el desarrollo de las escuelas y adaptar las estructuras en torno a las necesidades de las mismas” (A3.3.2p.73)*

*.-“Yo creo que a partir de los cursos de actualización y capacitación que hemos venido dando a lo largo de los años nos ha permitido precisamente llegar a la parte sensible, noble del directivo,” (A2.4.1p38).*

*“Pues es que han sido múltiples. (...) “por un lado se ha instruido que los Directores sólo puedan proponer a personal que tenga Licenciatura con título, documentación que antes de ser autorizada para la misma contratación se valide ante las Instituciones de Educación Superior o ante la Dirección General de Profesiones.” (...). “...Por otro lado, hemos certificado, a través de la norma ISO 9001 2000 aproximadamente 20 escuelas en el año pasado y este año vamos por otras 40 más,” (...) “...diplomados con la UPN en materia de gestión escolar, situación que ha permitido que el lenguaje con el que se comunican los directivos sea estandarizado y con una misma formación independientemente del origen universitario o politécnico que tengan los directivos.” (...). “...institucionalmente se atiende a través de Superación y Actualización el Programa de Capacitación para Carrera Magisterial y tenemos cursos generados a través de la Subdirección de Escuelas para cada unas de las figuras que aparecen en el acuerdo 97, en este caso tenemos cursos para orientadores educativos, trabajadores sociales, prefectos, bibliotecarios, médicos escolares, orientadores y responsables de Servicios Educativos Complementarios.” (A3.4.1.- 75).*

*“todas las empresas y todas las actividades tienen riesgos, pero nos parece que es más importante la intención de modificar acciones para disminuir la utilización de usos y costumbres como referente de la gestión escolar. No puedo dejar de observar que ese tránsito involucra riesgos por que cuando un directivo, se modifican las bases mediante las cuales el da solución a los problemas igual puede incurrir en errores y esos errores pueden generar incertidumbre en el directivo.” (A3.4.3. 75.76)*

*“Como sabemos bien en Escuelas Secundarias Técnicas el personal directivo lo conforman Director, Subdirector y Coordinadores, no sólo en ellos recae toda la responsabilidad de la Escuela sino en todo el personal, por eso se tiene que llegar a lograrse esa transformación a través de canales de Gestión más abiertos en donde la participación, el compromiso y la responsabilidad tienen que ser equitativos.” (D1 2.1 p. 3)*

*“estamos arrancando con un programa de formación de directores nuevos y la debilidad que tenemos ahí es la falta de experiencia en el cargo”<sup>90</sup>. Dicha falta de experiencia en el cargo se puede solventar a partir de una actualización idónea para ellos...” (D1 2.2 p. 5)*

*si hablamos de las ventajas, se ha estado trabajando desde 1995 con Gestión Escolar en las Escuelas. Y ya específicamente con un proyecto más acabado que es el Proyecto Escolar. (...) a partir de estos dos canales (...) que necesitamos para poder transformar la Escuela completamente, no sólo en su estructura sino en su cultura, tendríamos que estar arribando a cuestiones más concretas como la Democracia, pero la Democracia puesta en marcha no en discurso, la Cooperación, pero la Cooperación real no discursada, el Compromiso, pero el Compromiso conciente y responsable, en ese sentido.” (D1 2.3 “p. 4)*

Señalaron que: tanto las escuelas, la estructura y los procesos no tienen avances, los llamaron “viejos anclajes” que se han quedado “anquilosado (a)s”, aunque si bien se considera que, es a través de programas, actividades y de los cursos de actualización, los cuales están contemplando, para responder a sus necesidades.

Señalaron que existieron acciones que han implementado para la mejora del servicio de secundarias técnicas así como para el personal directivo, acciones que si son novedosas, no se señala el total de la población atendida ni los resultados obtenidos y si hubo algún seguimiento ante tales estrategias, eso por un lado. De igual forma se percibe que hay mas de una Subdirección encargada en proporcionar cursos de actualización, pareciera existir duplicidad de funciones, en cuanto a los cursos de actualización y en especial, de gestión escolar. (ver párrafo cuatro).

Conscientes están que cuando implementan ciertas acciones para el personal directivo, se enfrentan a situaciones que no estaban consideradas en cuanto éste las implementa, acciones que pueden provocar incertidumbre, por un lado, y por el otro, es de considerar, como necesidad, que esas acciones sean para todo el personal y todo el directivo y compartir colectivamente, el compromiso y la responsabilidad del quehacer educativo. También reconocen enfrentar

---

<sup>90</sup> Lo resaltado en negritas corresponde a mi persona

situaciones no previstas, que no estaban contempladas en el programa y que las acciones que implementan, no son del todo, las más idóneas.

De igual manera se percibió que no se tiene planeada una estrategia actualizadora emergente para responder a situaciones imprevistas, como fue el masivo retiro voluntario de directivos.

También se percibió el reconocimiento de que, para que exista un cambio o una transformación se debe primeramente, romper viejos vicios y estructuras institucionales, que de alguna manera afectan interna y externamente a su funcionamiento, si bien reconocen que existen buenas intenciones en la implementación de nuevas políticas educativas, consideran que también hace falta su difusión para que tanto las autoridades como los demás actores comprendan cual debe ser su participación, y con ello lograr abarcar en las acciones actualizadoras al 100% de la población, obteniendo un mayor impacto.

Por lo tanto señalaron, que un cambio de actitud es complejo y que involucra a todo el colectivo. Existen todavía, señalaron, algunos directivos que insisten con patrones centralistas y que en los planteles “no están sufriendo grandes transformaciones”, aunque encuentro contradicción, en cuanto a que se señala, que se observa en el personal directivo ciertos cambios en el discurso como de actitud.

Se reconoció la falta de una coordinación interna para las acciones de transformación, que debió de existir, ya que no la hubo, esto afecto también a que no existiera un marco teórico contextual en los procesos para la transformación.

Continuando con el primer bloque, en cuanto a la transformación de la gestión escolar en el marco de la política educativa actual, es vista como una estrategia centralista para la transformación de la escuela, en cuanto al modelo de

gestión escolar requerido para las EST, por parte de la DGEST, las opiniones de los entrevistados fueron:

*“transformación del liderazgo hemos logrado que hoy en día por ejemplo exista una mayor presencia de del director en términos de vincularse con los colectivos escolares” (p.7) (...).”Yo creo que debe ser un modelo que este centrado primero en la filosofía institucional” (A1.7.1.- p. 8).*

*“Lo que requerimos es una mayor aplicación de criterios horizontales a la planeación, requerimos complementar más a los colectivos para que compartan la responsabilidad del hecho educativo.” (A3.7.1.- p.78)*

*“pasar un gran tiempo en el convencimiento de que el arranque de tener cimentado un proyecto escolar sería el basamento de un proceso este intenso en términos de la ge” (A1.8.1.- p. 8).*

*“Desde hace aproximadamente 8 años o 9 se viene trabajando a través de las actividades de Superación y Actualización en la capacitación de lo que significa el proyecto escolar y gestión escolar. **Y si le soy totalmente honesto pocos avances se han dado.** (...) “se han promovido diplomados en más del 50% del personal directivo, no obstante nos parece que esto no es una agenda terminada, tenemos previsto un diplomado del Instituto Politécnico Nacional” (p.78) (...) “hemos comprometido la consolidación de proyectos escolares, hemos autorizado el que los colectivos se reúnan una vez al mes en la mitad de la jornada escolar para evaluar los proyectos; compartimos con la Subdirección Académica el seguimiento y evaluación de aproximadamente el 40% de las Escuelas en término de crédito escolar enfocados específicamente a eficiencia terminal. Entonces, esas gestiones de acompañamiento, de asesoría nos parece que están dando frutos”.( A3-8.2.- p.79).*

*“...en este programa o todas estas líneas de acción que se han implementado (...) realmente hacia las **autoridades incluyendo las del órgano central no se ha comprendido lo que es esta transformación**<sup>91</sup>, (...) no se ha manejado con buenos medios, de una manera tenaz; y no se ha dado ha conocer, se han entendido algunas minas, pero como que hasta la fecha **no se han tenido ni siquiera una coordinación interna que nos permita promover este tipo de transformación.**” (D2 2.2 p. 5)*

*“...se logró sensibilizar a la gran parte de los directivos escolares, (...) por lo menos en el discurso de un año a otro en que implementábamos alguna otra acción de actualización para seminario, curso, taller o conferencia veíamos que en el discursos ellos ya utilizaban términos como colectivo escolar, transformación, cultura, gestión, proceso en lugar de funciones, como resultados; ya era más un lenguaje común, nos podíamos comprender y podríamos entablar una comunicación en estos términos, (...) ya tenían un marco teórico bien estructurado, esa fue una gran ventaja; y, obviamente, esto requería,(...) del apoyo de toda la DGEST para tener realmente impactos. (...) el haber implementado el Proyecto Escolar a nivel nacional (...) se han implementado nuevas formas inclusive de supervisión, mas integrales, más colegiadas.” (D2 2.3 pp. 6 y 7)*

*“...proponer nuevas formas de gestión al interior de las escuelas porque es básicamente ahí donde se lograría y observaría una transformación, pero no es una transformación de programas o de planes sino que es una transformación de una cultura que es mucho más complejo (...)implica un cambio de actitud necesariamente que involucra a todo el colectivo.” (D2 2.4p. 7)*

---

<sup>91</sup> Lo resaltado en negritas corresponde a mi persona

*“...está como muy detenido el proceso de transformación por un lado, hay una presión muy grande en torno a cambios conceptuales, pero en la práctica los planteles no están sufriendo grandes transformaciones.” (D4 2.4 p. 47)*

*“...de alguna manera la institución se ha mantenido porque ha generado productos que se han llegado a los programas que le denominan de PRONAE, en donde alguno de los escritos que se han elaborado aquí, como es el de criterios para la exposición de proyectos escolares, se retomó tal cual el documento para una antología que se entregó a todos los directivos. Entonces, si se está haciendo, si se está reconociendo, (...) con poco Secundarias Técnicas está haciendo mucho.” (D2 3.2 p. 7)*

*“Iniciamos honestamente al revés, iniciamos con la elaboración de Proyectos Escolares y teníamos que haber iniciado con la construcción de un marco teórico contextual que nos remitiera a los procesos de transformación de la gestión (...)” (D2 4.4 p. 8),*

*“...hemos trabajado con directivos de nivel primaria, preescolar, (...) de diurnas, e inclusive de especiales, y (...) hemos observado que hay algunos directivos que todavía insisten con esos patrones en donde ellos son los que determinan lo que debe de existir. Por eso es que con gusto observamos ya en el personal directivo no nada más que el discurso ha cambiado sino también las actitudes; ellos son los que en ese tipo de reuniones invitan a trabajar a los demás que no están de acuerdo con ello y también les comparten las experiencias que esto les ha traído.” (D2 6.1 pp. 12 y 13)*

*“...las cualidades son que permite mayor participación, que entienden en la diversidad de las escuelas, que promueven estos procesos de comprender la heterogeneidad para poder valerse de cada una de las competencias que al interior de ella se encuentra (...) una construcción intersubjetiva que es poner todo lo que nosotros traemos desde la cultura, la idiosincrasia, las capacidades, los conocimientos, las habilidades en la mesa de trabajo. (...) tomar de ahí lo que nos sirve, lo que nos permite promover al interior de nuestras escuelas los cambios, las transformaciones. Esa construcción intersubjetiva es la parte más compleja porque involucra procesos actitudinales.” (D2 8.2 p. 15)*

Los señalamientos anteriores consideran que: cualquier política debe considerar las características del subsistema, y en ese caso, para que se puedan implementar las políticas educativas de transformación en gestión, el Estado no dotó, no sólo a las escuelas con los recursos de aprendizaje, sino que también a las autoridades para que éstas a su vez intencionaran y fortalecieran la gestión tanto interna como externamente, con el hilo conductor de la organización de los recursos en materia tanto de aprendizaje como de acciones organizativas, para que éstos pudiesen ser aprehendidos y apropiados no sólo por la comunidad escolar sino también por la misma autoridad ejecutora, y en este caso particular, la DGEST, para que con ello se pudiese en la actualidad percibir rasgos de cambio, y con ello lograr apoyar a la transformación que se estaba proponiendo.

También se percibe que, existió falta de conocimiento del modelo de gestión a establecer, que se debieron implementar estrategias de información y actualización a la estructura orgánica, oficinas centrales, como una estrategia que cubriera a todo el personal del centro escolar y se entendiera que se buscaba con la transformación en las escuelas, y con ello palpar ciertos avances en su transformación.

Otro elemento importante a considerar, es en relación a los cursos que genera la DGEST, la ausencia que se percibe para la innovación al interior de las propuestas y la necesidad de hacerlos más atractivos; por señalar algunos ejemplos y no necesariamente los únicos: en cuanto a la falta de una convocatoria para todo el personal directivo a los cursos, cuidar los tiempos, ausencia de diferentes dinámicas grupales, criterios que deberían de definir los programas de actualización y no sólo los de gestión.

Ahora bien, con respecto al **Segundo Bloque** de la guía de la entrevistas: La transformación de la gestión y los cursos de actualización; su objetivo fue el identificar el papel y criterios de los programas en materia de GE su articulación con las EST, así como el modelo de gestión escolar promovido por la DGEST, se pudo rescatar lo siguiente de lo que ellos consideran:

*“he considerado que la actualización debe ser un factor coadyuvante si, de acompañamiento al maestro en este sentido no j” (A1.9.1.- p.9)*

*“Yo creo que el papel de la actualización ha sido fundamental” (A2.9.1.- 40).*

*“es algo difícil porque realmente **no nos corresponde dar ese seguimiento**<sup>92</sup> porque somos la parte técnica, ¡el impedimento es que tenemos una parte operativa que son jefes de enseñanza e inspectores generales que realmente sí deberían de apoyar para darle este seguimiento a los procesos de actualización;” (A1.9.2.- P.10)*

(...) “nuestras debilidades es que **al interior de la propia DGEST no se ha podido definir quien va a continuar trabajando** o dándole seguimiento al campo y a todas las acciones que han implicado la gestión escolar, (A2.9.2:)

*“Nosotros a partir del Programa de Gestión y Proyecto Escolar hacia una EST de calidad hemos precisamente promovido esa transformación.” “...desde que nosotros estamos*

---

<sup>92</sup> Lo resaltado en negritas son personales del autor de este trabajo.

*planteando un seminario, estamos planteando un curso, o estamos planteando una conferencia que tengan esa línea que ha promovido el modelo de gestión y proyecto escolar, (...)independientemente de las políticas que existan y los nombres que les pongan ahora al proyecto escolar que ahora se llama "Programa estratégico de transformación escolar" (...) no hemos podido iniciar o culminar que viene siendo la parte del trabajo colegiado al interior de la misma Dirección General. (...) nos han limitado porque nadie, no hemos tenido la posibilidad de lograr espacios en donde realmente podamos hablar. (...)los criterios que se señalan en las cuatro ideas básicas del modelo que es; la participación de todo el colectivo que viene siendo la transformación de la cultura escolar, la atención a la diversidad y heterogeneidad, la construcción intersubjetiva, básicamente serían estos." D2 9.1 (pp. 18,19 y20)*

*"...vienen siendo la estructura administrativa que queramos o no queramos se les sigue cargando a las escuelas con mucha carga administrativa y que también la parte normativa mientras nuestra normatividad, llámese manual, de organización, llámese manual, de organización, llámese "Acuerdo 97"; **los mismos lineamientos que tenemos no estén acordes con esta nueva política de transformación** se seguirá deteniendo cualquier acción, cualquier actividad, cualquier curso que se pretenda fomentar con esta idea. Si nosotros observamos si existen avances, pero no los que quisiéramos porque falta mucho involucramiento de las demás partes. Al hablar de las demás partes estoy hablando de la parte operativa, y algunos compañeros, algunas áreas que están en la parte técnica que tampoco han pedido involucrarse, como es la Subdirección Académica y la Subdirección Tecnológica." D2 9.3 (pp. 18 y 19)*

De las citas anteriores, primeramente se puede señalar que, se considera que la actualización es una estrategia importante en la posibilidad de implementar una política, pero que de las acciones realizadas, no existe una estrategia de seguimiento por no corresponderles, ya que son la "parte técnica", pero que quienes son los responsables del seguimiento no les proporcionan la información, y quien sabe si lleven a cabo el seguimiento de esas acciones.

No se percibe cuales fueron los criterios para establecer los programas de actualización en materia de GE, tampoco, como se articularon con el actuar entre las escuelas y oficinas.

Las estrategias implementadas en cuanto al programa de la gestión, se percibe que no han tenido una continuidad, ya que se plantea la interrogante de quien va a ser el responsable de continuar con las acciones generadas, así como el desconocimiento de quienes son los que determinan las líneas de acción. El compromiso por parte de las autoridades no se percibe, así como rasgos de transformación hacia adentro de la DGEST.

De igual forma, las respuestas hasta aquí referidas, proporcionan elementos para visualizar que, las EST continúan con la misma carga administrativa no se ha logrado proponer estrategias de solución para disminuirlas, así como de no contar normativamente con elementos para lograr su transformación porque las acciones que se realizan deben estar normadas.

Otro elemento a considerar es el compromiso de los diferentes actores, tanto en el personal de oficinas centrales como de los centros escolares, en la ejecución y seguimiento de los proyectos implementados, aunque en el discurso y papel se planteé, se percibe que no existe cambio alguno.

En cuanto a los criterios y objetivos que definen los programas de actualización en Gestión Escolar (GE) y su articulación con acciones de transformación en la escuela, tenemos que los entrevistados señalaron que:

*(...) “saber cuál es el personal con el que contamos nosotros y cuales son las necesidades básicas en término de actualización para poder armar un programa de actualización necesitamos conocer primero la calidad del personal y cuales son sus necesidades básicas, para nosotros transformarlo esto en definir los programas de actualización tenemos que ver por ejemplo cuales son las estructuras que tenemos y cual es la plataforma de arranque y cual es la estructura con la que contamos” (p.11,12) “me llegó este oficio que me habla que el director del plantel de la EST X me pide un curso de Relaciones Humanas de 4 Hrs. Durante 5 días para su personal” “...hoy en día el plantel pide sus propias necesidades no?” (A1.11.1.)*

*se requiere que esta impacte a las competencias laborales del personal y a necesidades (A3.11.1.p.12)*

*está orientada al desarrollo de conocimiento o a la incentivación o a la estimulación para la adquisición de conocimientos.” (A3.11.2.p.79)*

*¡yo creo que un curso de actualización no le va a transformar la vida y cambiar el sentido a nadie si no hay disposición!” (A1.11.3.p.11)*

*las estructuras temporales y de contenido de los cursos sean profundos y que sena constantes.” A3.11.3.(p.79).*

*“...entrar a la dinámica de los planteles y ver por ejemplo si a través de acercarnos a través de esas necesidades que se tienen podríamos influir sobre el cambio de algunos procesos que se están dando en ese entorno.” (A1.12.1 p. 13)*

*“...buscan por su propio lado materiales que les apoyen porque, (...) han sido cada vez más los directivos que se han metido a estudiar a través de diplomados, o de maestros, o de cursos independiente sobre estos procesos de transformación. Entonces, ellos cuentan con bibliografía, lo que si es satisfactorio (...) porque ellos, al*



*interior de sus escuelas también implementarán estrategias para que los colectivos pudieran participar más; es un tanto difícil porque también las necesidades y la cultura de cada escuela es tan distinta que es muy difícil tener un modelo tal cual para aplicarse.” D2 12.1.(p. 25)*

*“...orientando un perfil de directivo a un proceso de calidad, creo que aquí se articularía primero en los esquemas del proyecto escolar por un lado, y por otro lado en el planteamiento de la ge y además la ínter actuación que tenemos directamente sobre los esquemas de cambio en las directrices lo que es el liderazgo directivo.” (A1.13.1 p. 14)*

*“...falta de trabajo en equipo entre las áreas que conforman la Dirección General (...) tampoco una buena dirección que diga o que establezca precisamente desde las funciones de cada una de las áreas, que defina o que, como que marque las reglas de qué es lo que nos toca hacer realmente a cada uno de nosotros y que los exija, o que nos dediquemos a eso en lugar de estar metiendo las narices donde no debemos.” (A2.13.1 pp. 41 y 42)*

*“Hace falta más compromiso, hace falta más involucramiento, hace falta que comprendan realmente lo que se está diciendo (...) por otro lado a veces pareciera ser como que estamos remando solos, como que cada quien está remando hacia su propia meta, porque mientras unos promovemos este tipo de actividades, de proyectos, de metodologías, que hablamos de la transformación de la cultura. Hay otras acciones que pareciera ser que dicen todo lo contrario, independientemente del área en donde se construya o se promueva, somos una sola Dirección General.” (D2 13.1 p. 25 y 26)*

De lo que se puede observar en las participaciones de los entrevistados es que reconocen que no existe en la autoridad compromiso y de las partes involucradas en el proceso de transformación y de gestión, se percibe malestar por la ausencia de comunicación interna asimismo como la ausencia de un liderazgo que permita el trabajo colectivo y responsable.

De igual manera, el considerar que las acciones implementadas no cumplen con el objetivo, por el difícil acceso que se tiene en contemplar las necesidades laborales de los planteles por cuestiones culturales como tradicionales de los mismos; la falta de interés y disposición por parte de los directivos para actualizarse; la necesidad de tener otras estrategias, que proporcionara obtener información de las EST, en cuanto a sus requerimientos laborales; así como el de presentar en los cursos “temáticas profundas y que fueran constantes”.

Sin embargo, como se puede ver en los comentarios de los entrevistados, nuevamente el malestar, ante “la falta de trabajo en equipo entre las áreas que conforman la Dirección General” “hace falta más compromiso, hace falta más involucramiento, hace falta que comprendan realmente lo que se esta diciendo”, lo anterior es prueba fehaciente de que el proceso de transformación no ha impactado, así como la gestión no se ha implementando.

Ahora bien, en cuanto a la percepción que se tiene de los participantes a los cursos y sus necesidades de actualización, los entrevistados opinaron al respecto que:

*“La mayoría de las veces ha sido porque los mandan o porque son acciones que se tienen que tomar porque de alguna manera son institucionales. Entendamos porque lado tienen muchas actividades, muchas acciones y que por otro durante un buen tiempo se estuvo señalando que era exactamente lo mismo, un curso que otro y otro...”* (D2 14.1 p. 27)

*“En general podemos afirmar que un 50% realmente esta motivado e interesado y el resto simula y asiste por institucionalidad debido a que presenten diversos intereses personales.”* (D5 14.1 p. 26)

*“En algunos casos se logra impactar y motivar y se nota el cambio y compromiso aunque por no existir un seguimiento real y obligatoriedad en aplicar las estrategias recibidas en ocasiones se queda en mero discurso.”* (D5 15.1 p. 6)

*“...quisiéramos atender cotidianamente y de manera permanente al director, pero la misma carga de trabajo que tenemos nosotros como ellos al interior de sus planteles a veces no nos lo permiten(...) podría decir que una debilidades de la subdirección es que el mismo personal que diseña los cursos es el que los imparte y no tenemos un equipo extremadamente grande para hacer ambas cosas, porque igual si lo tuviéramos grande a lo mejor unos se dedicarían sólo al diseño y otros a la operación y esto nos permitiría si estar de manera más permanente atendiendo al personal directivo.(...) los tiempos en los que tenemos que validar, se realiza la validación del curso, se hacen los ajustes, etcétera, pues como que de repente no nos alcanzamos para poder estar en esa continuidad de actualización que debería de ser con el directivo.(...) como otra debilidad los cotos de poder que se han venido generando...”* (A2.16.2 pp. 45 y 46)

*“...un programa alterno o sea que o que no resulte en términos de la capacitación en términos del profesorado de CM tenemos que que solventarlos con aquellos otros cursos que estructuramos en términos de que si aquello no opera o llama la atención ajaj y sobre todo apegados a las necesidades básicas de cada plantel.”* (A1.16.4 p. 16)

*“...el director en los cuestionarios lo que en primer lugar así como que nos pide, normatividad, básicamente normatividad y después de ahí se van a cuestiones de evaluación, a cuestiones de aprendizaje, uno que otro nos pone por ahí cuestiones de gestión escolar y que les hable uno igual de proyecto escolar.”* (A2.16.4 p. 44)

Lo anteriormente expuesto por los entrevistados, en cuanto a las necesidades que el personal directivo requiere en primer lugar tenemos que, asisten porque son cuestiones normativas, es decir, los mandan, no asisten por interés propio, segundo, consideran que el 50% de los mismos asiste por gusto, tercero, el no contar con “un seguimiento real y obligatoriedad en aplicar las estrategias recibidas en ocasiones se queda en mero discurso“, lo que hace considerar es que, entonces las acciones de actualización no reportan beneficio alguno a los planteles. Tercero, la aceptación de no contar con suficiente personal para la investigación, diseño e implementación de cursos de actualización, provocando con ello, la falta de respuesta a sus requerimientos específicos.

