

# **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMÁS  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

## **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN**

**Estrategias de gestión en los presidentes de  
academias para mejorar sus funciones en el Nivel  
Medio Superior del CECyT No.2 “Miguel Bernard”  
del Instituto Politécnico Nacional.**

**PRESENTA:**

**YURIDIA CÓRDOVA GRILLET**



**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ**

**CIUDAD DE MÉXICO, NOV. 2016.**



SIP-14

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**ACTA DE REVISIÓN DE TESIS**

En la Ciudad de México, siendo las 12:30 horas del día 11 del mes de AGOSTO del 2016 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA

para examinar la tesis titulada:

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LOS PRESIDENTES DE ACADEMIAS PARA MEJORAR SUS FUNCIONES EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR DEL CECyT No. 2 “MIGUEL BERNARD” DEL INSTITUTO POLITÉCNICO**

**NACIONAL”.**

**CÓRDOVA**

**GRAILLET**

**YURIDIA**

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE(S)

B	1	3	0	7	3	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN**

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ

DR. MARÍA TRINIDAD CERECEDO  
MERCADO

DR. EDGAR OLIVER CARDOSO  
ESPINOSA

DR. MARÍA DEL CARMEN TREJO  
CAZARES

M. EN C. MANUELA BADILLO GAONA

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DR. LUIS FOCHA LONA

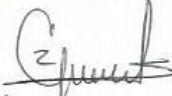
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
ESCA - SANTO TOMÁS  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

En la ciudad de México, el 11 de agosto de 2016, el que suscribe YURIDIA CÓRDOVA GRILLET alumno del Programa de la Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación, con número de registro B130733 manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. José Luis Flores Galaviz y cede los derechos del trabajo titulado "ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LOS PRESIDENTES DE ACADEMIAS PARA MEJORAR SUS FUNICIONES EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR DEL CECyT No.2 "MIGUEL BERNARD" DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL" al Instituto Politécnico Nacional para la difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directores del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica [ycordova@ipn.mx](mailto:ycordova@ipn.mx). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



YURIDIA CÓRDOVA GRILLET

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Por la fuerza y fe; para creer lo que me parecía imposible  
terminar, hoy es una realidad.

### **A mis padres y familiares**

Por brindarme su apoyo moral para seguirme preparando.

### **A mi esposo Ricardo Armando**

Por ser mí amigo incondicional en mis aventuras.

### **A mi hija Samantha Zereth**

Por ser el motor de mi vida.

### **Al Dr. José Luis Flores Galaviz**

Gracias por su conocimiento, orientación, la forma de trabajo  
y su paciencia ha sido primordial para mi formación como  
investigadora. Sin dejar de lado el ser humano que es usted.

### **A los Doctores y Maestros en Ciencias del programa MAGDE**

Por brindarme sus sabios consejos.

### **ESCA Unidad San Tomás**

Por permitirme ser parte de ella.

### **A mis compañeros del CECyT “Miguel Bernard”**

Por su apoyo moral para alcanzar mí sueño y sea un reflejo  
en la calidad de la educación.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	I
RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIACIONES	III
GLOSARIO	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUCCIÓN	VIII
<b>1. CAPÍTULO 1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b>	<b>1</b>
1.1 <i>ORÍGENES Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</i>	1
1.2 <i>FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</i>	6
1.3 <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:</b>	12
1.3.1 <i>PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN:</i>	12
1.4 <b>OBJETIVO</b>	13
1.4.1 <i>OBJETIVO GENERAL:</i>	13
1.4.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN:</i>	13
1.5 <b>JUSTIFICACIÓN</b>	14
1.5.1 <i>JUSTIFICACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.</i>	14
1.5.2 <i>Viabilidad de la investigación</i>	15
1.6 <i>Limitaciones de la investigación</i>	15
1.6.1 <i>Temporalidad</i>	15
1.6.2 <i>Grupos de estudio</i>	15
<b>2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	<b>16</b>
2.1 <i>ANTECEDENTES DEL IPN</i>	16
2.2 <i>ANTECEDENTES DEL CECyT “MIGUEL BERNARD”</i>	17
2.3 <b>LA GESTION</b>	18
2.3.1 <i>CONCEPTO Y TEORÍA DE GESTIÓN</i>	18
2.3.2 <i>TIPOS DE GESTIÓN</i>	19

<b>2.4 CALIDAD EDUCATIVA</b>	<b>21</b>
2.4.1 <i>GESTIÓN ESCOLAR</i>	22
2.4.2 <i>GESTIÓN DIRECTIVA</i>	22
2.4.2.1 <i>FUNCIONES DEL DIRECTOR</i>	23
2.4.2.2 <i>LIDERAZGO ESCOLAR:</i>	25
2.4.2.3 <i>LIDERAZGO COMO COMPETENCIA</i>	25
2.4.2.4 <i>ROL DEL DIRECTOR</i>	26
<b>2.5. FUNCIONES ACADEMICAS DE PRESIDENTE DE ACADEMIA</b>	<b>28</b>
2.5.1 <i>CONCEPTUALIZACION DE PRESIDENTE DE ACADEMIA</i>	28
2.5.2 <i>CONCEPTUALIZACION DE ACADEMIA</i>	28
2.5.2.1 <i>DEFINICION DE ACADEMIA POR LA DIRECION GENERAL DEL BACHILLERATO</i>	28
2.5.2.2 <i>DEFINICION DE ACADEMIA POR EL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL</i>	29
2.5.2.3 <i>FUNCIONAMIENTO DE LA ACADEMIA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL</i>	29
<b>2.6 MODALIDADES DE INTEGRACION DE LAS ACADEMIAS EN EL NIVEL SUPERIOR</b>	<b>32</b>
2.6.1 <i>ACADEMIAS DE ASIGNATURA O POR ASIGNATURAS AFINES</i>	33
2.6.2 <i>ACADEMIAS POR ESPECIALIDAD</i>	33
2.6.3 <i>POR EL GRUPO QUE ATIENDEN</i>	34
2.6.4 <i>POR EL SEMESTRE QUE ATIENDEN</i>	34
<b>3. MARCO JURÍDICO-NORMATIVO</b>	<b>36</b>
<