Los entrevistados contestaron al planteamiento de cómo responden los cursos a la realidad y necesidades de directivos, señalando lo siguiente:

*“...en términos reales podría decir que el impacto debería ser mayor, (...) el impacto de los procesos de la gestión y los cambios organizacionales sí han logrado mover estructuras férreas centralizadas en el poder; y cuando eso sucede quiere decir que lo poco o mucho que haya logrado un taller o un curso en términos de la gestión o del proyecto escolar es importante.” A1. 19.1 (p. 21)*

*1 “...si no al 100% me atrevería a decir que en un, y a lo mejor estoy exagerando, en un 50 (...) ellos empezaron a darle la importancia que esta temática tenía y requería y cuando empezaron a poner en práctica todo lo que ya se les había dicho. Entonces, como parte de las estrategias de esta Subdirección en particular se elaboraron tres volúmenes, tres antologías que fundamentaban todo este campo de la gestión escolar, se diseñaron también siete cuadernillos de apoyo también para el proyecto escolar y a todo este trabajo que se había venido haciendo años atrás se concentro o se documento en un programa que denominamos aquí programa de gestión y proyecto escolar hacia una Escuela Secundaria Técnica de Calidad y en el 2002 se hizo un trabajo intenso con el personal directivo se retomó nuevamente esto, se les dio un taller porque la idea era que a partir de entonces ya exigirle a todos los planteles el proyecto escolar.” (A2.19.p. 40)*

*“...de manera parcial. Insisto en que mientras los colectivos no sean los principales actores que determinen los cursos, los talleres, los seminarios que se requieren, difícilmente de nuestras oficinas podemos especular con firmeza, con validez metodológica que es lo que se requiere en los planteles.(...) tenemos que orientar ese proceso pero permitir también que la voz de los integrantes de los colectivos sea escuchada en toda su necesidad de capacitación.”(A3.19.1 p. 81)*

En cuanto a las respuestas obtenidas podríamos señalar de cómo los cursos responden a las necesidades del personal actualizado en materia de gestión escolar, resaltan la importancia que los actores principales son los que deben determinar el contenido de los cursos, talleres o seminarios por ser los

directamente beneficiados, Si bien es cierto que el directivo reconoció la temática de ge como importante, para responder al proyecto de transformación se buscó una estrategia para darle los elementos teóricos con la elaboración de material bibliográfico al respecto para que el directivo tuviera a donde recurrir. Así como el reconocimiento que sólo se ha respondido parcialmente a las necesidades del directivo y a la política educativa para la transformación de la escuela, ya que no se ha logrado por no tener los elementos y estrategias necesarias para que se pueda ver el cambio en la EST.

Con lo que respecta al **Tercer Bloque** Operación y resultados de la Transformación de la Gestión, la finalidad fue identificar tanto los problemas como los resultados enfrentados en la transformación de la gestión, así como los elementos que consideran debieran ser modificados y los cambios percibidos en las EST, los entrevistados respondieron:

*“...cuando hay y cuando existen cambios en el plantel se notan en el sentido de que hay un cambio de la gestión del directivo es decir su propio comportamiento es distinto (...) hemos tenido directores que eran reacios al cambio no se acercaban a los colectivos escolares nunca pedían una disculpa...”* (A1.21.1 p. 22)

*“...el temor al cambio es uno de los principales exabruptos al interior de los planteles(...)Cuando se les empezó a hablar de la importancia del trabajo colaborativo, de la importancia de la participación de los colectivos, de que se les debería de conocer y dar cierto papel de importancia y, además, compartir las tareas con todo el colectivo, lo primero que pensaban los Directores era que les iban a quitar autoridad(...)el personal docente no sabía que era el proyecto ni para qué. Hubo un primer intento, me parece que en el 2000, de que tenían que entregar proyectos escolares, y pues sí los entregaban pero los hizo el Director o el Subdirector y quien consideró que le podría apoyar.”* (A2.21.1 pp. 52 y 53)

*“Los problemas radican en la limitada disposición natural al cambio”* (A3.21.1 p.82)

*“De los directivos. Me parece que si algo te ha funcionado y te ha dado resultados favorables a tu percepción, difícilmente lo vas a querer cambiar.”* (A3.21.2.p. 82)

*“...requiere concientizar a los colectivos escolares de la necesidad de cambio y estimular a través de la capacitación cambios en la visión que tienen nuestros directivos de cómo generar esos cambios.”* (A3.21.3 p. 82)

*“...por un lado se han establecido criterios que dan como consecuencia la transparencia en el servicio educativo. Se han generado instituciones como son: el programa de transparencia y combate a la corrupción, se han generado buzones en las escuelas que dan como consecuencia el seguimiento de las observaciones de los alumnos, se ha ampliado la comunicación con los padres de familia, se han creado en todos los planteles escuelas para padres, se han generado tribunas y espacios para la participación colectiva de los planteles, se ha permitido de que una vez al mes se reúnan los colectivos escolares, se ha acompañado en la asesoría a los colectivos*

*escolares en torno a capacitarlos al manejo de herramientas como el proyecto escolar adicionalmente ya a lo que comentamos respecto a la capacitación a través de instituciones de Educación Superior.” (A3.23.2 pp. 82 y 83)*

*“...el Licenciado Manuel Salgado Cuevas; Director General ha motivado, a través de sus instrucciones, que todos los que participamos en la DGEST seamos actores activos en ese proceso de cambio, que en el ámbito de nuestras competencias intentemos adecuar nuestras acciones a favor de motivar en los planteles acciones que den como consecuencia la calidad educativa. Un servidor funge como autoridad educativa a nivel operativo y yo estoy convencido ampliamente de que ese cambio es indispensable, yo estoy convencido de las bondades de la gestión escolar, estudié para eso y me parece que hay un compromiso firme en torno al cambio, en torno al ejercicio de decisiones horizontales en los planteles.”. (A3.25.1 pp. 84 y 85)*

*“En cuanto a resultados propios al interior de las Escuelas, esa parte es en la que (...) creo que nos hace falta información, y esa información quienes nos la tendrían que estar dando son los que le están dando el seguimiento. Sin embargo, de todas formas, nosotros nos enteramos porque a veces los mismos Directivos vienen y nos platican...” (A2.27.3 p. 62)*

*“...considero que sí cual sería el factor para medir si las EST han cambiado o no, muy sencillo ¡la preferencia simple y sencilla de los padres de familias para las EST. Tal vez sea que tengamos un **plus** tal vez sea en término de la disciplina escolar que tienen los alumnos también podría ser quizás a la estructura conceptual que se tiene en torno a las EST en el pasado...” (A1.28.1p. 27)*

*“...cada vez hay menos autoritarismo que no deja de observarse (...) hay más visiones críticas dentro de los planteles (...) hay más voces que alertan sobre los peligros que implica la falta de transparencia, me parece que hemos actuado en consecuencia a favor de un cambio que esté vinculado a la aplicación de la normatividad vigente y de ir eliminando cada vez con más contundencia la utilización de prácticas vinculadas a los usos y costumbres.” (A3.28.1 p. 85)*

*“...no podemos ahorita medir los impactos o si realmente ha habido cambios como tales porque no hemos ido a las escuelas, no hemos platicado con los colectivos.” (D2 18.1 p. 30)*

*“De estas escuelas en las que hemos ido a asesorar directamente a los colectivos si hemos observado un cambio sobre todo en el entusiasmo del docente” (D2 18.2 p. 30)*

*“En la actualización de su personal, en estar centrada en procesos de aprendizaje, en fortalecer la cultura de la autoevaluación” (D5 18.2 p. 3)*

*“...tampoco nosotros tenemos ningún instrumento; ningún programa que nos lleve a medir este impacto, esta actitud que ellos tienen (...) lo hemos observado a través de las visitas que hemos tenido y algunos comentarios, pero no han sido de carácter estrictamente formal, que también nos han llegado, pero no tenemos nosotros la información.” (D2 19.3 p. 33)*

*“Mayor compromiso y sensibilización, mayor conocimiento y actitudes de cambio, mayor entrega en su trabajo, mayor esfuerzo y dedicación por la tarea educativa.” (D5 19.1 pp. 7 y 8)*

*“...en cuanto a las áreas centrales y en cuanto a los directivos con los cuales nosotros trabajamos hemos observado a lo mejor más interés, un poquito de mayor interés, no así lo hemos visto concretar(...)hace falta mayor compromiso para que esto se lleve a*

*cabo, (...) no existe quizás ese compromiso que se tendría que tener sino existe al interior de los programas del propio PRODI (Programa de Desarrollo Institucional) esas líneas de acción, pero quedan nuevamente en el documento, no se aborda en la práctica, no se miden esos impactos.” (D2 20.1 pp. 34 y 35)*

*“...requerimos de una voluntad del propio estado mexicano que perneé la posibilidad de que los docentes tengan más profundidad de crecer a partir de la investigación, la capacitación y la asesoría; si no se las damos, difícilmente esto se puede concretar.” (A3.29.2 p.86)*

*“...insisto en que sería muy bueno que de parte de las otras áreas que actualmente tienen a su cargo el seguimiento nos pudiéramos comunicar para que, a partir de allí, nos pasarán la información para que también nosotros generemos lo que continua en este Proceso de la Gestión.” (A2.31.2 p. 65)*

*“...reconozco el trabajo de mis compañeros, pero también no dejo de cuestionar el hecho de que a veces somos demasiado indolentes o a veces somos simuladores también con respecto a lo que decimos que hacemos y que a veces sólo se queda en el dicho. (...) para concretar y tratar de sobrellevar todo esto pues solamente es mediando y negociando con ellos, negociando y sobre todo buscar una manera de que pues todos estemos bien y que cumplamos...” (A2.32.2 p. 65)*

Otro factor importante se refiere a las políticas de estado, estas deben ser congruentes con lo que se tiene y se promueve, importante considerar las condiciones de las escuelas como también de las oficinas centrales, permitirá implementar cualquier tipo de política, y no como sucede en la actualidad que por estar escrita en un decreto, programa o tener buenas intenciones logra concretarse.

Se palpa en lo señalado por los entrevistados el discurso, desafortunadamente las buenas acciones o las buenas intenciones de una política, queda en el papel, porque en la práctica no se visualiza ningún tipo de resultado, de igual forma la falta de participación ético político de los involucrados, en este caso, en la actualización, debe ser auténtica, comprometida y profesional.

El posicionamiento que adopten las autoridades dependerá de la formación particular, para desempeñar la función y como implementar los cambios, o en su caso la gestión.

Si bien es cierto que las autoridades reconocen la importancia de la capacitación y actualización, como herramientas importantes para poder lograr los cambios en el colectivo, también valoran lo difícil de la acción en cuanto a cambiar viejas estructuras del sistema educativo.

Lo que se puede señalar de las participaciones de los entrevistados de esta segunda parte, en cuanto a lo que realizan en la actualización, se percibe que se encuentra presente el discurso y por lo tanto la simulación, la ausencia de gestión interna y la incongruencia entre lo que se dice y se hace dentro y fuera de las oficinas es palpable.

Si se piensa en el proceso de transformación, a través del cual un centro escolar, como una escuela secundaria técnica, se constituye como tal, nos encontramos con un permanente juego de situaciones, en el que se pueden distinguir fundamentalmente momentos, su historia pasada y presente, articulados con la influencia del sujeto constituyen perspectivas diferentes, aunándole otro momento, se estaría realizando otro tipo de planteamientos.

La DGEST a través de la SSAP, es cierto que da cumplimiento, tanto a los objetivos educativos institucionales normativos, como a los establecidos en el PNE, pero ¿esto será suficiente para responder a las demandas del SEM y a la sociedad?

## **SEGUNDA PARTE**

### ***Perspectivas de los Directivos de Planteles de Educación Secundaria Técnica en el Distrito Federal***

- ❖ El propósito del presente apartado es conocer el impacto que los cursos de actualización en materia de gestión escolar que desarrolla la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, y la relación que los directivos de Escuelas Secundarias Técnicas en el DF tienen al insertarse en la red simbólica propuesta por el orden institucional de la SEP.

En este orden de ideas, lo que me pareció importante rastrear fueron algunos elementos que me dieran cuenta de los *habitus*<sup>93</sup> personales, y a partir de éstos tratar de establecer su nivel de proximidad o lejanía con respecto al *habitus* laboral inculcado; en la visión de situar los esquemas de percepción que acompañaron los cursos de actualización en materia de gestión escolar del personal directivo.

Para estar en posibilidad de contar con información específica al respecto de los cursos de actualización de directivos de escuelas secundarias técnicas en materia de gestión escolar, se elaboró un instrumento denominado Cuestionario para Directivos de Escuelas Secundarias Técnicas en el D. F.<sup>94</sup>, el que junto con la realización de entrevistas<sup>95</sup>, me permitió establecer algunas de las características distintivas al respecto. El número de integrantes que conformaron la muestra fue de 37 personas; 23 directores, 10 subdirectores, 3 responsables de plantel y un

---

<sup>93</sup> Retomo la noción de *habitus* según Pierre Bourdieu, citado en Fuentes (1999.169), como “un sistema socialmente constituido de disposiciones estructuradas y estructurantes, adquirido mediante la práctica y siempre orientado hacia funciones prácticas” Bourdieu, P. Wacquant, L, 1995, 83, citado en Fuentes Amaya, Silvia, “Identificación y Constitución de Sujetos. Serie DIE Tesis 31, 1999 CINVESTAV, México. Pág. 169.

<sup>94</sup> Las características y condiciones en que fue aplicado este instrumento se detallan al inicio de este apartado selección de la muestra.

<sup>95</sup> Las cuales tendrán un apartado específico más adelante en este mismo capítulo



Coordinador de Actividades Académicas, por lo que en términos cuantitativos el total de entrevistados conforma apenas el 16% de la población total existente de directivos. Sin embargo, en términos cualitativos se puede decir que la muestra conformada involucra un alto nivel de representatividad, el 30% del total de Escuelas, divididas en las cuatro Áreas De Operación y Gestión las cuales se conformaron de la siguiente manera: 7 en la Poniente, 5 en la Norte, 8 en la Oriente y 7 en la Sur.

El cuestionario aplicado al personal directivo, contemplo siete bloques, de los cuales tuvieron la finalidad de obtener información directa por parte de los mismos para valorar los beneficios, contenidos, desarrollo, importancia y los resultados de los cursos de actualización; la información obtenida se presenta de acuerdo a cada bloque a continuación:

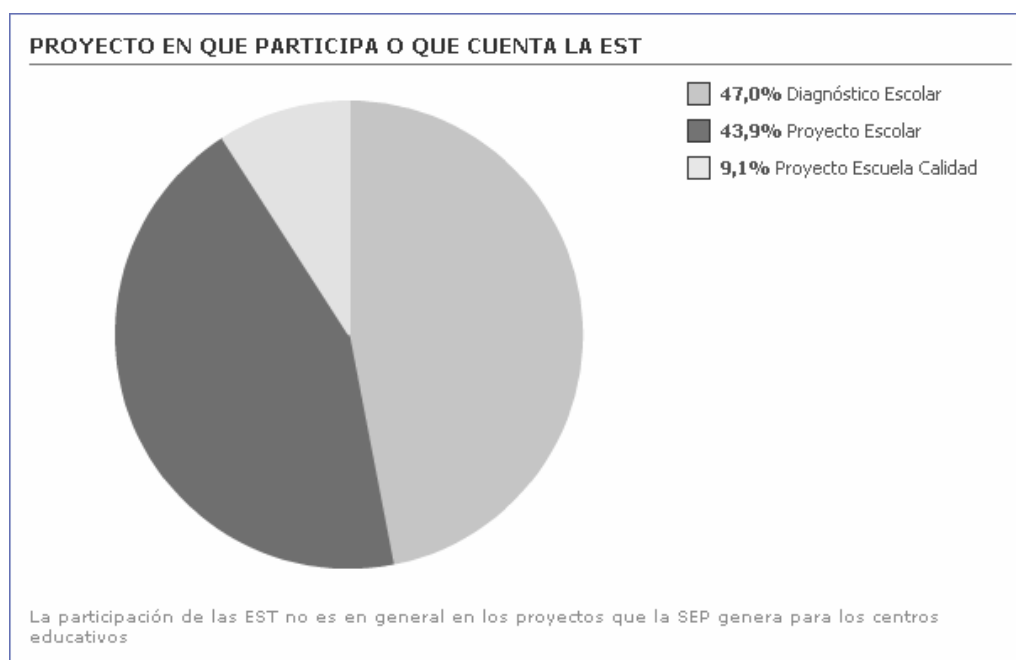
#### **I.- Datos de Identificación de la Escuela**

Me intereso rastrear algunos elementos que proporcionaran, información con respecto a las características que tienen las EST, en cuanto al turno, número de grupos, integrantes que conforman la plantilla del personal, así como si la escuela, realiza diagnostico escolar, proyecto escolar y participa en proyecto escuelas de calidad (PEC), por medio de preguntas donde el directivo tenía que marcar o completar la información solicitada, para tener un panorama general de la características a las que se enfrenta, se puede decir que:

Se infiere de la información obtenida del primer bloque, con lo que respecta al turno en el que labora el directivo, el 48.6% del personal directivo labora en ambos turnos y el 35.1% lo hace sólo en el turno matutino, esto es que la mayor parte labora en dos turnos, lo que les permite enfrentarse a situaciones diferentes por las características de cada turno.

Con base a las respuestas realizadas por el directivo, de si la escuela cuenta con diagnóstico escolar, fueron 31 las que dijeron que sí, y 29 que cuenta con proyecto escolar y sólo 6 participan en proyecto escuelas calidad (PEC), esto quiere decir que es más de la mitad que no participa en ninguna acción transformadora de cambio. (Gráfica 1)

**GRÁFICA 1**  
**Datos de Identificación de la Escuela:**  
**Proyecto en que Participa la EST**



Importante sería realizar un estudio profundo, sobre el avance que las EST pueden tener en la planeación y operación tanto del diagnóstico como del proyecto escolar, así como los resultados que han obtenido, con la finalidad de entender por que no llegan al 50% de las escuelas que sólo cuentan con el diagnóstico escolar y consecuentemente del proyecto escolar, por un lado, y por el otro porque el 90% de las escuelas no participan en el Proyecto Escuelas de Calidad.

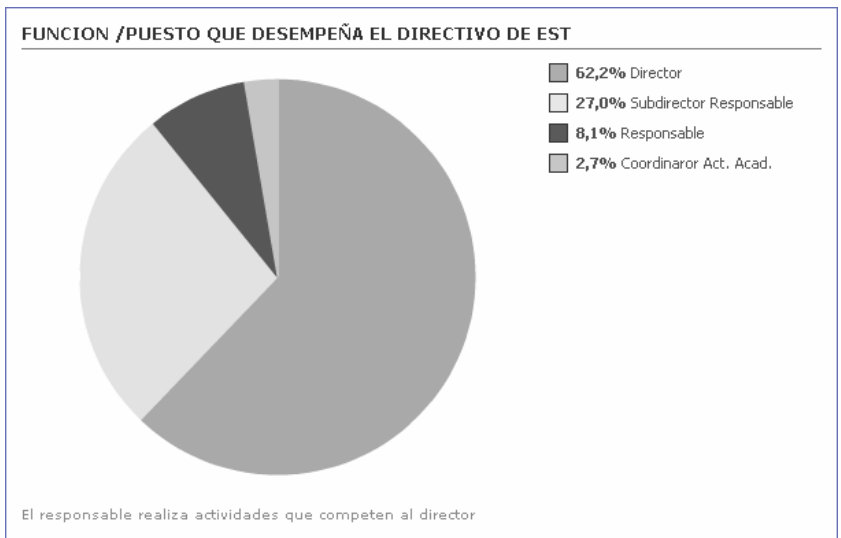
## **II.- Datos Generales**

La finalidad que pretendí en este apartado fue observar ciertos elementos que dieran elementos para rastrear la proximidad o lejanía de las particularidades del directivo, como son: la edad, el sexo, puesto que ocupa, tipo de nombramiento, antigüedad en la escuela, y así valorar las características personales con las que cuenta el personal directivo de las EST del DF, y los resultados obtenidos fueron:

Con base en la a edad mínima del personal entrevistado, fue de 40 años, la máxima de 66 y la media es 50 años, el directivo de mayor edad es el que también tiene mayor antigüedad.

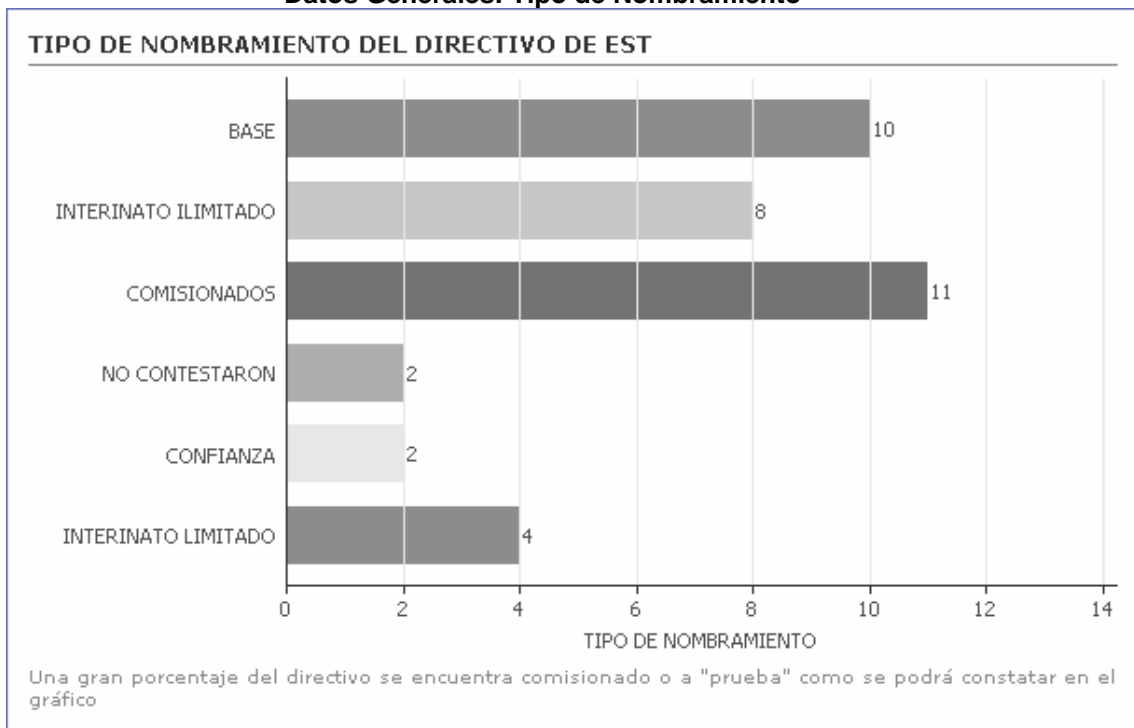
Lo referente al puesto que ocupa en el plantel el 62.2% es director, el 27% subdirector, y el 8.1% responsables del plantel, aunque aquí cabría realizar un señalamiento con este último porcentaje, se llamaron responsables del plantel pero fungen como director, y comentaron verbalmente que están a observación para que se les dé el nombramiento o comisión de director, igual lo hicieron 15 directores más, dando un total de 18 directores que tiene la DGEST a “prueba”, es decir un 49% de la población a quienes se les aplicó el cuestionario se encuentra en la misma situación, y el 2.7% es Coordinador de Actividades Académicas, (Gráfica 2),

**GRÁFICA 2**  
**Datos Generales: Función del Directivo**



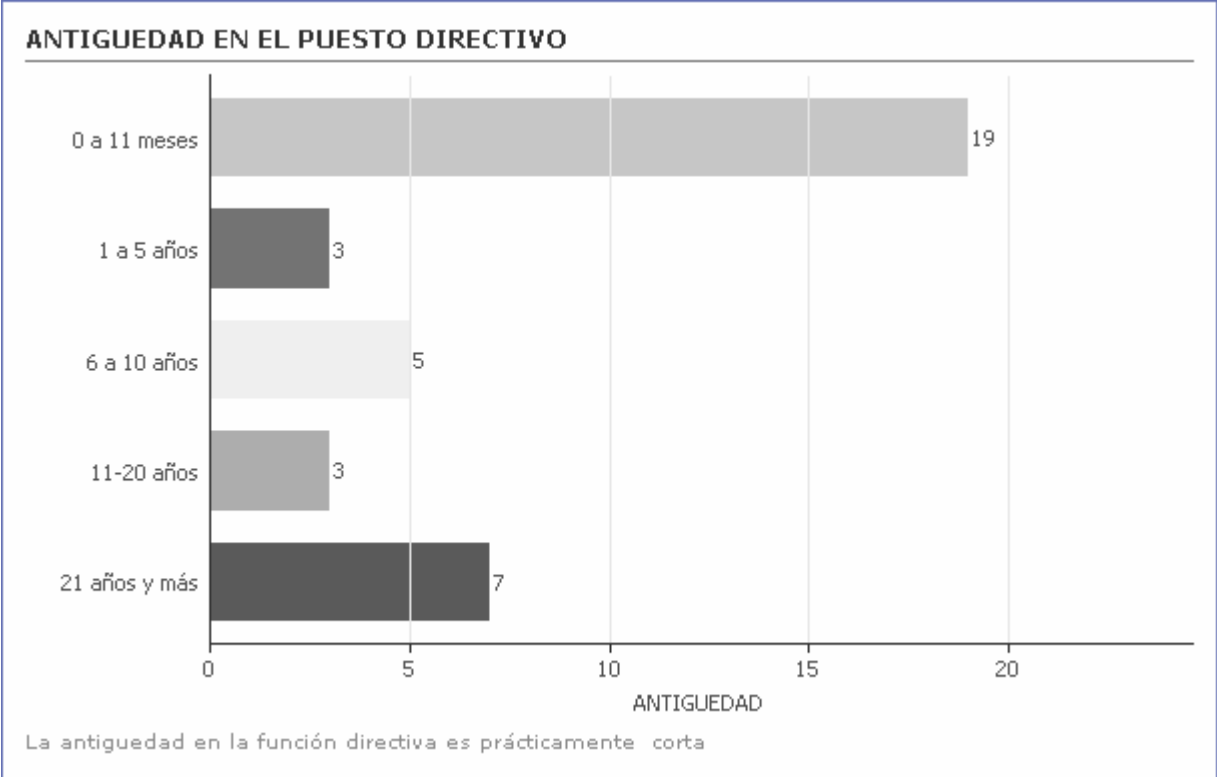
El tipo de nombramiento en el puesto actual del directivo en la escuela dio como resultado que el 11 son comisionados (que están a prueba), 10 son de base, 8 son interinato ilimitado y 4 son interinato limitado, lo que corrobora que en la función la población es relativamente nueva. (Gráfica 3)

**GRÁFICA 3**  
**Datos Generales: Tipo de Nombramiento**



En cuanto a la antigüedad como directivos en las EST, se pudo corroborar que prácticamente la mayoría era “nuevo” en un 51% tenía menos del año en la función como directivo, de 1 a 5 años el 8%, de 6 a 10 el 13% y de 11 a 20 el 8% y de 21 años en adelante era el 19%. Se puede inferir que debido a las etapas de retiro voluntario operadas en el Subsistema de Secundarias Técnicas el directivo con experiencia optó por irse, beneficiándose así de este proyecto político implementado por el gobierno y ofreciendo oportunidad a una nueva generación, dando pie a que nuevo personal llegase a esta función, por lo que se esta observando con los resultados de la presente investigación. (Gráfica 4)

**GRÁFICA 4**  
**Datos Generales: Antigüedad en el Puesto Directivo**



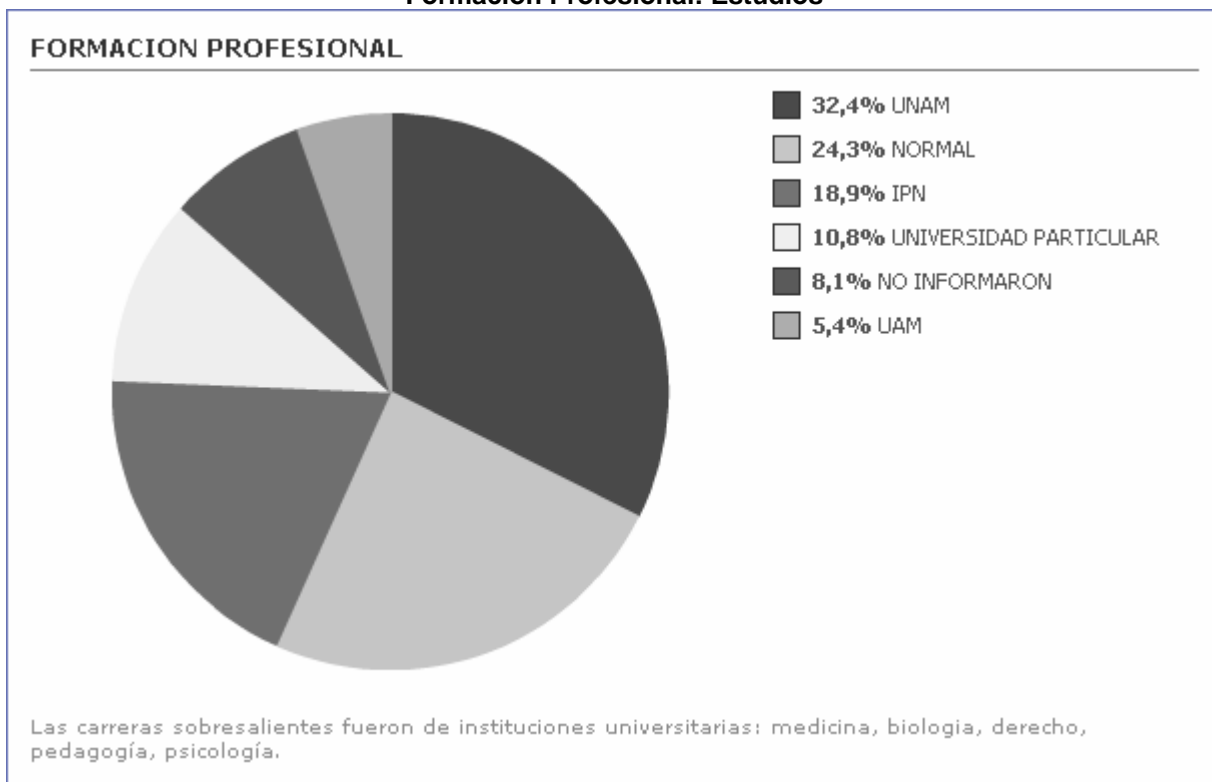
**III.- Formación Profesional**

Con la intención de caracterizar la trayectoria formativa de los encuestados, exploré diversos aspectos para poder tratar de ubicar de que forma estos directivos respondieron a la convocatoria de actualización realizada por la DGEST

y así poder observar los estudios que posee el directivo, así como si recibió algún curso de formación para acceder al puesto y si había asistido durante el año 2005 a cursos de actualización, esta información obtenida sirvió para corroborar si el personal directivo esta en constante formación y que especialidad es la que predomina en el puesto, de lo que se puede señalar:

El personal directivo que se encuentra en las EST el 32.4% son egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), siguiéndoles con el 24.3% los de normal, el Instituto Politécnico Nacional (IPN) con el 18.9%, Universidades Particulares con el 10.8% y la Universidad Autónoma de México (UAM) el 5.4%, el 8.1% no proporcionó su procedencia formativa. El 59.4% esta titulado, 27% no lo esta y 14.2% no refirieron información al respecto. (Gráfica 5).

**GRÁFICA 5**  
**Formación Profesional: Estudios**



Las carreras que más sobresalieron fueron las del ámbito universitaria, como son medicina, química, biología y veterinaria con el 32.4%, las relacionadas con la docencia el 18.9%, economía el 5.4%, psicopedagógicas, derecho, e Industria del vestido cada una con el 8.1%, y con el 2.7% las carreras de sociología, arquitectura y periodismo cada una. Se percibe que el directivo no tiene a) una preparación en el campo de la docencia, b) y que el área de formación no es, también, en el campo relacionado al campo educativo, como es pedagogía, psicología educativa y administración educativa,

En cuanto a la pregunta para acceder al puesto, si el directivo recibió algún curso de formación el 48.6% respondió que sí en la institución DGEST y el nombre del curso fue Inducción al puesto de Director y el 43.2% no lo recibió, el 8.1% no respondió a la pregunta. (Gráfica 11).

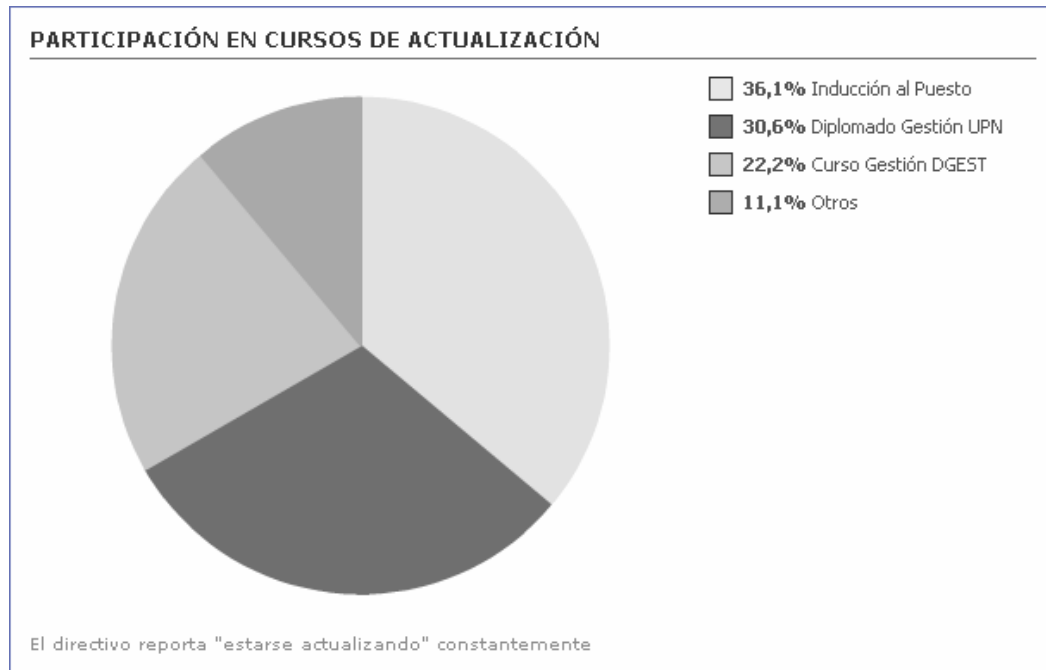
Los cursos en los cuales el personal participó durante el 2005, el 30.6% fue el Diplomado de Gestión en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), el 36.1% el de Inducción al puesto y el 22.2% el de gestión escolar en la DGEST, según se percibe de los resultados, otros cursos un 10.8% (cabe señalar al respecto que la DGEST<sup>96</sup> no opero ningún curso de Gestión Escolar en el año 2005, como se puede comprobar en el reporte del informe sexenal 2001.2006 correspondiente al Distrito Federal de Enero a diciembre de 2005); y el 10.8% a otros cursos. Se ingiere que si sumamos al personal directivo que asistieron a la UPN y a los cursos de la DGEST dá como resultado un porcentaje del 86.4%, lo que puede considerarse alto y que de alguna medida los esfuerzos realizados por tener al personal actualizado con este tipo de estrategias se percibe, importante señalar se hace que, el diplomado de Gestión, fue solicitado por la misma DGEST, pero, fue

---

<sup>96</sup> Los cursos operados en el 2005 fueron: El trabajo colaborativo: factor importante para el desarrollo humano en la educación básica” y “La función directiva integral en la escuela secundaria, sustentada en la formación de los colectivos docente y la organización del trabajo colegiado” cursos que participaron en Carrera Magisterial 14ª etapa, reportados en el Informe Sexenal 2001-2006 de la Subdirección de Superación y Actualización de Personal de la DGEST

a través de la Subdirección de Escuelas Secundarias Técnicas y no por la Subdirección de Superación y Actualización de Personal. (Gráfica 6)

**GRÁFICA 6**  
**Formación Profesional: Participación en Cursos**



#### **IV.- Desarrollo del Programa de Actualización de Directores De Escuelas Secundarias Técnicas en Materia de Gestión de la DGEST.**

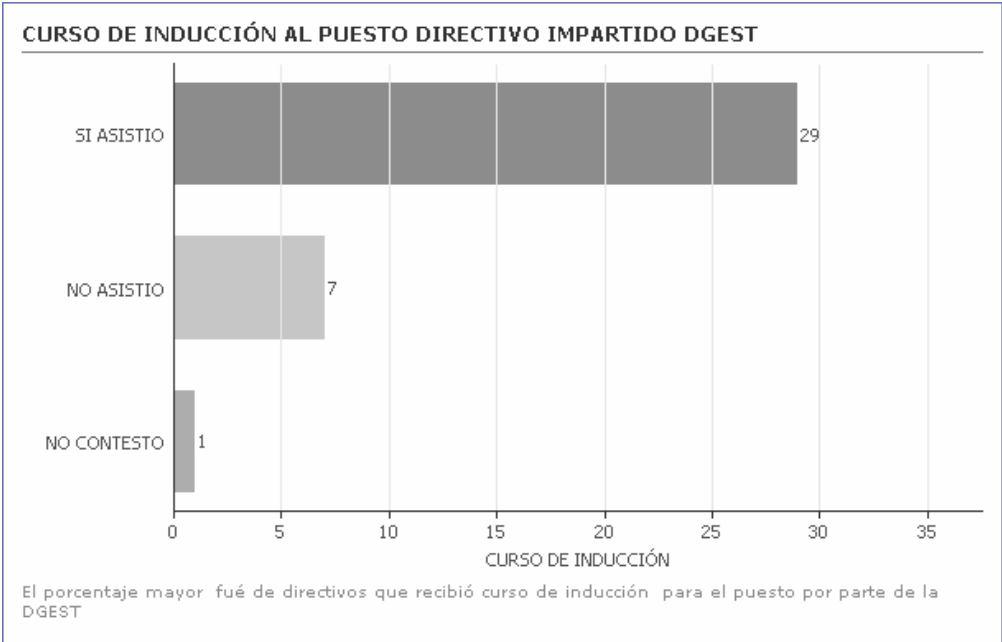
Para contar con información específica respecto al programa de actualización y de la participación del personal directivo fue la finalidad de este apartado, el rescatar la problemática común que afecta la organización y la operación de las secundarias técnicas, así como el conjunto de influencias que cada uno de ellos tiene en su escuela y su incidencia; me permitió establecer algunas características al respecto; los resultados que se obtuvieron fueron los que a continuación se señalan.

La participación del directivo en el curso de Inducción al Puesto, impartido por la DGEST fue 29, 7 dijeron que no y uno no contestó. Se puede concluir de esta



información, de acuerdo al porcentaje mayor obtenido que la DGEST sí tiene un programa de atención para el directivo de nuevo ingreso en la función, ya que un 78.3% de la población consultada asistió a este curso que proporciona herramientas para la nueva función. (Gráfica 7)

**GRÁFICA 7**  
**Desarrollo PROGRAMA ACTUALIZACIÓN: CURSO INDUCCIÓN**



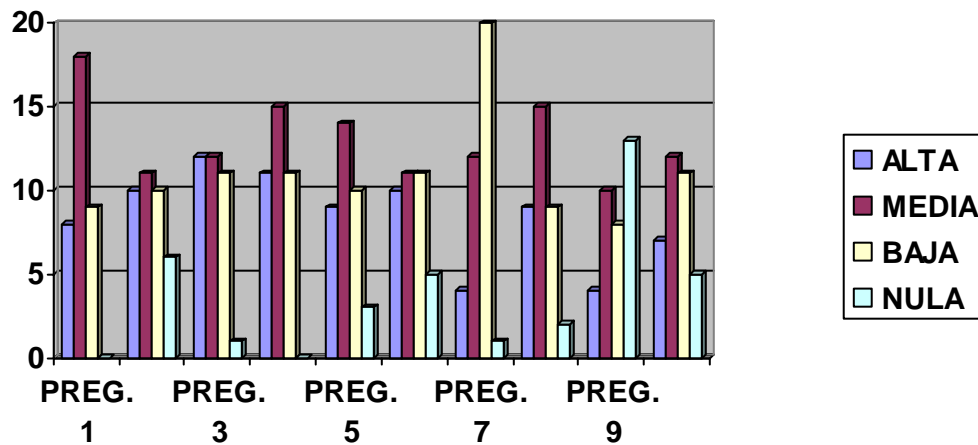
Los planteles de educación secundaria técnica en el desarrollo de sus actividades, no sólo se ven afectados por características específicas relacionadas a la educación en general, sino también por otros problemas generados por su propia dinámica interna, necesidades, expectativas, ideales de la comunidad, proyectos y por falta de comunicación. Sin embargo, los directivos en forma particular, reconocen que en las EST existen problemas específicos y característicos de este subsistema que repercuten en la planeación, organización, administración y gestión (interna y externamente) en los planteles; estos problemas de acuerdo con información emitida como resultado de diferentes investigaciones en educación básica son jerarquizados con los indicadores de la siguiente manera:

1. Falta de una planeación y de una ejecución efectiva de actividades estratégicas y calendarizadas.

2. El trabajo entre los docentes y directivos es aislado y fragmentado, no existen acuerdos básicos entre ellos.
3. Las reuniones son espacios formales en los que predominan los asuntos disciplinarios y administrativos.
4. El trabajo del aula es rutinario, no responde a las características de los adolescentes y la enseñanza es predominantemente expositiva.
5. Los docentes y directivos no asumen su responsabilidad por los procesos y resultados de aprendizaje atribuyen las causas a factores extraescolares.
6. La evaluación es una medida para controlar la disciplina y la acreditación.
7. La transición de primaria a secundaria del alumno genera descontrol, inseguridad y rezago, lo que favorece la reprobación y deserción educativa.
8. La función directiva se concentra en asuntos administrativos
9. El exceso de actividades extracurriculares provocan la suspensión de clases normales.
10. La relación con los padres de familia se limita a asuntos de cooperación financiera y a reportes de disciplina.

Con respecto a las respuestas de los encuestados se puede observar en la gráfica 8, cuales son los problemas más comunes que afectan su organización.

**GRÁFICA 8**  
**Desarrollo Programa Actualización: Problemas Comunes que Afectan la Organización de las EST**



Sin embargo, de los datos graficados el 48.6% de las escuelas secundarias técnicas, (Gráfica 8) jerarquizaron la falta de planeación y de una ejecución en primer término en la escala media, el trabajo entre docentes y directivos lo consideran en el indicador media en primer lugar, lo que no sucedió en cuanto a las reuniones como espacios formales, el porcentaje fue de 32.4%, es a los indicadores alta, media y baja, reflejando una igualdad en las tres escalas. Con estos resultados se percibe que, el directivo no cuenta con herramientas para la solución y conducción de problemas, no se contempla por los bajos resultados, que este implementando cambios o aplique los conocimientos adquiridos en los cursos, sobre gestión.

En cuanto al indicador el trabajo del aula, consideraron los directivos que es rutinario, y con un resultado, mayor, un porcentaje de 40.5%, de lo que se puede señalar de las actividades caen a ser rutinarias y la actividad de enseñanza-aprendizaje sigue siendo como hasta hoy ha sido, tradicionalista. Lo referente, al indicador cinco, en cuanto a que el docente como el directivo no asumen su responsabilidad por los procesos y resultados de aprendizaje, atribuyendo las causas a factores extraescolares, los resultados obtenidos, nuevamente coinciden, en la escala media al tener el 37.8%. De lo anterior se puede señalar de los cursos de actualización en gestión han promovido, para quienes han asistido, el trabajo colaborativo e innovador, que debe propiciar un líder propositivo con ello obtener mejores resultados en su centro escolar,

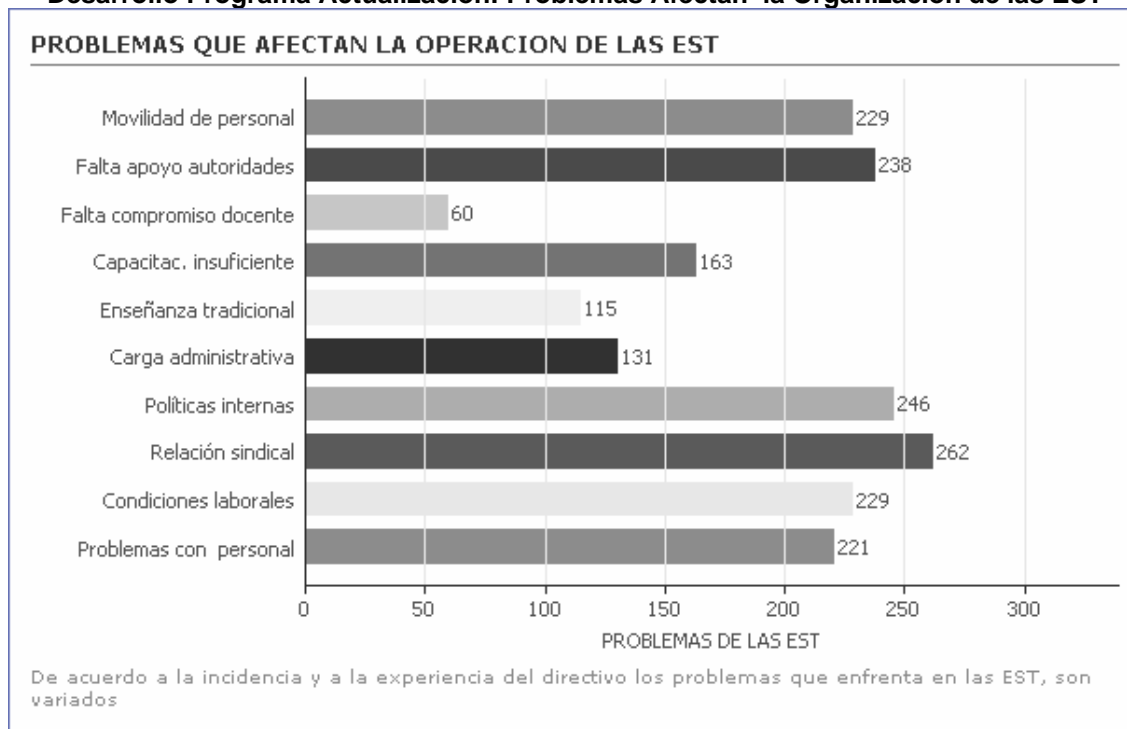
La evaluación punto 6, el directivo considera que, es una medida para controlar la disciplina y la acreditación y en sus respuestas existe un empate con el 29.7% en las escalas media y baja, sin embargo importante es de señalar que también el porcentaje de la escala alta se aproxima con el 27% lo que también hace que se considere como una alerta. El nuevo modelo de gestión propone evaluar las acciones, con ello podrá corregir y proponer nuevas para obtener mejores resultados. La innovación creativa, que propone el modelo de gestión, del directivo no se percibe.

En cuanto a la transición que tienen los alumnos de primaria a secundaria y que genera descontrol, inseguridad y rezago, el directivo no lo considero importante, en los resultados la escala baja fue la que tuvo el 54%. Al contrario de la que se concentra sólo en asuntos administrativos las respuestas de los directivos recayó mayormente en la escala media con un 40.5%, y de las escalas alta y baja tuvieron igual porcentaje al tener un 24.3% en cuanto a sus respuestas. De lo que se puede señalar, que las cuestiones administrativas absorben la atención del directivo que las cuestiones psicopedagógicas de los alumnos.

El 35% de directivos respondió el exceso de actividades extracurriculares en la escala nula, y por ende que provoquen la suspensión de clases normales. Lo referente al indicador diez, los directivos consideran la relación con los padres de familia limitativa a asuntos de cooperación financiera y a reportes de disciplina, sus respuestas cayeron en las escala media y baja, el porcentaje de las mismas fue 32.4% y 29.7%, la diferencia fue un punto. (Gráfica 8).

Sin embargo, el directivo de EST reconoce tener problemas y que afectan la operación de las escuelas, de acuerdo a su experiencia el problema que ha tenido mayor incidencia de mayor a menor grado de importancia es: (Gráfica 9) el de la relación sindical se encuentra en primer lugar y por lo tanto, es el que afecta la vida escolar. El que se encuentra en segundo lugar es, política interna, las micropolíticas. Importante a rescatar por encontrarse en los tres primeros lugares, la falta de apoyo de las autoridades, esto lleva a cuestionarse, ¿en cual de los diferentes niveles de gobierno se pierden las acciones que las políticas educativas actuales enmarcan, si uno de ellas es el apoyo a los centros escolares para propiciar la transformación de los planteles escolares?

**GRÁFICA 9**  
**Desarrollo Programa Actualización: Problemas Afectan la Organización de las EST**

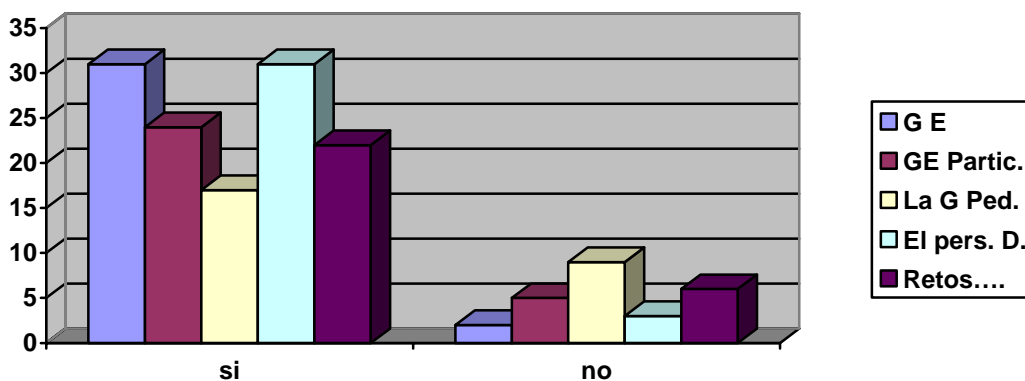


Sin embargo, importante se hace señalar que el directivo no considere como problema la falta de compromiso por parte del docente, lo que hace analizar que a pesar de los problemas que el docente pueda tener en cuestión económica, de comunicación con las mismas autoridades y problemas de falta de materiales didácticos, buscan solventar sus carencias, sin con ello afectar la función educadora que tienen.

Por otra parte, el directivo considera que no sólo los problemas enlistados, son a los que se enfrenta, señaló en sus respuestas que hay otros como son los que a continuación se señalan: Disciplina, Ausentismo, Falta de apoyo de padres de familia, Asistencia y Puntualidad, Problemas de comunicación, Estilos de enseñanza, Violencia en la comunidad donde se encuentra la escuela, Falta de incentivos económicos, Falta de actualización al personal en general, exceso de actividades extracurriculares. Problemáticas que la solución no se encuentra, en algunos casos, al alcance del directivo solucionarlas.

Para contar con información específica respecto a los cursos-taller a los cuales el directivo asistió en cuanto al desarrollo del programa de actualización<sup>97</sup>, se tiene que:

**GRÁFICA 10**  
**Desarrollo Programa Actualización: Asistencia A Cursos**



En este sentido las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado al personal directivo, fueron las siguientes: (Gráfica 10)

El porcentaje mayor en igual numero de repetición, estuvieron los Cursos de Gestión escolar y El personal directivo y la gestión escolar, con el 83.7%, en segundo lugar con un 64.8% estuvo el Curso de Gestión escolar y participación del colectivo y en tercer lugar, estuvo el Curso Retos de la función directiva de educación básica en el contexto actual, con un 59.4%, de lo anterior se podría concluir que el personal encuestado, ha asistido a los cursos a los cuales se les ha convocado por parte de sus autoridades. Sin embargo, si sumamos y obtenemos la media de estos porcentajes tenemos que, apenas un 69.3% del personal encuestado se ha actualizado, porcentaje que no se sabe cuando y cómo

<sup>97</sup> Cursos –Taller Gestión Escolar, Gestión Escolar y Participación del Colectivo, La Gestión Pedagógica: Los Colectivos Escolares como Círculos de Formación Permanente, El Personal Directivo y La Gestión Escolar, Retos de la Función Directiva de Educación Básica en el Contexto Actual

ha implementado lo aprendido y la posible utilidad, que de ellos ha tenido en su práctica diaria.

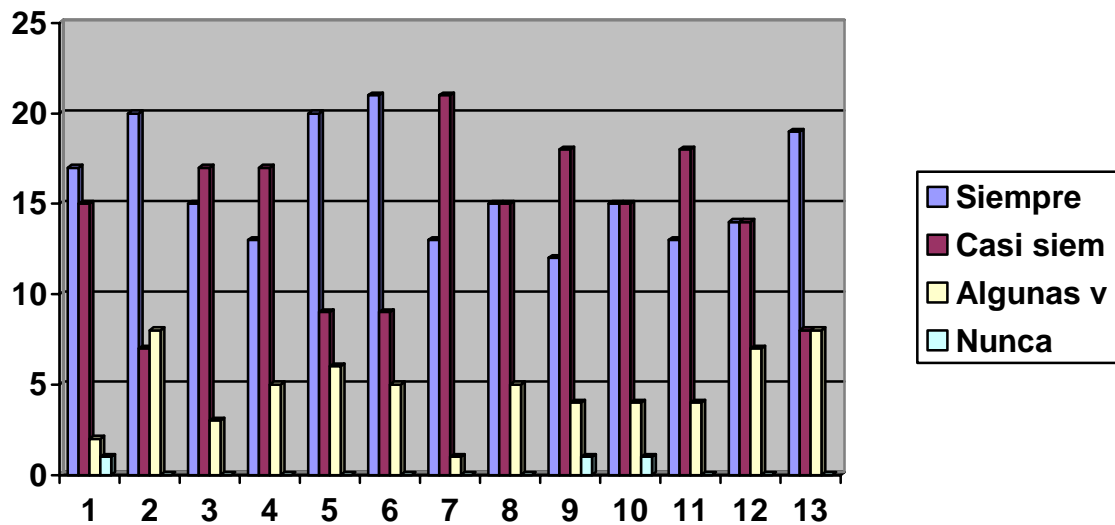
Ahora bien, en cuanto al diseño e implementación de cursos, no sólo se ven afectados por características específicas relacionadas a la estrategia de operación, sino también por otras situaciones generadas por su propia estructura, como son los contenidos, su organización, la planeación, las actividades, los conocimientos, la experiencia, las personalidades y formación de los coordinadores etc.; por lo que se le solicitó al directivo calificara y jerarquizara de acuerdo a los aspectos de **Siempre, Casi siempre, Algunas veces y Nunca**, los siguientes indicadores fueron: (Gráfica 11)

Indicador	Siempre (1)	Casi siempre (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
19.1 Los contenidos y temas de los cursos se centraron en la problemática de la gestión y organización de las escuelas secundarias técnicas	17	15	2	1
19.2 Los conductores tomaron en cuenta los problemas y las necesidades de su función directiva	20	7	8	0
19.3 Los contenidos fueron suficientes y pertinentes para desarrollar el curso	15	17	3	0
19.4 Las exposiciones de los conductores estuvieron bien fundamentadas	13	17	5	0
19.5 La información proporcionada durante los cursos estaba actualizada	20	9	6	0
19.6 Las actividades desarrolladas durante los cursos fueron planeadas	21	9	5	0
19.7 Los ejercicios y prácticas fueron acordes con cada tema	13	21	1	0
19.8 Los medios de enseñanza y el material proporcionado fueron apropiados (antologías)	15	15	5	0
19.9 Sus expectativas con relación a estos cursos se cubrieron	12	18	4	1
19.10 Los conocimientos y habilidades obtenidos son aplicables a su entorno laboran en la escuela	15	15	4	1
19.11 Los objetivos de los cursos se lograron	13	18	4	0
19.12. La difusión fue en tiempo y forma	14	14	7	0
19.13. El horario fue el adecuado	19	8	8	0

\* Dos directivos no contestaron a esta serie de preguntas.

Como se puede ver en la tabla anterior, las preguntas que tuvieron alta puntuación en cuanto al aspecto **siempre** fueron: 1, 2, 5, 6, y 13, con el aspecto **casi siempre** con puntuaciones altas, las preguntas 3, 4, 7,9 y18. Igualdad en puntuaciones en estos dos aspectos, las preguntas 8, 10 y 12, quedando en la siguiente gráfica (11) de la siguiente forma:

**GRÁFICA 11**  
**Desarrollo Programa de Actualización: Características de los Cursos**



La información anterior, se puede interpretar de la siguiente forma:

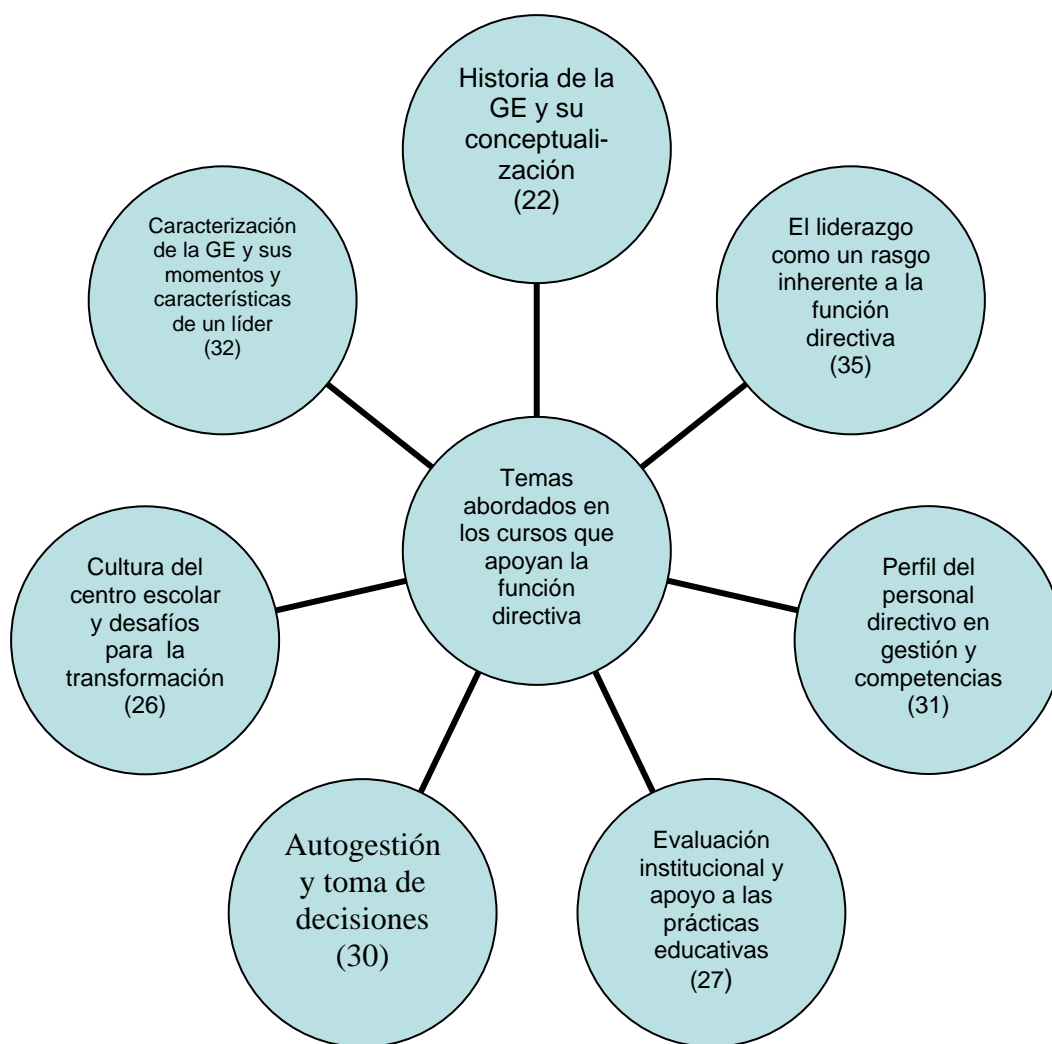
- a) Los directivos reconocieron que los cursos cubrieron siempre y casi siempre los objetivos para lo que fueron diseñados, como también las expectativas que de ellos tienen.
  
- b) En los indicadores donde la puntuación fue la misma, donde las opiniones se dividen, se puede percibir que son indicadores a los que se les tiene que atender, por parte de la DGEST, con un cuidado especial, porque entonces los medios de enseñanza y el material proporcionado no fueron apropiados, así como el que la información vertida en los cursos no es aplicable a su función diaria y que la difusión tiene ciertas anomalías, que no se están cuidando.
  
- c) En cuanto de quienes eligieron el aspecto de **algunas veces**, pueden ser directivos críticos que realizan comparación con algún otro curso que recibieron en alguna otra institución, o que en su caso, los cursos son tan deficientes que no cubren sus expectativas en cuanto a su calidad y la utilidad que proporcionan.



- d) En cuanto a las exposiciones de los conductores estuvieron bien fundamentadas, se puede ver que la puntuación fue de 17 directivos para el aspecto casi siempre, lo que permite considerar que fue casi la mitad que percibe el esfuerzo de los coordinadores en el manejo de la temática, pero también el reconocimiento de que no son especialistas en el tema, esto se puede corroborar con las respuestas que dieron en los indicadores cuatro y siete, donde el participante considero que, por un lado, las exposiciones de los conductores estuvieron bien fundamentadas y los ejercicios y prácticas casi siempre fueron acordes con cada tema; considero que las respuestas coincidieron a la falta de manejo de la información y al uso de técnicas y dinámicas acordes al tema.
- e) En cuanto al aspecto 9, en cuanto se le cuestiona sí sus expectativas con relación a estos cursos se cubrieron, 18 directivos señalaron que casi siempre y sólo 12 señalaron que siempre, resultados que deberán analizarse de forma particular, para considerar cuales son las expectativas que el personal directivo espera en los cursos de actualización, y no solamente en los de gestión escolar.
- f) En cuanto al indicador 10, se puede percibir que las respuestas estuvieron divididas en siempre y casi siempre con 15 puntos cada uno, lo que lleva a plantear, el reconocimiento que ellos hacen ante la actualización recibida, la cual consideran que no siempre y casi siempre pueden implementar los conocimientos adquiridos en los mismos.
- g) De igual manera es importante considerar que en el indicador 13 son 8 directivos los que señalan que algunas veces el horario fue el adecuado como casi siempre.

Ahora bien, con respecto a los temas abordados en los cursos impartidos por la DGEST, el directivo respondió que los elementos teóricos le han apoyado en su práctica cotidiana, como se podrá visualizar en los resultados de la gráfica (12).

**GRÁFICA 12**  
**Desarrollo Programa Actualización: Temas Teóricos que han Apoyado la Práctica Cotidiana del Directivo en la EST.**



Sin embargo, el hecho de que reconozcan que los elementos teóricos trabajados en los cursos de gestión escolar lo estén apoyando, no se denota que los estén

aplicando, (tal vez le estén sirviendo como referentes para hacer comparativos con lo que debiera ser y lo que enfrenta).

La importancia que les dieron a los indicadores de la Historia de la GE y su conceptualización, es muestra clara que por parte de los actualizadores, fueron temas que no fueron reforzados o que no les dieron peso en cuanto al haberlos trabajado con el mismo interés que otros temas, eso por un lado, por el otro, se puede percibir que el actualizador no le dio importancia porque, también para él no eran claros estos temas.

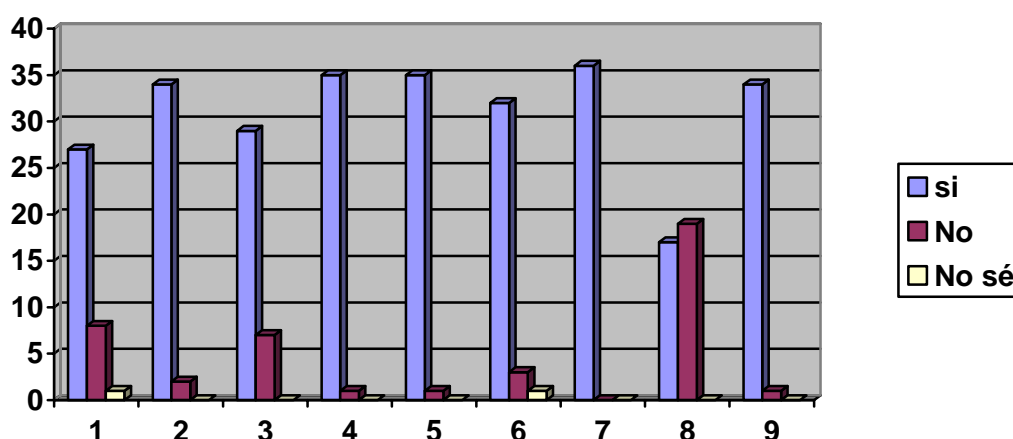
Los cursos ofertados a los Directivos por parte de la DGEST, tuvieron el propósito de mejorar una serie de elementos relacionados con su práctica diaria, el objetivo de la pregunta era ver si la actualización cumple con esos propósitos, se le solicitó al directivo calificara de acuerdo a los aspectos de **Si, No, No sé**, a los indicadores siguientes:

- 1.- Conoce a fondo los propósitos de la función directiva
- 2.- Conoce la normatividad que se maneja en una escuela secundaria.
- 3.- Conoce y domina los trámites administrativos que se deben realizar en control escolar.
- 4.- Adecua su forma de proceder de acuerdo a la situación que se le presenta.
- 5.- Diseña y pone en práctica estrategias de trabajo colaborativo e innovador con su personal para beneficiar la calidad educativa.
- 6.- aplica diferentes estrategias y formas de evaluar conflictos que se le presentan con el personal docente, administrativo y de servicios.
- 7.- Es capaz de mejorar el proceso organizativo de la escuela a partir de información obtenida mediante los cursos.
- 8.- Impone su autoridad y su poder para que funcione la escuela donde labora.
- 9.- Le gusta la función de gestor escolar.

Las respuestas de los directivos a los anteriores indicadores se presentan en la Gráfica 13. En ella, se puede visualizar que el 70% de los directivos que se encuestaron, señalan que sí conocen su función, la

normatividad que debe manejar, los trámites administrativos relacionados al control escolar; implementa, evalúa y soluciona conflictos relacionados al centro escolar, es capaz de buscar estrategias para mejorar el proceso organizativo de la escuela; calificó todos estos indicadores (1,2,3, y 8) con la respuesta de **Si**, con una puntuación que se puede considerar alta siendo estas 27, 34, 29, y 17 respectivamente, de 37 puntos como máximo referencial. Aspectos que se consideran indispensables para el desempeño de la función directiva, más no para la de un gestor escolar.

**GRÁFICA 13**  
**Desarrollo Programa Actualización:**  
**La Actualización Cumple con esos Propósitos**



Con respecto a los indicadores que tienen que ver con el desempeño de su función como gestor: como son los relacionados a su forma de proceder en cuanto a la situaciones que se le presentan, la forma de cómo diseña y mejorara el proceso organizativo de la escuela a partir de información obtenida mediante los cursos, si le gusta la función de gestor escolar; sus respuestas nuevamente fueron con el aspecto de **Si**, con una puntuación de 35, 35, 32, 36 y 34 a cada uno de los indicadores 4, 5, 6, 7 y 9 señalados anteriormente.

De lo anterior se puede señalar que, al no poderse corroborar su proceder por medio de un seguimiento o una evaluación por parte de la DGEST, es fácil

haber señalado que enfrenta las diferentes situaciones con los conocimientos y aspectos teóricos recibidos en los cursos de actualización, aunque se perciba, por los anteriores planteamientos así como los que a continuación continúan, que no implementa los conocimientos adquiridos en gestión, mas bien considero que es debido a su experiencia en la función directiva la que lo hace responder que sí los aplica, considero que es un directivo, que podría llamársele, directivo situacional por las situaciones a las que enfrenta y no porque implemente los conocimientos adquiridos en los cursos. Sin embargo, en el planteamiento del indicador 9, relacionado a su nueva función como gestor escolar, sus respuestas hayan tenido puntuación alta de 34 **Si**, un 91%, no confirma que implemente los conocimientos recibidos, y que por lo tanto, debido a esto este mejorando su práctica diaria. El valorar las bondades de ser un gestor escolar, no quiere decir que en la práctica lo este llevando a cabo, el discurso ayuda al directivo a demostrar que esta actualizado, aunque en la práctica no se vea su nuevo rol.

De lo anteriormente señalado, se podría rescatar, que el directivo desea ser un gestor escolar, pero al no tener la posibilidad de implementar los conocimientos adquiridos en sus centros laborales, por no contar con los elementos normativos y estructurales institucionales, para que se lleve a cabo esa transformación, la actualización recibida se queda en un discurso informativo de lo que podría ser y suceder.

En cuanto a las acciones que desarrollan los supervisores (Inspectores Generales), Jefes de enseñanza, y Asesores Técnico Pedagógicos, el directivo encuestado respondió a los siguientes planteamientos de la siguiente forma: (Tabla 12).

**TABLA 12**

**Desarrollo Programa Actualización: Frecuencia de la Participación de Supervisores, Jefes de Enseñanza y Asesores Técnico Pedagógicos en las EST<sup>98</sup>**

#	INDICADOR	FRECUENTE MENTE		OCASIONAL MENTE		Nunca	
		ptos	%	ptos	%	ptos	%
1	Colaboran directamente en la escuela	13	35	22	59.4	1	
2	Proporcionan un apoyo para cumplir con los fines del proyecto	18	48.6	15	40.5	3	8.1
3	Asesoran y orientan cuando se les solicita	22	59.4	14	37.8	0	2.7
4	Realizan el acompañamiento en las escuelas	14	37.8	20	54	1	2.7
5	Generan un clima de confianza	21	56.7	14	37.8	1	2.7
6	Están capacitados para cumplir con su función	20	54	15	40.5	1	2.7
7	Realizan tareas de evaluación y seguimiento	25	67.5	10	27	1	2.7
8	Se comprometen con el trabajo de la escuela	15	40.5	18	48.6	2	2.7
9	Difunden los avances obtenidos por la escuela	18	48.6	14	37.8	4	10.8
10	Establecen una comunicación efectiva con las Escuelas	17	45.9	18	48.6	1	2.7

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

En cuanto a la opinión que los directivos tienen sobre el papel de los Supervisores, Jefes de enseñanza y Asesores Técnico Pedagógicos, consideraron que el 59.4% colaboran directamente en la escuela “ocasionalmente” y sólo el 35% lo hace frecuentemente, así como el que realizan el acompañamiento en las escuelas el 54% “ocasionalmente”, por un 37.8% que lo realizan frecuentemente. Realizando tareas de evaluación y seguimiento el 67.5% lo hacen frecuentemente a un 27% que lo realizan ocasionalmente. Como se puede ver en los resultados, el personal, al que se refiere la pregunta 22, esta cayendo al incumplimiento de su función, en cuanto a lo que señala el Manual de Organización de la DGEST de realizar funciones de apoyo técnico, normativo y administrativo para la buena marcha de los planteles escolares, así como realizar la función de asesoría y apoyo técnico-pedagógico, a través de visitas programadas a los planteles de manera “sistemática”, ¿si las visitas que realizan son ocasionales como pueden valorar los progresos que tiene el centro escolar?, ¿este tipo de acciones responderá a las necesidades del plantel para que su efectividad y eficiencia logre proporcionar un servicio de calidad?

<sup>98</sup> El Coordinador de Actividades Académicas no respondió a este bloque, por lo que el resultado no da el 100%

Sin embargo, de la información obtenida de los encuestados y con los datos señalados en la cuadro anterior, se puede señalar que los porcentajes oscilan entre 35% como mínimo y 67.5% como máximo en las respuestas del aspecto “Frecuentemente” cuando mas, el 50% participa en estas actividades, dando como media un 51.2%, consecuentemente, se traduce que la frecuencia de la participación de supervisores, jefes de enseñanza y “asesores técnico pedagógicos” en los planteles de las EST, apenas rebasa la mitad, y ¿que sucede con la otra mitad que no participa del proceso de actualización?, ¿estas acciones son suficientes para cumplir con el propósito de su función y por ende, a la política educativa de transformación?.

Si bien es cierto, en el cuestionario aplicado al directivo, se debió de haber elaborado una pregunta específica, que refiriera la actuación del asesor técnico pedagógico, situación que no se hizo debido que sólo se contemplo como personal directivo, sin embargo debido a la función que realiza, resulta ser diferente a la de un inspector o jefe de enseñanza, aspecto que no permite considerarlo en la interpretación de la pregunta 22.

Importante se hace rescatar del bloque IV.- Desarrollo del programa de actualización de directores de escuelas secundarias técnicas en materia de gestión de la DGEST, en forma general, que los directivos asumen el control del centro escolar con el aprendizaje que le ha dado su experiencia en cuanto a la resolución de problemas los cuales enfrenta cotidianamente, situaciones controlables y equilibradas con los elementos que le ha proporcionado la práctica, sin embargo, no puedo dejar de reconocer que tal vez, la información adquirida en los cursos de actualización, le proporcionen referentes para su actuar aportando elementos informativos “suficientes” para “apoyarlos” en el desarrollo de sus funciones dentro de la escuela.

## **V.- La DGEST y la Transformación de la Gestión Escolar en la Escuela Secundaria Técnica**

Con la intención de caracterizar la trayectoria de los cursos de gestión escolar para los directivos se exploró en este apartado a través de las respuestas por parte de los directivos encuestados, sobre la actuación que ha tenido la DGEST, que a través de la Subdirección de Superación y Actualización de Personal (SSAP), por medio de los cursos de actualización en gestión escolar, ha desarrollado para la Transformación de la Gestión en la Escuela.

Las respuestas ofrecidas por parte de los encuestados fue a través de los siguientes indicadores que se establecen en la siguiente tabla: (Tabla 13)



**TABLA 13**  
**La DGEST y la Transformación de la Gestión Escolar**  
**en las EST: Actuación de la DGEST**

#	INDICADOR	DE ACUERDO		PARCIALMENTE DE ACUERDO		EN DESACUERDO	
		ptos	%	ptos	%	ptos	%
1	Proporciona información y/o capacitación sobre las innovaciones educativas	25	67.5	9	24.3	0	
2	Es una figura de autoridad que debate las propuestas provenientes de la SEP	16	43.2	17	45.9	1	2.7
3	Participa y promueve activamente la transformación y mejora de la escuela secundaria a través de sus cursos de actualización	25	67.5	9	24.3	0	
4	Propicia tareas y trabajos en cada uno de sus cursos	27	72.9	8	21.6	0	
5	Asume compromisos ante la operación de los cursos de gestión escolar con los directores	26	70.2	8	21.6	0	
6	Conoce y comprende la problemática del director de una EST	20	54	13	35.1	1	2.7
7	Identifica los principales problemas de las escuelas y brinda apoyo institucional y asesoría técnica pedagógica, pertinente y oportuna a directivos y maestros, para el logro de los propósitos educativos	21	56.7	13	35.1	1	2.7
8	Informa oportunamente al personal de los planteles sobre las opciones de actualización y la diversidad de sus cursos	23	62.1	11	24.7	1	2.7
9	Diseña y opera cursos que responden a las necesidades del personal de EST	22	59.4	12	29.7	0	
10	Ofrece opciones y estrategias diferentes cuando promueve un curso	18	48.6	15	32.4	2	5.4
11	Responde a necesidades y peticiones a temas sugeridos y/o específicos	19	51.3	15	40.5	1	2.7
* De dos a tres directivos no respondieron a ciertos indicadores del presente bloque, por lo que suman en unos 34 y en otros 35 el total de cada indicador.							

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

Con base a la anterior tabla, el 67.5% del personal directivo, esta de acuerdo que la DGEST proporciona información sobre innovaciones educativas, a un 24.3% que esta parcialmente de acuerdo, por otro lado en cuanto al indicador dos, los resultados están equilibrados con un 43.2% que se encuentran de acuerdo contra un 45.9%, que se encuentran parcialmente de acuerdo que la DGEST sea una figura de autoridad que debata las propuestas provenientes de la SEP.

En cuanto a que la DGEST participa y promueve activamente la transformación para la mejora de la escuela secundaria a través de sus cursos de actualización, 67.5% de los participantes en la presente investigación están de acuerdo, a un 24.3 que sólo está parcialmente de acuerdo lo que hace valorar que, cuando menos casi el 70% considera que la SSAP, a través de sus cursos promueve la transformación del centro escolar; y por otro lado, están de acuerdo el que propicie tareas y trabajos dentro y fuera de los cursos operados un 72.9% a un 24.3% que sólo están parcialmente de acuerdo. Ante tales resultados, me lleva a plantear que sí ¿los encuestados, se encuentran de acuerdo con las acciones que los cursos promueven para la transformación en las escuelas secundarias técnicas, porque no son palpables los resultados de estas acciones de cambio en las mismas? o ¿cuáles son los problemas que enfrenta el directivo que no le permite implementarlas?

Sin embargo, ante el cuestionamiento de que sí la DGEST participa y promueve activamente la transformación y mejora la escuela secundaria a través de sus cursos de actualización, el 70.2% del directivo encuestado esta de acuerdo a un 21.6% que sólo esta parcialmente de acuerdo. El hecho de que reconozca el personal directivo, el esfuerzo que la DGEST realiza por tener actualizado a su personal, no garantiza que el éste en sus centros escolares cuente con los elementos para poder implementar lo aprendido o que quiera implementarlo.

Sin embargo, el directivo considera que la DGEST no conoce y comprende la problemática del director de una EST, sus respuestas ante tal planteamiento lo confirman con el 54% de ellos están de acuerdo y el 35.1% sólo esta parcialmente de acuerdo. Es común que en el desarrollo de los cursos el directivo participante señale que no es lo mismo estar en un escritorio en la oficina, al estar en un escritorio en la escuela, las actividades y responsabilidades son diferentes y la función es otra.

En el caso de los directivos encuestados, nuevamente se hace ver que esta en desacuerdo aunque no lo señale claramente, en cuanto a que la DGEST no identifica del todo los principales problemas que enfrentan las escuelas y que por lo tanto, brinde apoyo institucional y asesoría técnica pedagógica, pertinente y oportuna a directivos y maestros, para el logro de los propósitos educativos, y lo hacen ver cuando el 56.7% esta de acuerdo con apenas arriba de la mitad, ya que si estuvieran de acuerdo rebasaría por lo menos este porcentaje, solo 35.1% esta parcialmente de acuerdo, el 2.7% esta en desacuerdo. Si los cursos en su diseño contemplaran las necesidades de los planteles y no respondieran a demandas internacionales, se contemplaría en los resultados de la presente investigación.

Ahora bien, ante el cuestionamiento realizado al personal directivo, en cuanto que la DGEST les informa oportunamente al personal de los planteles sobre las opciones de actualización y la diversidad de sus cursos, 62.1% estuvo de acuerdo de estar informado, ante un 29.7% que sólo esta parcialmente de acuerdo y un 2.7% estar en desacuerdo, Resultados que reflejan que no existe una buena estrategia de difusión por parte de la DGEST, por lo que considero necesario realizar una observación al respecto a continuación:

Como se podrá apreciar con los anteriores resultados, los indicadores 2, 6, 7, 9,10 y 11 se encuentran con un porcentaje que oscila entre el 40 y 50% que se puede apreciar bajo, y los indicadores 1,3 y 8 apenas rebasan el 60% que se puede considerar como suficientes, es decir, de once indicadores nueve de ellos tienen un porcentaje apenas aceptable, esto se traduce a que las estrategias de la DGEST sólo responden mínimamente a las cuestiones de las escuelas secundarias técnicas.

En cuanto al indicador once, el directivo respondió con un 51.3%, señalando estar de acuerdo en cuanto a que la DGEST responde a necesidades y

peticiones a temas sugeridos y/o específicos y por otro lado, esta parcialmente de acuerdo con un 40.5%, que por medio de los cursos de actualización en gestión escolar se desarrolle la transformación de la escuela, y en desacuerdo un 2.7%. De lo anterior se puede señalar, por los porcentajes obtenidos en los dos primeros aspectos reconociendo que sus peticiones no son atendidas como personal directivo, y que por lo tanto la temática trabajada en los cursos no corresponde a sus necesidades.

A manera de información, la DGEST elabora un “Catalogo de servicios de apoyo técnico pedagógico”, la finalidad del documento es la descripción general de los servicios que proporcionan, los requisitos y procedimiento para tener acceso a ellos, así como los datos de las unidades administrativas internas de la DGEST, responsables de proporcionarlos. Este catalogo contiene un apartado donde se presentan los cursos y talleres que se ofrecen para todo el personal del subsistema de técnicas, con el nombre del curso-taller, área responsable, destinatario, duración, presentación del curso, objetivo, contenido, apoyos didácticos, observaciones domicilio y teléfono del área responsable.

De igual manera, como un dato informativo, el Subsistema de EST ha vivido un proceso, que considero ha influenciado en su estructura, debido al programa de retiro voluntario, particularmente para el personal directivo, grupo beneficiado en el proyecto. El directivo encuestado es un directivo “joven” en la función, esto puede dar pauta al desconocimiento todavía de muchas acciones que la DGEST despliega. Los resultados de la presente investigación lo comprueban.

En cuanto a tener personal “nuevo” en la función directiva, en observación o a prueba, permitiría hablar de una estrategia de transformación de las EST y de la DGEST, aunque si bien es cierto, considero que no es propiamente en gestión escolar, cierto es que repercutirá en la gestión por ser personal más joven del que existía en la función directiva. Cabe señalar que este proceso de “retiro voluntario” se ha seguido viviendo para este grupo de élite, en este 2006, lo que

repercutido con el ingreso de nuevo personal en la función, esto estaría hablando de una transformación en los puestos directivos de las EST, más no por una transformación por medio de los cursos de actualización en materia de gestión escolar.

Ahora bien, de los resultados del bloque V.- La DGEST y la transformación de la gestión escolar en las escuela secundaria técnica, se podría concluir que la DGEST no ha cumplido con el objetivo propuesto de transformar la gestión, y que el directivo no esta totalmente de acuerdo con lo que hasta la fecha se ha realizado en materia de actualización, para la transformación en la escuela. Lo anterior se puede constatar en los datos de la tabla (13), donde el porcentaje de la media fue apenas un 65.3%, de directivos que están de acuerdo en que los cursos de actualización en gestión han proporcionado elementos para la transformación de la gestión en la escuela. Porcentaje que se puede considerar suficiente debido a las acciones que la DGEST ha implementado en materia de actualización al personal directivo.

## **VI.- Resultados E Impacto**

En cuanto a la forma de percibir la institución escolar y lo que se espera de ésta y de la gestión escolar, la finalidad de este bloque fue el identificar si el directivo ha modificado su actuar después de haber asistido a los cursos de actualización en materia de gestión, los beneficios que ha experimentado a través de su práctica diaria y la identificación de temas orientados a su actualización, por medio de respuestas obtenidas a través de los siguientes indicadores:

- 1.- El tiempo efectivo de enseñanza es reducido
- 2.- Trabajo aislado y fragmentado, no existen acuerdos básicos entre docentes y directivos
- 3.- Las reuniones son espacios formales en los que predominan los asuntos disciplinares y administrativos

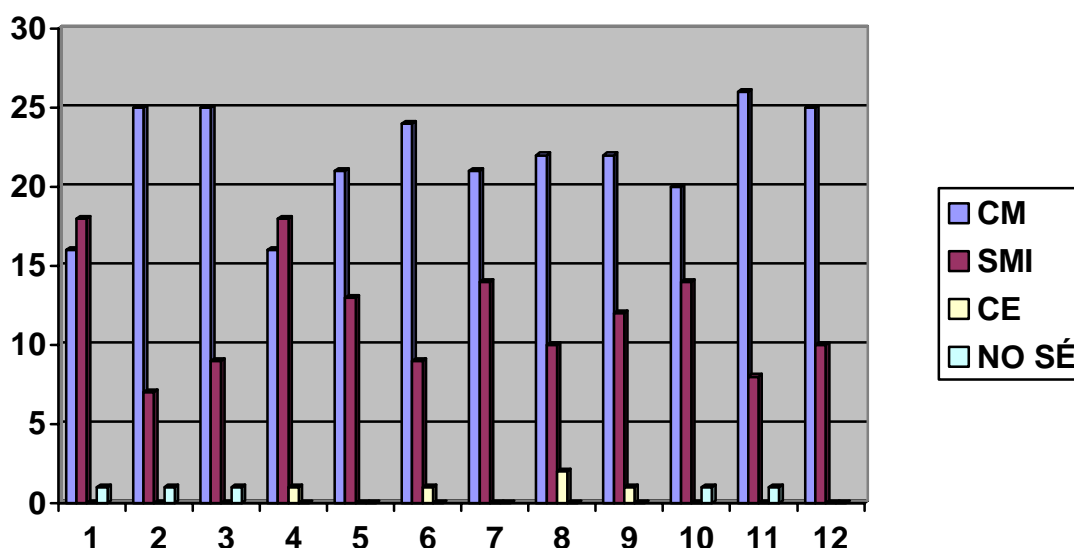
- 4.- El trabajo en el aula es rutinario, no responde a las características y necesidades de los adolescentes y la enseñanza es predominantemente expositiva
- 5.- Los docentes y directivos no asumen su responsabilidad por los procesos y resultados de aprendizaje, atribuyen las causas a factores extraescolares
- 6.- Los conflictos con el personal le crean tensión
- 7.- Es difícil implementar los conocimientos adquiridos porque los cursos no responden a su necesidad real
- 8.- La función directiva se concentra en asuntos administrativos, sociales y político
- 9.- La relación con los padres de familia se limita a asuntos de cooperación financiera y a reportes de disciplina
- 10.- Las condiciones político-sindicales como factores determinantes en el comportamiento de la escuela
- 11.- Los contenidos de los cursos han sido repetitivos y no están actualizados
- 12.- La información manejada en los cursos sólo es teórica y difícil de implementar en la realidad escolar.

La escala considero los siguientes aspectos:

<b>Cambio para mejorar</b>	(1)	<b>CM</b>
<b>Se mantiene igual</b>	(2)	<b>SMI</b>
<b>Cambio para empeorar</b>	(3)	<b>CE</b>
<b>No sé</b>	(4)	<b>NS</b>

Las respuestas obtenidas fueron: (Gráfica 14)

**GRÁFICA 14  
RESULTADOS E IMPACTO:  
HAN MODIFICADO SU ACTUAR LOS DIRECTIVOS**



En este bloque cabe resaltar que hubo preguntas que no fueron contestadas de dos a tres directivos, ahora bien, como se podrá ver con los resultados en la anterior gráfica 14, prácticamente en todos los aspectos señalados el directivo después de haber asistido a cursos en materia de gestión, cuando menos la media de sus respuestas fue de un 59.4%, es decir, cambio para mejorar y el 32.4% su media considera que se mantiene igual, sólo se resaltaría de los indicadores 1 y 4, las respuestas de los encuestados, consideran que se mantiene igual, aunque si bien es cierto, las acciones no les corresponde directamente al personal directivo, sino al personal docente, porque tienen que ver con el proceso enseñanza – aprendizaje. Sí consideramos el 59.4% como un porcentaje que apenas rebasa el 50%, cabría señalar que las acciones que ha desarrollado la DGEST para la transformación en la escuela en su práctica cotidiana de diseñar, implementar y dar seguimiento a la actualización esta dividida, desde el punto de vista del directivo, lo que llevaría a plantear lo siguiente: ¿si este programa esta diseñado a responder a las demandas de la mitad del personal para quienes están diseñadas las estrategias de actualización? ¿con la mitad del personal que considera que la actuación de la DGEST ha

desarrollado la transformación de la gestión en la escuela se justifica todo un programa de un Subsistema para la actualización? ¿cómo se atiende a la otra mitad de personal que considera que la DGEST no ha desarrollado la transformación de la gestión en la escuela?

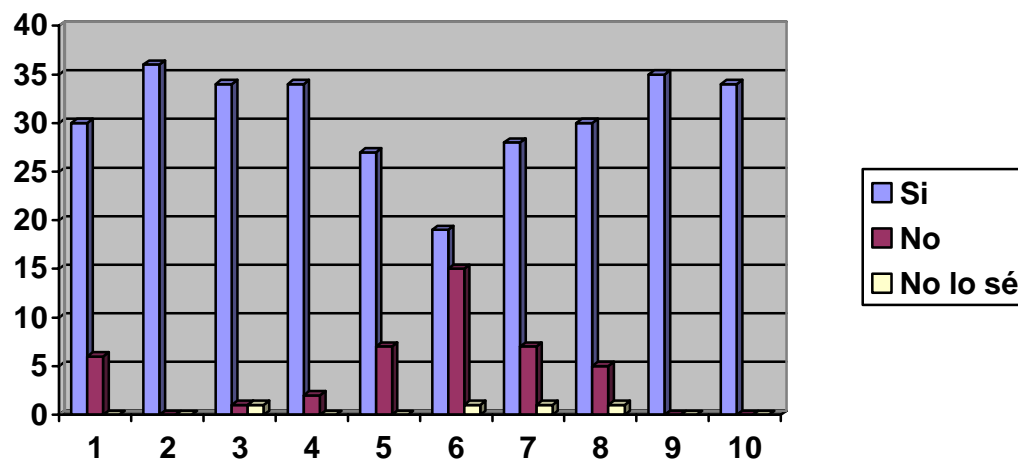
Ahora bien, con respecto a los logros que se propone alcanzar el Programa de Actualización de Directivos de las EST en materia de gestión, el directivo respondió a los que él considera que son factibles de lograrse en su centro escolar, y los respondió con la escala de **Si, No, No lo sé**, y los indicadores fueron:

- 1.- Cumplimiento de los 200 días de clase establecidos en el calendario escolar.
- 2.- Trabajo articulado, bajo acuerdos básicos entre docentes y directivos.
- 3.- El trabajo en el aula se dinamiza con nuevas propuestas de trabajo.
- 4.- Docentes y directivos asumen su responsabilidad por los procesos y resultados de aprendizaje.
- 5.- La relación con todo el personal es de trabajo e innovador.
- 6.- La función directiva se concentra en asuntos de índole técnico pedagógico.
- 7.- La relación con padres de familia incorpora elementos de la formación de los educandos.
- 8.- Aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos inmediatamente.
- 9.- Ser un líder propositivo, abierto, dinámico, conciliador, humano, etc.
- 10.- Generar propuestas de intervención colectiva.

Los resultados se presentan en la gráfica (15).



**GRÁFICA 15**  
**RESULTADOS E IMPACTO: LOGROS DEL PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DE DIRECTIVOS DE EST**



Sin embargo, la Gráfica 15 representa las respuestas de los directivos encuestados; los logros que se propone el Programa de Actualización de Directivos, 30 de ellos consideran que sí se pueden lograr en sus escuelas, es decir el 81% de la población así lo considera, porcentaje que puede considerarse alto y el 1.1% considera que no se logra. Lo anterior se interpreta de la siguiente manera: todas las acciones enlistadas en los indicadores anteriores del 1 al 10, son posibles, porque pueden establecerse en el centro escolar, por ser aspectos que ayudarían a proporcionar un servicio de mejor calidad, dar pasos firmes en cuanto a la función de gestor, que consideran puede ser viable, por las bondades que encuentran en la gestión, en cuanto permite el trabajo colaborativo y la innovación de las personas comprometidas y, como directivo, ser un líder propositivo.

También, a los directivos se les presentó una lista de diversos temas orientados a su actualización de acuerdo a la prioridad que considera necesario, y los indicadores fueron:

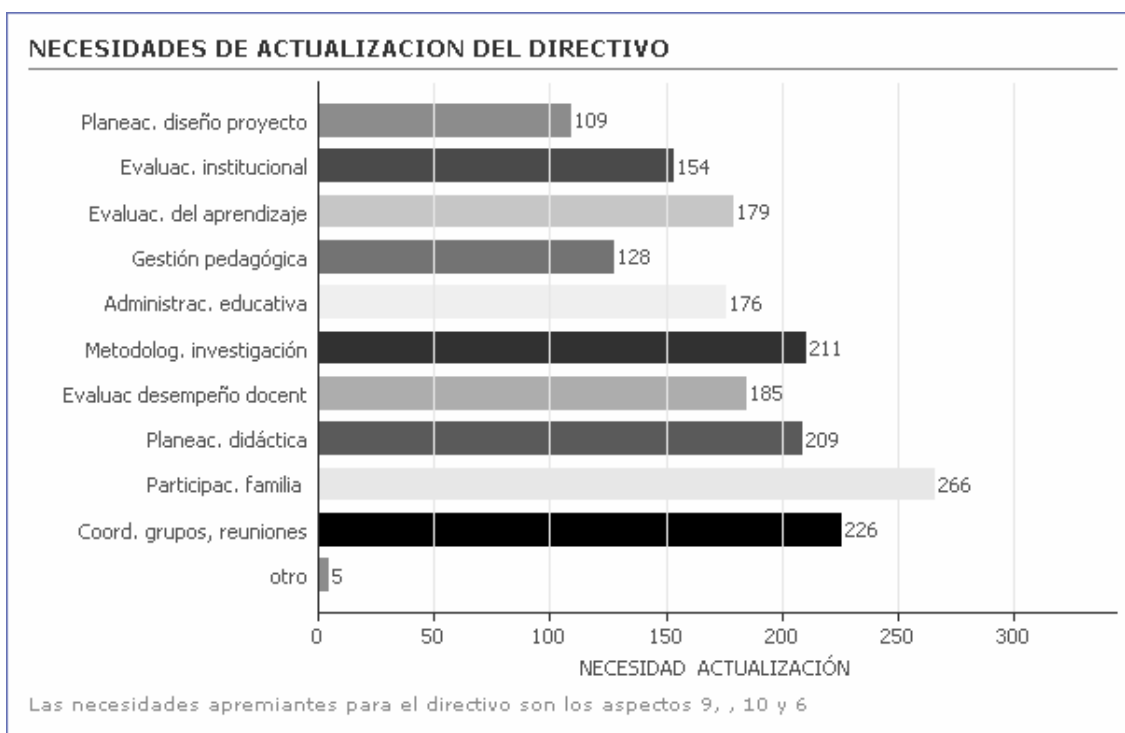
- 1.- Planeación y Diseño de proyectos de innovación
- 2.- Evaluación institucional

- 3.- Evaluación del aprendizaje
- 4.- Gestión Pedagógica
- 5.- Administración Educativa
- 6.- Metodología de la Investigación
- 7.- Evaluación del desempeño docente
- 8.- Planeación didáctica
- 9.- Participación de la familia en la escuela
- 10.- Coordinación de grupos y de reuniones de trabajo
- 11.- Otro: Especifique

Por lo que respecta a la forma de percibir la institución escolar y sus necesidades de actualización, es destacable la imagen que ellos tienen al considerarlo en sus respuestas y que se representan en la siguiente gráfica. (Gráfica 16)

Sin embargo, estas necesidades están claramente definidas, como se podrá corroborar en la gráfica, ellos consideran que lo que requieren es tener elementos para hacer participe a la familia en las actividades de la escuela secundaria técnica, como primera instancia, como segunda, el manejo en la coordinación de grupos y de reuniones de trabajo, y en tercera, la falta de metodología de investigación para poder desarrollar su función. Los temas a los cuales señaló como necesarios y que no se encontraban en los indicadores fueron, relaciones humanas, nuevas herramientas pedagógicas, valores éticos, disciplina escolar y liderazgo.

**GRÁFICA 16**  
**RESULTADOS E IMPACTO: NECESIDADES DE ACTUALIZACIÓN**  
**DEL DIRECTIVOS DE EST**



Se puede concluir del bloque VI, resultados e impacto, el directivo considera que los diversos cursos que ha recibido en materia de gestión, le han proporcionado información para modificar su actuar, de lo cual no se puede señalar que los este aplicando como se vio en los resultados obtenidos en la presente investigación.

Que el Programa de Actualización de Directivos podría lograr sus propósitos en cuanto se consideraran sus necesidades y las particularidades de las escuelas secundarias técnicas.

## **VII.- Comentarios Y Observaciones**

Con la intención de obtener información que pueda orientar a la toma de decisiones por parte de la DGEST, la pretensión de este bloque fue identificar los

beneficios que aportan los cursos de actualización en materia de gestión desarrollados por la DGEST para el directivo y su función, lo que les interesó más de ellos, así como el que sugirieran temas y opiniones sobre los mismos, a lo cual el encuestado respondió que los cursos les ayudaron y proporcionaron elementos para implementarlos en su actuar diario. En cuanto a los beneficios que aportaron los cursos, los resultados fueron: (Tabla 14)

**Tabla 14**

<b>BENEFICIOS QUE APORTAN LOS CURSOS A DIRECTIVOS</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>NÚMERO</b>
Mejorar la gestión	3
Organización y facilitar el trabajo armónicamente	3
Proporcionaron elementos teórico-prácticos en la función	6
Enriquecimiento en la experiencia directiva	3
La actualización en todos los aspectos referentes al puesto	9
Son indispensables e importantísimos para su quehacer diario, porque proporcionan muchos beneficios para su función.	6
Proporcionan la directriz del rol del directivo-gestor	2
Ayudan a identificar problemas y proporcionan propuestas por la interacción con iguales.	3
Promueven la participación del colectivo	2
Total de directivos	37

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

El directivo considera que los cursos de actualización en los cuales participó, le han proporcionado elementos y beneficios en forma general y en diferentes aspectos, como los que se señalan en la tabla 15.

**Tabla 15**

<b>LO QUE MÁS LES INTERESÓ DE LOS CURSOS A DIRECTIVOS</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>NÚMERO</b>
La normatividad.	3
Todo lo proporcionado y vivido en los mismos	7
El contenido.	10
La teoría – práctica.	7
Políticas educativas	1
Materiales	1
Liderazgo	3
Actualización	5
Total de directivos	37

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

Sin embargo como se podrá corroborar en dicha tabla, el directivo señaló, cuales habían sido los elementos más interesantes en los cursos a los cuales asistió y cuando menos el 27% señaló que el contenido de los mismos estaban acordes a la temática de los mismos, un porcentaje que podría señalarse como apenas representativo.

En cuanto a sus comentarios y/o sugerencias, en el Tabla 16, están establecidos lo que para ellos era importante rescatar de los cursos de directivos en los cuales había participado.

**Tabla 16**

<b>COMENTARIOS O SUGERENCIAS DEL DIRECTIVO</b>	
El coordinador es tradicionalista.	Organización y difusión
Más uso de Técnicas y dinámicas grupales	Instructores actualizados
Aumento de horas para los cursos.	Temáticas de interés y específicos.
Que se impartan al inicio o final de ciclo escolar Asistencia de todo directivo	Implementación de cursos regulares de Relaciones Humanas, Administración, Derechos Humanos.
Avisar oportunamente	Normatividad
Felicitar a los coordinadores	Que se tomen en cuenta
Actualización permanente	Temática útil
Cursos en contra turno	Promover al colectivo la participación en cursos
Los cursos cubren la temática	Los cursos sean para todos los puestos
Sugieren temas: Relaciones Humanas, Administración, Derechos Humanos, Gestión Escolar, Normatividad	

Tabla elaborada por María del Socorro Muñoz Lomelí

A manera de conclusión y en forma general, con lo que respecta al cuestionario aplicado al personal directivo, se señala que, la perspectiva que los directivos tuvieron de los cursos proporcionan información, en cuanto a contenidos, desarrollo, importancia y resultados, ante esto se puede señalar entonces que los cursos de actualización les permiten estar informados, sin embargo existen situaciones que los mismos no contemplan para su actualización, por poner un ejemplo ya referido, es que los cursos no responden a las necesidades y características que tienen los planteles de EST, aspecto importante para ser considerado en el diseño, difusión y operación de los mismos.

Sin embargo se hace necesario señalar, que el papel del directivo, es fundamental y decisivo para la comprensión de la micro-política de la escuela. Las responsabilidades lo sitúan en una posición de autocracia admitida, en donde la escuela se convierte en la expresión de su autoridad.

En un proceso de mejoramiento de la calidad, las características del directivo son fundamentales. Es importante decir, que se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla en la EST, actualmente.

La calidad requiere un nuevo tipo de protagonistas, basado en la experiencia, convicción personal, preparación para desempeñar la función, ser un profesional, estarse actualizado constantemente y no necesariamente por la edad, antigüedad o rango. Se logra más con un ejemplo congruente o coherente de vida, con los valores que proclama y con su consistencia.

## CONCLUSIONES Y/O SUGERENCIAS

De los resultados obtenidos en la presente investigación se puede rescatar lo siguiente:

1. Se trata de implementar políticas educativas que no responden a características de los subsistemas educativos, en este caso a Educación Secundaria Técnica.
2. Las autoridades de la Dirección General no entendieron que se pretendía con el proceso de transformación en la gestión, no hubo un área responsable para su seguimiento y evaluación.
3. Las estrategias implementadas no fueron suficientes para que se diera el proceso de transformación en materia de gestión escolar en las EST, por carecer de una continuidad en cuanto a la estrategia de diseño (temática) y difusión
4. La postura de los cursos en cuanto a su contenido, no establecieron una conceptualización de la gestión escolar.
5. Los cursos de actualización no contemplaron si era posible la implementación de la gestión en las Escuelas Secundarias Técnicas.
6. La falta de una estrategia de seguimiento no permitió valorar el impacto que los cursos de actualización tuvieron en las EST del DF.
7. El no contar con personal especialista en el tema de la gestión, influyo en el diseño, operación y difusión para la implementación de de la gestión en las EST, así como la carencia en el uso de estrategias grupales.
8. Los directivos de las Escuelas Secundarias Técnicas aunque reconocen las bondades de los cursos de actualización en el discurso, en su actuación no se percibe que implementen la gestión escolar.
9. Los directivos consideraron que los cursos no responden a las características de su comunidad educativa y a las funciones que desarrollan.

10. Las EST no cuentan con elementos normativos y estructurales que permitan implementar la gestión.
11. Las políticas educativas sólo quedan en intentos de transformación, no tiene caso implementar toda una estrategia de actualización, si el personal no tiene el lugar de poner en práctica lo aprendido.
12. El Estado invierte en actualizar al personal educativo, no contempla que los trabajadores de la educación responsables de implementar los procesos de transformación no cuentan con los elementos formativos, normativos y estructurales que les permita desarrollar su actividad de manera eficaz y eficiente.



## BIBLIOGRAFIA

ACEFF Sánchez, Luz Elena, **La Gestión y su relación con el campo de la Política Educativa**. Documento de discusión formulado y presentado en el Seminario de Formación en Política Educativa. Unidad UPN Ajusco, Octubre 10, 2005.

AGUILAR Luis F. Villanueva. **La hechura de las Políticas**. Miguel Ángel Porrúa. México 1996.

ÁLVAREZ García, Isaías. **Informes Finales de Investigación Educativa**: Convocatoria 2002, elaborado por la Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, como resultado de la Convocatoria 2002 del Programa de Fomento a la Investigación Educativa.

ÁLVAREZ, Isaías. **Liderazgo de gestión y calidad de la educación básica**. en fotocopias, sin datos. 2002.

ÁLVAREZ, Tostado Carlos. **Platiquemos de la calidad de la educación**. Universidad Autónoma de Sinaloa. 1991.

ÁLVAREZ Fernández, Manuel. (comp). **La dirección escolar: formación y puesta al día**. Madrid, Ed. Escuela Española. 1992

ANTÚNEZ. **Gestión Educativa**. En Arias López, José Luís. En: Revista La Tarea, Núm. 18, Guadalajara, Jal., Méx. Dic. 2003 Sección Nosotros los Profesores.1993,

ARELLANO Gault, David. **Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional**. FCE. Sección de Obras de Administración Pública. 2004.

ARGUIN y Caron, **Planeación Estratégica**. Madrid. Española, 1993.

ARNAUT, Alberto. **Historia de una profesión**. Los maestros de educación primaria en México, 1987-1994.

AVITIA Hernández, Antonio, **Secundaria Mexicana**. Vademécum. México, Porrúa, 2001.

BALL, Stephen J. **La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar**, Temas de educación. Paídos. 1987.

BARBIER, Jean-Marie. **La evaluación en los procesos de formación**. Paidós, Barcelona, 1993.

BARBOSA Heldt, Antonio. **Cien Años en la Educación de México**. Pax-México, Librería Carlos Cesarman, S:A. México. 1972.

BARENSTEIN, Jorge. **La Gestión de Empresas Públicas en México**. CIDE. IPN. Textos de CS. Economía. 2000

BARRIOS, Nogueira Andrea. **Construyendo y reconstruyendo la escuela. Una mirada desde la innovación: Proyecto Escolar**, Venezuela, CEDES, 2001.

BENDER, Michael. **Comunicación y socialización**. Barcelona, Esp. Fontanella. 1983.

BERGER, P. L. y LUCKMAN, T. **La construcción social de la realidad**. Buenos Aires Argentina. Amorrortu. 2003.

BENDER, Michael. **Comunicación y socialización**. Barcelona, Esp. Fontanella. 1983.

BENNO Sander. **Gestión Educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento**. Buenos Aires Editorial Troquel. IIEP-UNESCO. 1996.

BIBIANO, Ma. Ángeles et al. En, **Características de la gestión escolar**. 2000.

BOLAÑOS Historia de la Educación Pública en México. Edición Pública. México 1981.

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos, Cunill Grau, Nuria, y otros. Política y Gestión Pública. FCE. CLAD. 2001.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Alco. México. 2000

CARBONELL, Jaume. **El profesorado y la Innovación Educativa**. En la *Innovación Educativa*, España, Sociedad, Cultura y Educación, 2001.

CORTES Torres I. Maricela **Prácticas, Acciones E Interacciones De Docentes Y Directivo Dentro De Una Escuela En El Marco Del Programa De Escuelas De Calidad**. UPN.2005

CRUZ, Ramírez José. **Educación y Calidad Total, filosofía, principios y herramientas de implementación**. Grupo Editorial Iberoamericana México, 1997.

CHÁVEZ, S., Patricio. **Gestión de instituciones educativas**. Caracas, Venezuela, CINTERPLAN-OEA, 1995.

DELGADO, Reynoso Juan Manuel. **Calidad y Política Educativa para la Educación Superior**. El banco mundial y la UNESCO. Proyecto. 1999.

DELGADO, Reynoso Juan Manuel. **Teorías para el estudio de las políticas públicas**. UPN Ajusco. Julio 1999.

Diagnóstico de la educación básica en México de cara el futuro (1998), Revista Iberoamericana de Educación. Organización de Estados Iberoamericanos. Sistemas Educativos Nacionales. México.

DÍAZ Barriga, Ángel, **Investigación educativa y formación de profesores**. En *Cuadernos del CESU*, núm. 20, UNAM, México, 1990.

*Diccionario de la Real Academia Española*. México: Patria. 1994.

Diccionario de las Ciencias de la Educación. Vol. I y II. Editorial Santillana, México. 1998.

Diccionario de filosofía en CD-ROM. Copyright © Empresa Editorial Herder S.A., Barcelona. Todos los derechos reservados. ISBN 84-254-1991-3. Autores: Jordi Cortés Morató y Antoni Martínez Riu. 1996.

Diccionario de Filosofía. Runes, Dagobert D. Tratados y manuales grijalbo. Ed. Grijalbo, S:A de C:V. México, 1981.

DRUKER, Peter. **La calidad de la educación**. 1999.

DUBET, Francois. **Estudios Sociológicos**. 7 (21). Sept.- dic. México. Colegio de México, 1987.

DURKHEIM, Emile. **Historia de la Educación y de las Doctrinas Pedagógicas** La Evolución Pedagógica en Francia. Trad. Delgado, María Luisa y Ortega, Felix. Edic. La Piqueta. Madrid. 1982.

ELIZONDO Huerta, Aurora (coord) **La Nueva Escuela y La gestión escolar en la cotidianidad del quehacer educativo**. Vol. I y II Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar". 2001.

ENRÍQUEZ Vásquez, José C. **Curso sobre casos en dirección y gestión de instituciones educativas**. Programa MADE, IPN/ESCA, 2000.

EZPELETA Justa, Rockwell E. **La construcción Teórica del Objeto de Estudio**. Documento del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados Del Instituto Politécnico Nacional. 2000.

EZPELETA, Justa y Furlan, Alfredo. Comp. **La Gestión Pedagógica de la Escuela**. UNESCO. Correo de la UNESCO. Colec. Educación y Cultura para el Nuevo Milenio. 2000.

FERNÁNDEZ Díaz. Ma. José. ÁLVAREZ Fernández, Manuel, HERRERO Toranzo Emiliano. **La Dirección Escolar ante los Retos del Siglo XXI**. Edición Síntesis. LB2805.f-4.2.

FERNANDEZ, Lidia. **Instituciones Educativas: Dinámicas institucionales en situaciones críticas**. Buenos Aires, 1994.

FIERRO, C. **La participación de los maestros en procesos de innovación desde la escuela: un desafío de la reforma educativa mexicana**. En Cero en Conducta. Año 14, No. 47, 1999.

FLORES Crespo, Pedro. **Política Educativa en México**. Revista Mexicana de Investigación Educativa RMIE, Jul-Sep. 2005, Núm. 26.

FRIGERIO, G., Poggli, M. y GIANNONI, M. (Comps.) **Políticas, instituciones y actores en educación** (2ª. ed.). Buenos Aires: Novedades Educativas-Centro de Estudios Multidisciplinarios. 2000.

FRIGERIO, Graciela y POGGI Margarita, Tiramonti Gullermina, Aguerro Inés. **Las instituciones Educativas**. Cara y Ceca. Elementos para su gestión. Troquel. Serie FLACSO. Acción. 1996.

FULLAT, Octavi. **Política de la educación**. Politeya – Paideida. Ediciones CEAC, Colección Educación y Enseñanza. Serie Universitaria. España, 1994.

FUENTES, Amaya Silvia, **Identificación y Constitución de Sujetos: El discurso marxista como articulador hegemónico del proceso identificatorio de los estudiantes de sociología de la ENEP Aragón, generación 79-83**. CINVESTAV, 1999.

GARCIA Amiburu, María. **Naturaleza y Cultura en el hombre**. En aprendiendo a ser humanos. EUNSA. Pamplona. 1996.

GAÍRIN, Sallán Joaquín. **La Organización Escolar: contexto y texto de actuación**. España, Muralla, 1999.

GALVÁN, Luz E. (Coord.). **Diccionario de historia de la educación en México** [Disco compacto]. México: CONACYT-CIESAS-DGSCA, UNAM. 2002

GIDDENS, Anthony. **Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas**. Taurus. México. 2003.

GIMENO, J. **La Pedagogía por Objetivos: Obsesión por la Eficacia**. Madrid: Morata. 1982.

GLAZMAN, Nowalski, Raquel (comp). **La docencia entre el autoritarismo y la igualdad**. México. SEP: Caballito.1986

GRANADO, Cristina. **La Formación en Centros: mucho más que una modalidad de formación permanente**, España, EOS, 1997.

GÓMEZ, Torres Julio C. **Política Educativa ¿Cuánto ha cambiado la Educación Básica?** En Revista mexicana de educación 2001. Núm. 116 enero 2005,

GUEVARA Niebla, Gilberto. (Comp.) **La catástrofe silenciosa**. FCE. 1992

GUIDDENS, Anthony. **Las nuevas Reglas del Método Sociológico**. México, Amorrortu, 1997

GUTIERREZ R. **Administración y Gestión de la Educación**, UNESCO. París.1981.

HAMEL y PARLAD, cita encontrada en la Dirección Escolar ante **Los retos del siglo XXI**. Fernández Díaz, Ma. José, Álvarez Fernández Manuel, Herrero Toranzom Emiliano. Letras Universitarias. Editorial Síntesis. 1999.

HELLER, A. **Sobre los roles**. En A. Heller. Historia y vida cotidiana. México. Grijalbo, 1985.

HONORE, Bernard, **Para una teoría de la formación**. Narcea, Madrid, 1980.

IBARROLA María de. **La gestión escolar**. En Gómez Montero (coord) 1997. Citado en Elizondo, A. (coord), Bocanegra, N. Gómez, S., González J., Lara, L. 1997.

IVANCEVICH, Hohn M. **La gestión, calidad y competitividad**. Madrid, Mc Graw-Hill. 2000.

KANT. ***Crítica de la razón***. 1724-1804. FCE. México. 1978.

LATAPÍ Sarre, Pablo (coord.) ***Un siglo de educación en México***. 2 vols. México, Fondo de Cultura Económica y Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. 1998.

LAVIN, de Arrive Sonia. ***Competencias básicas para la vida***. Intento de una delimitación conceptual. Centro de Estudios Educativos A:C. 1990

Ley General de Educación. Julio 1993. Sitio WEB de la SEP. México.

LUCKMAN, ***La construcción social de la realidad***. Cáp. II. 1993.

LÓPEZ, Alexis. ***Plática para el Seminario de Formación en Política Educativa***. UPN. 18 octubre 2005.

LÓPEZ Rupérez, Francisco. ***La gestión de calidad en educación***. Editorial La muralla, S. A. Madrid. 1997.

MARCELO, C. ***Evaluación y modelos para la formación continua de los formadores***. Madrid, Narcea, 1998.

MARQUIEQUI, A. ***Evaluación de la gestión de un centro educativo en clave de animación***, en: Revista Educación Hoy, No. 130, enero-junio 1997.

MARTÍNEZ Rizo, Felipe. ***Reformas educativas: mitos y realidades***. Revista Iberoamericana de Educación OEI, Sept.-dic. 2001.

MARTÍNEZ, María Teresa, y otros. ***La gestión como quehacer escolar***. México, UPN. 1995.

MEDINA Noyola, Margarito. ***Gestión Educativa***. Sección El rollo, Calidad y Gestión educativa En: Revista La Tarea, Núm. 18, Guadalajara, Jal., Mex. Dic. 2003

MEJÍA, Marco Raúl. ***Competencias y habilidades para una escuela del siglo XXI***. CINEP, Colombia. 1994.

MELGAR Adalid, Mario. ***Una visión de la Modernización en México***. Limusa. México. 1991

MELUCCI, Alberto. ***Acción colectiva y transformación personal. En la era de la información***. Conferencia Magistral. Ciudades 37, enero-marzo, Puebla, México. 1998,

MENESES Morales, Ernesto. ***Tendencias Educativas Oficiales en México 1921-1911***. UIA. CEE, 1986; 1934-1964, CEE, 1988; 1964-1976; CEE, 1991; 1976-1988, CEE Porrúa, SA. México, 1983.

MIRANDA López, Francisco, ***El objeto de estudio y la aproximación metodológica en Las Universidades como organizaciones del conocimiento. El caso de la UPN***. México, UPN-COLMEX, 2001.

MIRANDA, López Francisco. **Las Universidades como Organizaciones del Conocimiento: el caso de la UPN**. COLMEX-UPN. México. 2001.

MUNGUÍA Espitia, Jorge. **El camino sin sentido: tres ensayos sobre la educación técnica y la formación profesional extraescolar en México**. México: UPN, 2000.

MUÑOZ, Izquierdo, Carlos. **Calidad, equidad y eficiencia en la educación primaria: Estado actual de las investigaciones realizadas en América Latina**. Fondo de Cultura Económica 1998.

NORIEGA Chávez, Margarita. **En los laberintos de la modernidad. Globalización y sistemas educativos**. México. UPN. 8, 1996

OEI. VII Conferencia Iberoamericana de Educación. Declaración de Mérida. Mérida, Venezuela, 25. 6 septiembre 1997. <http://www.oei.es/viicie.htm>.

ORNELAS, Carlos. **El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo**. México. CIDE-Nacional Financiera-Fondo de Cultura Económica. 1995.

PEDRÓ, Francesc y PUIG, Irene. **Las reformas educativas. Una perspectiva política y comparada**. Ed. Paidós, Barcelona, 1998.

PARDO, Ma. Del Carmen. **Modernización e innovación educativa**. Colegio de México. 1997.

PASCUAL; Roberto. **La gestión educativa ante la innovación y el cambio**. Madrid. II Congreso Mundial Vasco, Narcea. 1998

PASTRANA, Flores, Leonor E. **Organización, Dirección y gestión en la Escuela Primaria**. CINVESTAV. Serie DIE tesis 24.1997.

PEREYRA, Miguel A. y otros. **Globalización y descentralización de los sistemas educativos. Fundamentos para un nuevo programa de la educación comparada**. Ed. Pomares –Corredor. 2002

POSTIC, Marel. **Observación y formación de los profesores**. Madrid, 1978.

POZNER, de Weinberg, Pilar. **El directivo como gestor de aprendizajes escolares**. Buenos Aires, AIQUE, 2da. Edición. 1997.

POZNER, de Weinberg, Pilar. **Competencias para la profesionalización de la gestión educativa**. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIPE. Buenos Aires. 2000.

PRATS, Mouzelis, Nicos. **Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales**. Barcelona, Esp. Península. s/a.

RAMIREZ, Georgina. La nueva gestión de los planteles escolares. 1994.

RANGEL, S. R., et al.. *Bases para el Programa 2001-2006 del sector educativo* [Documento multicopiado]. México: Coordinación de Educación del Equipo de Transición. 2000.

REIMERS, F. *Participación ciudadana en reformas de políticas educativas. Pensamiento Educativo*, 17. 1995.

Revista mexicana de educación 2001 Núm. 116, enero 2005: 2004: **Balance de las Reformas.**

Revista Iberoamericana de Educación. **Diagnóstico de la educación básica en México de cara el futuro** Organización de Estados Iberoamericanos. Sistemas Educativos Nacionales. México. 1998.

REYES Esparza, Ramiro, *La investigación y la formación en las escuelas normales. Cero en Conducta*, año 8.

ROCKWEL, Elsie. Ponencia. **Concepciones oficiales y alternativa de la calidad de la educación.** 2001

RODRIGUEZ Álvarez, Ma. De los A. y KRONGOLD Pelzerman, Max, Coords. **50 Años en la Historia de la Educación Tecnológica IPN.** 1988

SANDOVAL, E. **La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes.** México: UPN/Plaza y Valdez. 2000.

SCHMELKES Sylvia. **Calidad de la educación y gestión escolar**. Ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los Procesos De Reforma Educativa. San Juan del Río, Querétaro Noviembre de 1996.

SEP. *Acuerdo 97*, por el que se establece la organización y funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas, 1982.

SEP. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*, México. Poder Ejecutivo Federal, Secretaría De Educación Pública. 1992

SEP Antología. *“La Gestión Educativa*, México. 2000

SEP. Documento Rector *“Política nacional para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica”*, Subsecretaría de Educación Básica y Normal. México. 2004.

SEP. *Informe Sexenal 2001.2006 de la Subdirección de Superación y Actualización del personal.* DGEST. Diciembre 2000-2004 y Enero a Diciembre 2005.

SEP. *Ley General de Educación.* Julio 1993. Sitio WEB de la SEP. México.

SEP. Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica. Enero, 1982

SEP. *Manual de Normas y Procedimientos para la Supervisión Técnico-Pedagógica.* México, 1990.

SEP. *Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública*. México, 16 diciembre 1994.

SEP. *Modelo de Innovación y Calidad. Criterios del Modelo de Innovación y Calidad*. 2003. Dirección General de Innovación, Calidad y Organización. México, DF. 2003.

SEP. *Perfil de la Educación en México*. 1999.

SEP. *Plan y Programas de Estudio 1993*.

SEP. *Plan Nacional de Desarrollo 2001.2006*, Diario Oficial, miércoles 30 mayo 2001. México.

SEP. *Programa Escuelas de Calidad*. (Propuesta de documento para difusión. Mayo 2001).

SEP (1996). *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*. México

SEP. Programa para la Modernización Educativa 1989-1994. México, 1989

SEP Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000., México, 1996.

SEP. Programa Nacional de Educación 2001-2006. SEP. México, DF: 2001.

SEP. Programa de Desarrollo Institucional de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica 2001-2006. SEIT. DGEST.

SEP Programa de Superación, Actualización y Capacitación del Personal del Subsistema de Educación Secundaria Técnica 2001-2006. DGEST – DT-SSAP. México, DF. Mayo 2005

SEP, Reglas de Operación e Indicadores de gestión y evaluación del Programa de Escuelas de Calidad”, en Diario Oficial, 3 abril 2001. México.

SEP. Reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública. Diario Oficial (1ra. Sección). Miércoles 23 junio 1999. México.

SEP. Programa de Escuelas de Calidad. Diario Oficial, martes 3 abril 2001. México.

SEP. UNESCO. Centro de Documentación Internacional. Satisfacción de las necesidades Básicas de Aprendizaje: Una nueva Visión para el Decenio de 1990.

SOLANA, Fernando, CARDIEL R, Raúl, y BOLAÑOS, Raúl, Coordinadores. ***Historia de la educación pública en México***. SEP/FCE. México, 2001.

SORIANO Caselín, Luís I. ***Modelo de Gestión Académica***. CECYT “Luís Enrique Erro, 2000.

TEDESCO, Juan C. ***Planeación educativa: normativa y situacional***. 1999.

TEDESCO, Juan C. ***Hacer reforma. El nuevo pacto educativo***. Buenos Aires: Anaya. 1995.



TEDESCO, Juan C. **Los problemas de la transición**. En I. Aguerro, *Ministerios de educación: de la estructura jerárquica a la organización sistémica en red* (pp. 49-51) [Versión electrónica]. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación/UNESCO-Sede Regional Buenos Aires. Consultado el 13 de julio de 2006 en el World Wide Web: <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/pdfs/publicaciones/iaguerro.pdf>.

TOPETE, C. **Desafíos y políticas de formación para la gestión en educación media superior**. En Memoria VI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Universidad de Colima, Manzanillo, Noviembre 2001.

TORRES, R. M. (2000). Reformadores y docentes: el cambio educativo atrapado entre dos lógicas. En A. L. Cárdenas, A. Rodríguez Céspedes y R. M. Torres, *El maestro, protagonista del cambio educativo* (pp. 161-312) [Versión electrónica], Bogotá: Convenio Andrés Bello-Magisterio Nacional. Consultado el 13 de julio de 2006 del sitio Web de la Red Latinoamericana de Información y Documentación en Educación: [http://www.reduce.cl/raes.nsf/4211b585503d5ece04256843007c08e2/fc82f33b8d34cc9b042569dc005003074/\\$FILE/8664.pdf](http://www.reduce.cl/raes.nsf/4211b585503d5ece04256843007c08e2/fc82f33b8d34cc9b042569dc005003074/$FILE/8664.pdf).

TORRES, R. M. (2000). **Reformas educativas, docentes y organizaciones docentes en América Latina y El Caribe**. Consultado el 13 de julio de 2006 del sitio Web de la Red Iberoamericana de Investigación sobre Eficacia Escolar y Mejoramiento de la Escuela: <http://www.mec.es/cide/rieme/documentos/torres/torres2000re.pdf>.

TORRES Estrella Mercedes. (compiladora) CORTEZ Torres Guadalupe. **Reflexiones en torno al concepto de Gestión Escolar**. De la Colección de Los trabajos y los días. La gestión Educativa (Memoria) UPN. 2004.

TOPETE, C. **Desafíos y políticas de formación para la gestión en educación media superior**. Memoria VI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Universidad de Colima, Manzanillo. 6-10 noviembre 2001.

TYLER, William. **Organización Escolar**. España, Morata, 1996.

UNESCO. **Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa**. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IPE Buenos Aires. Ministerio de Educación de la Nación.

UNESCO. Boletín No. 24. **Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe**. OREALC. Santiago de Chile. 1991

WILHELM Dilthey (1833-1911). **Fundamentos De un sistema de pedagogía**. Losada. Buenos Aires. 1940

YNCLÁN, Gabriela (Com.) **Todo por hacer. Algunos problemas de la Escuela Secundaria**. Antología. Patronato SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano, AC. SNTE. México, 1998.

YNCLÁN, Gabriela y ZÚÑIGA Lázaro, Elvia. **En Busca de dragones. Imagen, imaginario y contexto del docente de secundaria**. Centro de Investigación para el Éxito y la Calidad Educativa S.C. Castellanos Editores. México. 2005.

ZORRILLA, F. M. *Dificultades del diseño e implementación de las políticas educativas*. En C. Ornelas (Comp.), *Valores, Calidad y Educación. Memorias del Primer Encuentro Internacional de Educación* (pp. 223-249). México: Aula XXI-Santillana.2002.

### **Sitios de la página Web:**

[http://www.O.E.I.programas.edu.mx/programas/educacion\\_y\\_trabajo/cuadernos\\_de\\_trabajo/num\\_7\\_educacion\\_tecnico\\_profesional/competencia\\_laboral\\_y\\_su\\_impacto\\_en\\_el\\_modelo\\_de\\_gestion\\_oei\\_cinterfor\\_oit\\_abril\\_2001\\_4\\_aproximacion\\_analitica\\_a\\_los\\_modelos\\_de\\_gestion.html](http://www.O.E.I.programas.edu.mx/programas/educacion_y_trabajo/cuadernos_de_trabajo/num_7_educacion_tecnico_profesional/competencia_laboral_y_su_impacto_en_el_modelo_de_gestion_oei_cinterfor_oit_abril_2001_4_aproximacion_analitica_a_los_modelos_de_gestion.html)

[http://www.asdf.sep.gob.mx/sime\\_2004/index.jsp](http://www.asdf.sep.gob.mx/sime_2004/index.jsp)

[http://www.observatorio](http://www.observatorio.sep.gob.mx/)

[http://snee.sep.gob.m](http://snee.sep.gob.mx/)

[http://www.definicion.org/educación.](http://www.definicion.org/educacion/)

# ANEXOS

ESTRUCTURA ORGÁNICA BÁSICA ENERO DE 2005



## PROGRAMA DE ENTREVISTAS

El proyecto “La actualización de Directivos de Escuelas Secundarias Técnicas en materia de gestión escolar” es una investigación con fines de titulación que desarrolla la *Licenciada en Pedagogía María del Socorro Muñoz Lomelí* que tiene como propósito indagar sobre el papel e impacto que los cursos de actualización en materia de gestión escolar desarrolla la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas dirigidos a los directivos de sus planteles educativos en el Distrito Federal, con el propósito de reconocer su pertinencia, eficacia y eficiencia en el proceso de Transformación de la gestión de la escuela, como una de las políticas educativas más importantes establecidas en la administración actual.

El analizar los insumos, los procesos y el impacto del programa de actualización en materia de gestión que lleva la DGEST, permitirá obtener información directa de los beneficios de los cursos de actualización sobre sus contenidos, su desarrollo, su importancia y sus resultados.

Una de las estrategias para comprender la transformación de la gestión escolar de las Escuelas Secundarias Técnicas en el Distrito Federal será la aplicación de entrevistas a las autoridades educativas de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas y al personal dedicado a la actualización de los directivos en esa materia.

Las entrevistas a las Autoridades Educativas de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas y del cuerpo de actualizadores tienen como propósito obtener información sobre la gestión escolar de las Escuelas Secundarias Técnicas en el Distrito Federal, de las políticas, estrategias y acciones emprendidas para su transformación, de los retos enfrentados y de los avances alcanzados con el fin de valorar el impacto que tienen los cursos operados por la Dirección a través de la perspectiva de estos actores educativos.

Bajo la consideración de que los entrevistados son de manera directa los responsables de dictar, de dirigir, de diseñar, de coordinar, de supervisar y de poner en práctica las políticas de transformación de la gestión en la escuela y de las estrategias de actualización en ese campo a través de los cursos de actualización al personal directivo de las escuelas secundarias técnicas, la guía les será entregada con anticipación con el propósito de que estructuren sus respuestas desde la perspectiva de política educativa y en caso de considerarlo necesario las documenten.

Las entrevistas se realizarán en las instalaciones de la DGEST en el horario que señalen los entrevistados, bajo el calendario siguiente.

ENTREVISTADO	FUNCIÓN	FECHA
Ing. Juan Antonio Nevarez Espinoza	Director Técnico de la DGEST	cancelada
Lic. Arturo Carvajal Martínez	Subdirector de Superación y Actualización de Personal de la DGEST	6 abril 06
Lic. Leticia Castillo Delgado	Responsable del Departamento de Superación y Actualización de Personal de la SSAP	7 abril 06
Lic. José Luís Amaro	Subdirector de Escuelas Secundarias Técnicas del DF	25 abril 06
Lic. Miguel A. Acevedo Jaramillo	Diseñadores de cursos y Actualizadores	28 abril 06
Lic. Carlos Chimal Fuentes		25 abril 06
Lic. Cristóbal Contreras Glez		25 abril 06
Lic. Ana Ma. Escobedo Núñez		28 abril 06
Lic. Santiago del Ángel Martínez		26 abril 06

Las entrevistas se desarrollarán de manera individual, utilizando como recurso una guía, como apoyo una grabadora para registrar las respuestas y/o explicaciones que proporcionen los entrevistados y una bitácora para anotar las observaciones pertinentes.

La entrevista aborda diversos aspectos que deben complementar la información recolectada a través del cuestionario aplicado a los directivos de las EST' del DF y los requerimientos documentales que cada autoridad considere pertinente.

La entrevistadora se compromete a dar a conocer el propósito y las indicaciones necesarias a los entrevistados, con el fin de que el sentido sea similar para todos. Se enfatiza que el entrevistador sólo intervendrá con el objeto de orientar o de aclarar las respuestas.

Responsable

Lic. Maria del Socorro Muñoz Lomelí

LEAS/msml

**CC. SUBDIRECTOR DE ESCUELAS SECUNDARIAS  
TÉCNICAS DEL D.F. SUBDIRECTOR DE  
SUPERACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL,  
JEFE DEL DEPTO. DE SUPERACIÓN Y ACTUALIZACIÓN  
DE PERSONAL DIRECTIVO Y PERSONAL ACTUALIZADOR  
DE LA DGEST EN EL D.F.  
P R E S E N T E S.**

La Universidad Pedagógica Nacional, es una Institución de Educación Superior, comprometida con el mejoramiento de la calidad de la escuela pública, particularmente de la educación básica, apoyándose en el desarrollo de estudios de diagnóstico y de investigación. En este sentido, los programas de posgrado contribuyen con investigaciones que sustentan el desarrollo de las ciencias relacionadas con la educación, promoviendo la formación de recursos humanos orientada a la producción de conocimiento en el área y de habilidades que posibiliten formular innovaciones sobre aspectos específicos en el ámbito de su desempeño profesional.

La Maestría en Desarrollo Educativo que se imparte en la Universidad Pedagógica Nacional es un programa educativo que tiene como propósito iniciar a los maestrantes en los campos de investigación, la intervención y el desarrollo educativos. De manera estratégica propicia la vinculación entre la teoría, la práctica, la investigación y la docencia, a través de trabajos de investigación bajo la supervisión académica institucional.

El proyecto “La actualización de Directores de Escuelas Secundarias Técnicas en materia de gestión escolar” es una investigación con fines de titulación que desarrolla la *Licenciada en Pedagogía María del Socorro Muñoz Lomelí* que tiene como propósito indagar sobre el papel e impacto que los cursos de actualización que en materia de gestión escolar desarrolla la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas dirigidos a los directivos de sus planteles educativos en el Distrito Federal, con el propósito de reconocer su pertinencia, eficacia y eficiencia en el proceso de Transformación de la gestión de la escuela, como una de las políticas educativas más importantes establecidas en la administración actual.

Una de las estrategias para comprender la transformación de la gestión escolar de las escuelas secundarias técnicas en el Distrito Federal será la aplicación de entrevistas a las autoridades educativas de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas.

Las entrevistas a las Autoridades Educativas de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas tienen como propósito obtener información sobre la gestión escolar de las escuelas secundarias técnicas en el Distrito Federal, de las políticas, estrategias y acciones emprendidas para su transformación, así como de los retos enfrentados y de los avances alcanzados con el fin de valorar el impacto a través de la perspectiva de estos actores educativos.

Bajo la consideración de que los entrevistados son de manera directa los responsables de dictar, dirigir, coordinar y supervisar la operación de las políticas para la transformación de la gestión en la escuela, así como de implementar las estrategias de actualización en ese campo, la presente guía les será entregada con anticipación con el propósito de que los entrevistados estructuren sus respuestas desde la perspectiva de política educativa y en caso de considerarlo necesario las documenten.

La entrevista se realizará en las instalaciones que señalen los entrevistados.

Las entrevistas se desarrollarán de manera individual, apoyándose para ello con un cuestionario de preguntas, una grabadora para registrar las respuestas y/o explicaciones que proporcionen los entrevistados y una bitácora para anotar las observaciones pertinentes.

La entrevista aborda diversos aspectos que deben complementar la información recolectada a través del cuestionario y los requerimientos documentales que cada autoridad considere pertinente.

La entrevista aborda tres aspectos: La escuela secundaria técnica: su papel en el contexto actual, problemas y retos; La transformación de la gestión escolar y los cursos de actualización; y la Operación y resultados de la Transformación de la Gestión.

La entrevistadora proporcionará las indicaciones necesarias a los entrevistados, con el fin de que el sentido sea similar para todos. Se enfatiza que el entrevistador sólo intervendrá con el objeto de orientar o de aclarar las respuestas.

La importancia de analizar los insumos, los procesos y el impacto del programa de actualización en materia de gestión que lleva la DGEST, permitirá a través de sus opiniones como autoridad, obtener información directa de los beneficios de los cursos de actualización sobre sus contenidos, su desarrollo, su importancia y sus resultados, por lo que la información que se sirva usted proporcionar, será confidencial y estrictamente utilizada para fines de la presente investigación.

Con base en lo anterior, **le solicitamos su valiosa participación**. La responsable del trabajo recepcional agradece de antemano la suficiencia, oportunidad y veracidad de la información que usted proporcione en la presente entrevista.

Por su colaboración gracias.

**ATENTAMENTE**

**LIC. EN PEDAGOGÍA MA. DEL SOCORRO MUÑOZ LOMELÍ**

LEAS/msml



## **ENTREVISTA AL SUBDIRECTOR DE SUPERACIÓN Y ACTUALIZACIÓN:**

### **La Escuela Secundaria Técnica. Su papel en el contexto actual: problemas y retos.**

1.- Desde su opinión, ¿cuál es el papel que la escuela secundaria técnica ha desempeñado tradicionalmente? ¿Cuáles son las perspectivas que se tienen de ella en el contexto actual? ¿Qué debilidades se observan en ella?

2.- El Programa Nacional de Educación 2001-2006 señala como una política prioritaria la Transformación de la Escuela, en el caso de las escuelas secundarias técnicas, ¿en qué consiste esa transformación? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Qué ventajas o beneficios reporta?

3.- ¿Cuáles son los problemas fundamentales que presenta la estructura del sector educativo para la transformación de la escuela? ¿Cuáles son sus ventajas?

4.- Desde su perspectiva personal ¿Cuáles son las estrategias y acciones implementadas por la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas para esa transformación? ¿En cuáles ha participado su área? ¿Cuáles son los riesgos que se han corrido?

5.- ¿Cuáles son las características reales de las escuelas secundarias técnicas en el Distrito Federal? ¿Requieren cambios? ¿En qué consisten esos cambios?

6.-¿Qué tipo de directivos escolares se requieren para promover esos cambios?

7.- La transformación de la gestión escolar en el marco de la política educativa actual es vista como una estrategia central para la transformación de la escuela. ¿Cuál es el modelo de gestión escolar que requieren las escuelas secundarias técnicas? ¿Qué cualidades posee?

8.- ¿Cuáles son las medidas que la D.G.E.S.T. ha implementado en el proceso de la transformación de la gestión de la escuela? ¿y su área cómo ha respondido a ellas?

### **La transformación de la gestión escolar y los cursos de actualización**

9.- ¿Cuál es el papel de la actualización del personal en el proceso de transformación de la gestión? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Cuáles son sus ventajas?

10.- ¿Cuál es el enfoque de gestión escolar que promueve la D.G.E.S.T a través de los cursos de actualización? ¿En qué consiste? ¿Cuáles son sus postulados?

11.- ¿Cuál es el modelo de gestión que promueve el PEC (Proyecto Escuelas de Calidad) y cuál es la relación con el modelo de la DGEST?

12.- ¿Cuáles son los criterios con los que se definen los programas de actualización en ese campo?

13.- ¿Cuál es el objetivo de esos cursos? ¿Qué tipo de perfil de directivo de plantel de escuela pretenden?

14.- ¿Cómo se articula el proceso de actualización con las demás acciones de transformación de la escuela?

15.- En el caso de algunos programas estratégicos como Escuelas de Calidad o Carrera Magisterial, entre otros, se han desarrollado cursos cuyo eje central es la actualización de los directivos en el campo de la gestión. ¿Los cursos diseñados y ofrecidos por el área de Actualización están articulados con esos otros? ¿En el caso, en que consiste la articulación?

16.- ¿Sabe si existe demanda del personal de la D.G.E.S.T. para ser actualizado en ese campo? ¿Quiénes y qué solicitan de manera específica?

17.- De acuerdo con su experiencia ¿cuáles son las necesidades de actualización de los directivos de los planteles educativos para desempeñar sus funciones en el contexto actual? ¿Cuáles son las debilidades de la D.G.E.S.T. para responder a esas necesidades? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cómo se retoman esas necesidades en la formulación de los cursos?

18.- ¿Cuál es el perfil del personal encargado de formular los programas y los apoyos didácticos de los cursos de gestión escolar dirigidos a los directivos de escuelas secundarias técnicas?, y, ¿el de los responsables de conducir los cursos?

19.- ¿Con que criterios se articulan los programas de los cursos de gestión dirigido a los directivos escolares? ¿Cuáles son los apoyos didácticos más utilizados? ¿Cuál es el seguimiento que se le da a esos cursos?

20.- A su juicio, ¿cómo responden esos cursos a la realidad de las escuelas y a las necesidades de los directivos escolares?

21.- A su juicio, ¿cómo calificaría el papel de los diseñadores de los cursos y de los responsables de otorgar los cursos de gestión escolar a los directivos?

### **Operación y resultados de la Transformación de la Gestión**

22.- Entre los objetivos que se señalan en la estrategia de la transformación de la gestión se encuentran:

a) Desde su apreciación personal ¿en qué medida se han alcanzado esas expectativas en la Escuela Secundaria Técnica?

- Además, cada centro escolar constituirá una unidad educativa con metas y propósitos comunes, a los que se habrá llegado por consenso; estilos de trabajo articulados y

congruentes, así como propósitos y reglas claras de relación entre todos los miembros de la comunidad escolar, elementos necesarios para la gestión escolar.

- En el Documento Rector “Política nacional para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica”<sup>99</sup> *se señalan* las acciones para que los maestros y los **directivos de educación básica tanto a nivel local como nacional se les proporcione una formación y un desarrollo profesional para el desempeño de sus funciones**, contribuyendo a la visión de la educación en México para el año del 2025 y los objetivos específicos del 2006; políticas expresadas en el Programa Nacional de Educación 2001 – 2006. Con estas nuevas políticas educativas se estará dando respuesta a lo expresado con respecto a la “justicia educativa y equidad, calidad en el proceso y logros educativos, y reforma de la **gestión** institucional...”<sup>100</sup> que se han señalado en las políticas educativas del presente gobierno.

#### Y USTED QUE OPINA AL RESPECTO DE LO QUE SEÑALA

- El Programa Nacional de Educación 2001-2006, al plantear el desafío denominado “Hacia una escuela pública de calidad”<sup>101</sup>, señala que la comunidad escolar tendrá la capacidad de **gestión** necesaria ante los órganos administrativos correspondientes para asegurar la dotación oportuna, adecuada y suficiente de los materiales, recursos e infraestructura necesarios para su operación regular, y éstos serán aprovechados eficientemente y sin dañar el medio ambiente.

23.- Desde su apreciación, ¿Cuáles son las actitudes que los diferentes actores han tenido sobre la transformación de la gestión?

- a) Autoridades educativas
- b) Autoridades escolares:
- c) Jefes de enseñanza
- d) Supervisores de zona
- e) Directores, Subdirectores, Docentes, Alumnos y Padres de Familia

24.- Desde su apreciación, ¿cuál es el estado actual de la actualización en materia de gestión? ¿Requiere modificación la concepción actual o de una apreciación diferente? ¿En que consistirían esas modificaciones?

24.- ¿Cuáles son los cambios que percibe en las escuelas secundarias técnicas?

26.- De acuerdo con las expectativas iniciales que se tenían sobre la transformación de la gestión, previas a la implementación de estrategias, cómo se han visto satisfechas durante estos últimos años?

---

<sup>99</sup> SEP. Documento Rector “Política nacional para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica”, Subsecretaría de Educación Básica y Normal. México. 2004

<sup>100</sup> ídem, p. 10

<sup>101</sup> SEP, Reglas de Operación e Indicadores de gestión y evaluación del Programa de Escuelas de Calidad”, en Diario Oficial, 3 abril 2001. México. p. 9

27.- A su juicio, ¿cuáles son los cursos que han contribuido más a la transformación de la actividad gestora de los directivos escolares? ¿Cuáles menos?

28.- En atención a las condiciones actuales que prevalecen en el contexto político, ¿cuáles son las expectativas que se tienen en continuar con la política de transformación de la escuela en los términos actuales? ¿Cuál es el futuro de la gestión escolar?

## **ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SUPERACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO**

### **La Escuela Secundaria Técnica. Su papel en el contexto actual: problemas y retos.**

1.- Desde su opinión, ¿cuál es el papel que la escuela secundaria técnica ha desempeñado tradicionalmente? ¿Cuáles son las perspectivas que se tienen de ella en el contexto actual? ¿Qué debilidades se observan en ella?

2.- El Programa Nacional de Educación 2001-2006 señala como una política prioritaria la Transformación de la Escuela, en el caso de las escuelas secundarias técnicas, ¿en qué consiste esa transformación? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Qué ventajas o beneficios reporta?

3.- ¿Cuáles son las estrategias y acciones implementadas por la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas para esa transformación? ¿En cuáles ha participado su área? ¿Cuáles son los riesgos que se han corrido?

4.- Desde su perspectiva personal ¿Cuáles son las características reales de las escuelas secundarias técnicas en el Distrito Federal? ¿Requieren cambios? ¿En qué consisten esos cambios?

5.- ¿Qué tipo de directivos escolares se requieren para promover esos cambios?

6.- La transformación de la gestión escolar en el marco de la política educativa actual es vista como una estrategia central para la transformación de la escuela. ¿Cuál es el modelo de gestión escolar que requieren las escuelas secundarias técnicas? ¿Qué cualidades posee?

7.- ¿Cuáles son las medidas que la D.G.E.S.T. ha implementado en el proceso de la transformación de la gestión de la escuela?

### **La transformación de la gestión escolar y los cursos de actualización**

8.- ¿Cuál es el papel de la actualización del personal en el proceso de transformación de la gestión? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Cuáles son sus ventajas?

9.- ¿Cuál es el enfoque de gestión escolar que promueve la D.G.E.S.T a través de los cursos de actualización? ¿En qué consiste? ¿Cuáles son sus postulados?

10.- ¿Cuáles son los criterios con los que se definen los programas de actualización en ese campo?

11.- ¿Cuál es el objetivo de esos cursos? ¿Qué tipo de perfil de directivo de plantel de escuela pretenden?

12.- ¿Cómo se articula el proceso de actualización con las demás acciones de transformación de la escuela?

13.- En el caso de algunos programas estratégicos como Escuelas de Calidad o Carrera Magisterial, entre otros, se han desarrollado cursos cuyo eje central es la actualización de los directivos en el campo de la gestión. ¿Los cursos diseñados y ofrecidos por el área de Actualización están articulados con esos otros? ¿En el caso, en que consiste la articulación?

14.- ¿Sabe si existe demanda del personal de la D.G.E.S.T. para ser actualizado en ese campo? ¿Quiénes y qué solicitan de manera específica?

16.- De acuerdo con su experiencia ¿cuáles son las necesidades de actualización de los directivos de los planteles educativos para desempeñar sus funciones en el contexto actual? ¿Cuáles son las debilidades de la D.G.E.S.T. para responder a esas necesidades? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cómo se retoman esas necesidades en la formulación de los cursos?

17.- ¿Cuál es el perfil del personal encargado de formular los programas y los apoyos didácticos de los cursos de gestión escolar dirigidos a los directivos de escuelas secundarias técnicas?, y, ¿el de los responsables de conducir los cursos?

18.- ¿Con que criterios se articulan los programas de los cursos de gestión dirigido a los directivos escolares? ¿Cuáles son los apoyos didácticos más utilizados? ¿Cuál es el seguimiento que se le da a esos cursos?

19.- A su juicio, ¿cómo responden esos cursos a la realidad de las escuelas y a las necesidades de los directivos escolares?

20.- A su juicio, ¿cómo calificaría el papel de los diseñadores de los cursos y de los responsables de otorgar los cursos de gestión escolar a los directivos?

### **Operación y resultados de la Transformación de la Gestión**

21.- ¿Cuáles son los problemas relevantes enfrentados en la transformación de la gestión? Alternativas para superarlos. Por favor, señale el papel de los diferentes sujetos y actores en esas dificultades.

22.- Entre los objetivos que se señalan en la estrategia de la transformación de la gestión se encuentran:

- a) Localizar los objetivos. Desde su apreciación personal ¿en qué medida se han alcanzado esas expectativas en la Escuela Secundaria Técnica?
- Además, cada centro escolar constituirá una unidad educativa con metas y propósitos comunes, a los que se habrá llegado por consenso; estilos de trabajo articulados y congruentes, así como propósitos y reglas claras de relación entre todos los miembros de la comunidad escolar, elementos necesarios para la gestión escolar.

- En el Documento Rector “Política nacional para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica”<sup>102</sup> *se señalan* las acciones para que los maestros y los **directivos de educación básica tanto a nivel local como nacional se les proporcione una formación y un desarrollo profesional para el desempeño de sus funciones**, contribuyendo a la visión de la educación en México para el año del 2025 y los objetivos específicos del 2006; políticas expresadas en el Programa Nacional de Educación 2001 – 2006. Con estas nuevas políticas educativas se estará dando respuesta a lo expresado con respecto a la “justicia educativa y equidad, calidad en el proceso y logros educativos, y reforma de la **gestión** institucional...”<sup>103</sup> que se han señalado en las políticas educativas del presente gobierno.

#### Y USTED QUE OPINA AL RESPECTO DE LO QUE SEÑALA

- El Programa Nacional de Educación 2001-2006, al plantear el desafío denominado “Hacia una escuela pública de calidad”<sup>104</sup>, señala que la comunidad escolar tendrá la capacidad de **gestión** necesaria ante los órganos administrativos correspondientes para asegurar la dotación oportuna, adecuada y suficiente de los materiales, recursos e infraestructura necesarios para su operación regular, y éstos serán aprovechados eficientemente y sin dañar el medio ambiente.

23.- Tomando como eje, los cursos de gestión escolar, y desde su percepción particular, ¿cómo describiría las relaciones entre:

- a) Autoridades Educativas y Autoridades Escolares (Jefes de Enseñanza, Supervisores, Directores, Subdirectores, Coordinadores)
- b) Autoridades Educativas Estatales y el Sindicato
- c) Autoridades Escolares y Personal Docente
- d) Autoridades Escolares y Padres de Familia
- e) Autoridades Escolares y Alumnos
- f) Autoridades Escolares y Actualizadores

24.- Desde su apreciación, ¿Cuáles son las actitudes que los diferentes actores han tenido sobre la transformación de la gestión?

- a) Autoridades educativas
- b) Autoridades escolares:
- c) Jefes de enseñanza
- d) Supervisores de zona
- e) Directores
- f) Subdirectores
- g) Docentes
- h) Alumnos
- i) Padres de Familia

---

<sup>102</sup> SEP. Documento Rector “Política nacional para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica”, Subsecretaría de Educación Básica y Normal. México. 2004

<sup>103</sup> ídem, p. 10

<sup>104</sup> SEP, Reglas de Operación e Indicadores de gestión y evaluación del Programa de Escuelas de Calidad”, en Diario Oficial, 3 abril 2001. México. p. 9

25.- Desde su apreciación, ¿cuál es el estado actual de la actualización en materia de gestión? ¿Requiere modificación la concepción actual o de una apreciación diferente? ¿En que consistirían esas modificaciones?

26.- De acuerdo con las expectativas iniciales que se tenían sobre la transformación de la gestión, previas a la implementación de estrategias, cómo se han visto satisfechas durante estos últimos años?

27.- A su juicio, ¿cuáles son los cursos que han contribuido más a la transformación de la actividad gestora de los directivos escolares? ¿Cuáles menos?

28.- En atención a las condiciones actuales que prevalecen en el contexto político, ¿cuáles son las expectativas que se tienen en continuar con la política de transformación de la escuela en los términos actuales? ¿Cuál es el futuro de la gestión escolar?

29.- ¿Cuál es su opinión personal sobre las estrategias utilizadas en la implementación del enfoque de gestión? ¿Cuáles serían sus recomendaciones al respecto?



## **ENTREVISTA AL SUBDIRECTOR DE ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS EN EL D.F.**

### **La Escuela Secundaria Técnica. Su papel en el contexto actual: problemas y retos.**

- 1.- Desde su opinión, ¿cuál es el papel que la escuela secundaria técnica ha desempeñado tradicionalmente? ¿Cuáles son las perspectivas que se tienen de ella en el contexto actual? ¿Qué debilidades se observan en ella?
- 2.- El Programa Nacional de Educación 2001-2006 señala como una política prioritaria la Transformación de la Escuela, en el caso de las escuelas secundarias técnicas, ¿en qué consiste esa transformación? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Qué ventajas o beneficios reporta?
- 3.- ¿Cuáles son los problemas fundamentales que presenta la estructura del sector educativo para la transformación de la escuela? ¿Cuáles son sus ventajas?
- 4.- Desde su perspectiva personal ¿Cuáles son las estrategias y acciones implementadas por la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas para esa transformación? ¿En cuáles ha participado su área? ¿Cuáles son los riesgos que se han corrido?
- 5.- ¿Cuáles son las características reales de las escuelas secundarias técnicas en el Distrito Federal? ¿Requieren cambios? ¿En qué consisten esos cambios?
- 6.-¿Qué tipo de directivos escolares se requieren para promover esos cambios?
- 7.- La transformación de la gestión escolar en el marco de la política educativa actual es vista como una estrategia central para la transformación de la escuela. ¿Cuál es el modelo de gestión escolar que requieren las escuelas secundarias técnicas? ¿Qué cualidades posee?
- 8.- ¿Cuáles son las medidas que la D.G.E.S.T. ha implementado en el proceso de la transformación de la gestión de la escuela?

### **La transformación de la gestión escolar y los cursos de actualización**

- 9.- ¿Cuáles son los criterios para impulsar y fomentar los cursos de actualización del personal para la transformación de la gestión? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Cuáles son sus ventajas?
- 10.- De acuerdo con su experiencia ¿cuáles son las necesidades de actualización de los directivos de los planteles educativos para desempeñar sus funciones en el contexto actual? ¿Cuáles son las debilidades de la D.G.E.S.T. para responder a esas necesidades? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cómo se retoman esas necesidades en la formulación de los cursos?
- 11.- ¿Cuál es el modelo de gestión que promueve el PEC (Proyecto Escuelas de Calidad) y cuál es la relación con el modelo de la DGEST?

12.- A su juicio, ¿cómo responden los cursos de actualización a la realidad de las escuelas y a las necesidades de los directivos escolares?

13.- A su juicio, ¿cómo calificaría el papel de los diseñadores de los cursos y de los responsables de otorgar los cursos de gestión escolar a los directivos?

### **Operación y resultados de la Transformación de la Gestión**

14.- ¿Cuáles son los problemas relevantes enfrentados en la transformación de la gestión? Alternativas para superarlos. Por favor, señale el papel de los diferentes sujetos y actores en esas dificultades.

15.- Como resultado de la operación de estrategias para la transformación de la gestión en la escuela ¿se han experimentado cambios en la organización de la Escuela Secundaria Técnica en el DF? Si así fuera, ¿en qué consisten esos cambios?

16.- Tomando como eje, los cursos de gestión escolar, y desde su percepción particular, ¿cómo describiría las relaciones entre:

- a) Autoridades Educativas y Autoridades Escolares (Jefes de Enseñanza, Supervisores, Directores, Subdirectores, Coordinadores)
- b) Autoridades Educativas Estatales y el Sindicato
- c) Autoridades Escolares y Personal Docente
- d) Autoridades Escolares y Padres de Familia
- e) Autoridades Escolares y Alumnos
- f) Autoridades Escolares y Actualizadores

17.- Desde su apreciación, ¿Cuáles son las actitudes que los diferentes actores han tenido sobre la transformación de la gestión?

- a) Autoridades educativas
- b) Autoridades escolares:
- c) Jefes de enseñanza
- d) Supervisores de zona
- e) Directores, Subdirectores, Docentes, Alumnos y Padres de Familia.

18.- ¿Que cambio percibe Usted en las escuelas secundarias técnicas?

19.- En atención a las condiciones actuales que prevalecen en el contexto político, ¿cuáles son las expectativas que se tienen en continuar con la política de transformación de la escuela en los términos actuales? ¿Cuál es el futuro de la gestión escolar?

## ENTREVISTA A DISEÑADORES Y/O COORDINADORES DE CURSOS DE GESTIÓN ESCOLAR DE LA SSAP DE LA DGEST DEL DF.

### **La Escuela Secundaria Técnica. Su papel en el contexto actual: problemas y retos.**

1.- Desde su opinión, ¿cuál es el papel que la DGEST ha desempeñado tradicionalmente? ¿Cuáles son las perspectivas que se tienen de ella en el contexto actual? ¿Qué debilidades y fortalezas se observan en ella?

2.- El Programa Nacional de Educación 2001-2006 señala como una política prioritaria la Transformación de la Escuela, en el caso de las escuelas secundarias técnicas, ¿en qué consiste esa transformación? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Qué ventajas o beneficios reporta?

3.- ¿Cuáles son los problemas fundamentales que presenta la DGEST para la transformación de la EST? ¿Cuáles son sus ventajas?

4.- Desde su perspectiva personal ¿Cuáles son las estrategias y acciones implementadas por la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas para esa transformación? ¿En cuáles y cómo ha participado Ud. dentro de su área?

5.- ¿Cuáles son las características reales de las escuelas secundarias técnicas en el Distrito Federal? ¿Requieren cambios? ¿En qué consisten esos cambios?

6.-¿Qué tipo de directivos escolares se requieren para promover esos cambios?

7.- La transformación de la gestión escolar en el marco de la política educativa actual es vista como una estrategia central para la transformación de la escuela. ¿Cuál es el modelo de gestión escolar que requieren las escuelas secundarias técnicas? ¿Qué cualidades posee?

8.- ¿Cuáles son las medidas que la D.G.E.S.T. ha implementado en el proceso de la transformación de la gestión de la escuela?

### **La transformación de la gestión escolar y los cursos de actualización**

9.- ¿Cuáles son los criterios para impulsar y fomentar los cursos de actualización del personal para la transformación de la gestión? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Cuáles son sus ventajas?

10.- De acuerdo con su experiencia ¿cuáles son las necesidades de actualización de los directivos de los planteles educativos para desempeñar sus funciones en el contexto actual? ¿Cuáles son las debilidades de la D.G.E.S.T. para responder a esas necesidades? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cómo se retoman esas necesidades en la formulación de los cursos?

11.- Cuál es el modelo de gestión que promueve la DGEST a través de los cursos de actualización? ¿En que consiste y cuales son sus postulados?

12.- A su juicio, ¿cómo responden los cursos de actualización a la realidad de las escuelas y a las necesidades de los directivos escolares?

13.- A su juicio, ¿cómo calificaría el papel de las autoridades y responsables para operar los cursos de gestión escolar a los directivos?

14.- Ud. como diseñador y/o coordinador de un curso como percibe a los directivos de las EST al participar en los eventos coordinados por la SSAP (cursos, talleres, seminarios, etc.)?

15.- Cuál es el comportamiento y actitud del personal directivo que Ud. como coordinador percibe, cambian de cuando inicia el curso a cuando termina? ¿Porque cree que cambian?

16.- Cuales son los problemas que enfrenta al coordinar un curso para personal directivo de la DGEST y cuales son sus estrategias de solución que implementa para solucionarlos?

17.- Que problemas enfrenta al diseñar un curso para el personal directivo en el ámbito profesional como laboral, y cómo los soluciona?

### **Operación y resultados de la Transformación de la Gestión**

18.- Como resultado de la operación de estrategias para la transformación de la gestión en la escuela ¿se han experimentado cambios en la organización de la Escuela Secundaria Técnica en el DF? Si así fuera, ¿en qué consisten esos cambios?

19- Desde su apreciación, ¿Cuáles son las actitudes que los diferentes actores han tenido sobre la transformación de la gestión?

- a) Autoridades educativas
- b) Autoridades escolares
- c) Jefes de enseñanza e inspectores
- d) En EST (Directores, Subdirectores, Docentes, Alumnos y Padres de Familia)

20.- ¿Que cambio percibe Usted en las escuelas secundarias técnicas, en las áreas centrales?





16.2 El trabajo entre los docentes y directivos es aislado y fragmentado, no existen acuerdos básicos entre ellos y	(1)	(2)	(3)	(4)
16.3 Las reuniones son espacios formales en los que predominan los asuntos disciplinarios y administrativos	(1)	(2)	(3)	(4)
16.4 El trabajo del aula es rutinario, no responde a las características de los adolescentes y la enseñanza es predominantemente expositiva	(1)	(2)	(3)	(4)
16.5 Los docentes y directivos no asumen su responsabilidad por los procesos y resultados de aprendizaje atribuyen las causas a factores extraescolares.	(1)	(2)	(3)	(4)
16.6 La evaluación es una medida para controlar la disciplina y la acreditación.	(1)	(2)	(3)	(4)
16.7 La transición de primaria a secundaria del alumno genera descontrol, inseguridad y rezago, lo que favorece la reprobación y deserción educativa.	(1)	(2)	(3)	(4)
16.8 La función directiva se concentra en asuntos administrativos	(1)	(2)	(3)	(4)
16.9 El exceso de actividades extracurriculares provocan la suspensión de clases normales	(1)	(2)	(3)	(4)
16.10 La relación con los padres de familia se limita a asuntos de cooperación financiera y a reportes de disciplina	(1)	(2)	(3)	(4)

17. En el siguiente listado se mencionan una serie de problemas en el centro educativo que afectan su operación. Por favor, ordénelos en una **numeración de 1 a 11**, de tal manera que asigne el **número 1** al problema que de acuerdo a su experiencia en la escuela, considere que ha tenido mayor incidencia, el **número 2** al que le siguen en importancia, y así sucesivamente. Para ello, coloque el número correspondiente en la columna de la derecha.

17.1 Movilidad excesiva del personal	
17.2 Falta de apoyo de las autoridades educativas	
17.3 Falta de compromiso de los profesores con los resultados escolares	
17.4 Capacitación insuficiente para la operación del proyecto	
17.5 Práctica profesional individualista y tradicionalista	
17.6 Asumir la planeación y la evaluación como una carga administrativa	
17.7 Políticas internas	
17.8 Factores de orden sindical	
17.9 Condiciones laborales	
17.10 Problemas de relaciones con el personal	
17.11 Otro: Especifique _____	

18. Indique cuáles son los cursos que Usted recibió por parte de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas en materia de Gestión escolar

Curso	Si (1)	No (2)
18.1 Gestión escolar	(1)	(2)
18.2 Gestión escolar y participación del colectivo	(1)	(2)
18.3 La gestión pedagógica: los colectivos escolares como círculos de formación permanente	(1)	(2)
18.4 El personal directivo y la gestión escolar	(1)	(2)
18.5 Retos de la función directiva de educación básica en el contexto actual	(1)	(2)
18.6. Otro: Especifique <b>OJO</b> _____	(1)	(2)

19. En caso de haber recibido al menos un curso o taller de capacitación sobre Gestión Escolar, marque con una "X" la opción que mejor califique cada uno de los aspectos que se enlistan en el cuadro siguiente:

(1) Siempre	(2) Casi siempre	(3) Algunas veces	(4) Nunca
-------------	------------------	-------------------	-----------

Indicador	Siempre (1)	Casi siempre (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
19.1 Los contenidos y temas de los cursos se centraron en la problemática de la gestión y organización de las escuelas secundarias técnicas	(1)	(2)	(3)	(4)
19.2 Los conductores tomaron en cuenta los problemas y las necesidades de su función directiva	(1)	(2)	(3)	(4)
19.3 Los contenidos fueron suficientes y pertinentes para desarrollar el curso	(1)	(2)	(3)	(4)
19.4 Las exposiciones de los conductores estuvieron bien fundamentadas	(1)	(2)	(3)	(4)
19.5 La información proporcionada durante los cursos estaba actualizada	(1)	(2)	(3)	(4)
19.6 Las actividades desarrolladas durante los cursos fueron planeadas	(1)	(2)	(3)	(4)
19.7 Los ejercicios y prácticas fueron acordes con cada tema	(1)	(2)	(3)	(4)
19.8 Los medios de enseñanza y el material proporcionado fueron apropiados (antologías)	(1)	(2)	(3)	(4)
19.9 Sus expectativas con relación a estos cursos se cubrieron	(1)	(2)	(3)	(4)
19.10 Los conocimientos y habilidades obtenidos son aplicables a su entorno laboran en la escuela	(1)	(2)	(3)	(4)
19.11 Los objetivos de los cursos se lograron	(1)	(2)	(3)	(4)
19.12. La difusión fue en tiempo y forma	(1)	(2)	(3)	(4)
19.13. El horario fue el adecuado	(1)	(2)	(3)	(4)

20. En la siguiente lista se relacionan algunos temas que se han abordado en los cursos impartidos por la DGEST, señale en cada caso si estos elementos teóricos le han apoyado en su práctica cotidiana como directivo.

Indicador	Si (1)	No (2)
20.1 Historia de la gestión escolar y su conceptualización	(1)	(2)
20.2 Caracterización de la gestión escolar y de un líder, momentos de la GE	(1)	(2)
20.3 El liderazgo como un rasgo inherente a la función directiva	(1)	(2)
20.4 Perfil del personal directivo en la gestión y competencias	(1)	(2)
20.5 Evaluación institucional y apoyo a las prácticas educativas	(1)	(2)
20.6 Autogestión y la importancia de toma de decisiones	(1)	(2)
20.7 Cultura del centro escolar y los desafíos para la transformación	(1)	(2)
20.8 Otro. Especifique	(1)	(2)

21. La actualización ofrecida a los Directivos tiene como propósito mejorar una serie de elementos relacionados con su práctica diaria, con base en su opinión señale si los propósitos se han cumplido, tomando como base la escala siguiente:

(1) Si	(2) No	(3) No sé
--------	--------	-----------

Indicador	Si (1)	No (2)	No sé (3)
21.1 Conoce a fondo los propósitos de la función directiva	(1)	(2)	(3)
21.2 Conoce la normatividad que se maneja en una escuela secundaria	(1)	(2)	(3)
21.3 Conoce y domina todos los trámites administrativos que se deben realizar en control escolar	(1)	(2)	(3)
21.4 Adecua su forma de proceder de acuerdo a la situación que se le presenta	(1)	(2)	(3)



21.5 Diseña y pone en práctica estrategias de trabajo colaborativo e innovador con su personal para beneficiar la calidad educativa	(1)	(2)	(3)
21.6 Aplica diferentes estrategias y formas de evaluar conflictos que se le presentan con el personal docente, administrativo y de servicios	(1)	(2)	(3)
21.7 Es capaz de mejorar el proceso organizativo de la escuela a partir de información obtenida mediante la información obtenida de los cursos	(1)	(2)	(3)
21.8 Impone su autoridad y su poder para que funcione la escuela donde labora	(1)	(2)	(3)
21.9 Le gusta la función de gestor escolar	(1)	(2)	(3)

22.- En el cuadro siguiente se presentan una serie de actividades a desarrollar por parte de los *Supervisores, Jefes de enseñanza, Jefes de Sector y Asesores Técnico Pedagógicos*. De acuerdo con su experiencia, seleccione la opción que mejor refleje la frecuencia con que se han realizado, considerando la escala siguiente:

Frecuentemente	(1)
Ocasionalmente	(2)
Nunca	(3)

Indicador	Frecuente Mente (1)	Ocasionalmente (2)	Nunca (3)
22.1 Colaboran directamente con la escuela.	(1)	(2)	(3)
22.2 Proporcionan un apoyo para cumplir con los fines del proyecto.	(1)	(2)	(3)
22.3 Asesoran y orientan cuando se les solicita	(1)	(2)	(3)
22.4 Realizan el acompañamiento en las escuelas	(1)	(2)	(3)
22.5 Generan un clima de confianza.	(1)	(2)	(3)
22.6 Están capacitados para cumplir con su función.	(1)	(2)	(3)
22.7 Realizan tareas de evaluación y seguimiento.	(1)	(2)	(3)
22.8 Se comprometen con el trabajo de la escuela.	(1)	(2)	(3)
22.9 Difunden los avances obtenidos por la escuela.	(1)	(2)	(3)
22.10 Establecen una comunicación efectiva con las escuelas.	(1)	(2)	(3)

#### V. La DGEST y la transformación de la gestión escolar en la escuela secundaria técnica.

23. A continuación encontrará una serie de afirmaciones sobre la actuación de la DGEST que a través de la Subdirección de Superación y Actualización de Personal por medio de los cursos de actualización en gestión escolar para directivos ha desarrollado para *la Transformación de la Gestión en la Escuela* de acuerdo a su experiencia, seleccione el número que mejor describa o refleje las características de esa práctica cotidiana de diseñar, implementar y dar seguimiento a la actualización.

	De Acuerdo (1)	Parcialmente De Acuerdo (2)	En Desacuerdo (3)
	DA	PDA	ED
23.1 Proporciona información y/o capacitación sobre las innovaciones educativas	1	2	3
23.2 Es una figura de autoridad que debate las propuestas provenientes de la SEP	1	2	3
23.3 Participa y promueve activamente la transformación y mejora de la escuela secundarias a través de sus cursos de actualización	1	2	3

23.4 Propicia tareas y trabajos en cada uno de sus cursos	1	2	3
23.5 Asume compromisos ante la operación de los cursos de gestión escolar con los directores	1	2	3
23.6 Conoce y comprende la problemática del director de una EST	1	2	3
23.7 Identifica los principales problemas de las escuelas y brinda apoyo institucional y asesoría técnica pedagógica, pertinente y oportuna a directivos y maestros, para el logro de los propósitos educativos	1	2	3
23.8 Informa oportunamente al personal de los planteles sobre las opciones de actualización y la diversidad de sus cursos	1	2	3
23.9 Diseña y opera cursos que responden a las necesidades del personal de EST	1	2	3
23.10 Ofrece opciones y estrategias diferentes cuando promueve un curso	1	2	3
23.11 Responde a necesidades y peticiones a temas sugeridos y/o específicos	1	2	3

## VI. Resultados e Impacto

24.- En el listado de la siguiente hoja, de acuerdo a los diversos cursos que ha recibido en materia de Gestión, responda si **han modificado su actuar** después de haber asistido a ellos en *aspectos específicos*, de acuerdo a la escala siguiente, colocando una cruz en el número correspondiente en el cuadro de la derecha:

Cambio para mejorar	(1)	CM
Se mantiene igual	(2)	SMI
Cambio para empeorar	(3)	CE
No sé	(4)	NS

Indicador	CM (1)	SMI (2)	CE (3)	NS (4)
24.1 El tiempo efectivo de enseñanza es reducido	(1)	(2)	(3)	(4)
24.2 Trabajo aislado y fragmentado, no existen acuerdos básicos entre docentes y directivos	(1)	(2)	(3)	(4)
24.3 Las reuniones son espacios formales en los que predominan los asuntos disciplinares y administrativos	(1)	(2)	(3)	(4)
24.4 El trabajo en el aula es rutinario, no responde a las características y necesidades de los adolescentes y la enseñanza es predominantemente expositiva	(1)	(2)	(3)	(4)
24.5 Los docentes y directivos no asumen su responsabilidad por los procesos y resultados de aprendizaje, atribuyen las causas a factores extraescolares.	(1)	(2)	(3)	(4)
24.6 los conflictos con el personal le crean tensión	(1)	(2)	(3)	(4)
24.7 Es difícil implementar los conocimientos adquiridos porque los cursos no responden a su necesidad real	(1)	(2)	(3)	(4)
24.8 La función directiva se concentra en asuntos administrativos, sociales y políticos	(1)	(2)	(3)	(4)
24.9 La relación con los padres de familia se limita a asuntos de cooperación financiera y a reportes de disciplina	(1)	(2)	(3)	(4)
24.10 Las condiciones político-sindicales como factores determinantes en el comportamiento de la escuela	(1)	(2)	(3)	(4)
24.11 Los contenidos de los cursos han sido repetitivos y no están actualizados	(1)	(2)	(3)	(4)
24.12 La información manejada en los cursos sólo es teórica y difícil de implementar en la realidad escolar	(1)	(2)	(2)	(4)

25.- En el siguiente cuadro se enlistan una serie de logros que se propone alcanzar el Programa de Actualización de Directivos de Escuelas Secundarias Técnicas en materia de Gestión. Expresé cuáles considera que son factibles de lograrse en su escuela, de acuerdo con la siguiente escala:

Si	(1)
No	(2)
No lo sé	(3)

Indicador	Si	No	No sé
25.1 Cumplimiento de los 200 días de clase establecidos en el calendario escolar	(1)	(2)	(3)
25.2 Trabajo articulado, bajo acuerdos básicos entre docentes y directivos	(1)	(2)	(3)
25.3 El trabajo en el aula se dinamiza con nuevas propuestas de trabajo	(1)	(2)	(3)
25.4 Docentes y directivos asumen su responsabilidad por los procesos y resultados de aprendizaje	(1)	(2)	(3)
25.5 La relación con todo el personal es de trabajo e innovador	(1)	(2)	(3)
25.6 La función directiva se concentra en asuntos de índole técnico pedagógico	(1)	(2)	(3)
25.7 La relación con padres de familia incorpora elementos de la formación de los educandos	(1)	(2)	(3)
25.8 Aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos inmediatamente	(1)	(2)	(3)
25.9 Ser un líder propositivo, abierto, dinámico, conciliador, humano, etc.	(1)	(2)	(3)
25.10 Generar propuestas de intervención colectiva	(1)	(2)	(3)

26. En el cuadro de la siguiente hoja se proponen diversos temas orientados a la actualización del personal directivo. Señale el orden que usted les daría de acuerdo con sus necesidades, indicando con el número 1 el que considere prioritario para desempeñar mejor su función directiva, 2 al siguiente y así sucesivamente hasta llegar al 11.

Indicador	Num.
26.1 Planeación y Diseño de proyectos de innovación	
26.2 Evaluación institucional	
26.3 Evaluación del aprendizaje	
26.4 Gestión Pedagógica	
26.5 Administración Educativa	
26.6 Metodología de la Investigación	
26.7 Evaluación del desempeño docente	
26.8 Planeación didáctica	
26.9 Participación de la familia en la escuela	
26.10 Coordinación de grupos y de reuniones de trabajo	
26.11 Otro: Especifique	

#### VI. Comentarios y observaciones

27. De acuerdo a su criterio ¿qué beneficios aportan los cursos de actualización en materia de gestión desarrollados por la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas para realizar su función directiva?

---



---



---

28. ¿Qué es lo que más le interesó de los cursos?

---



---



---

29. Si considera importante agregar algún comentario o sugerencia sobre la implementación de los cursos, utilice las siguientes líneas:

---

---

---

---

---

---

---

*Gracias por su participación*

Para ser llenado por el Aplicador:

Lugar de aplicación:

Fecha de aplicación:

Nombre de aplicador:

---

---

---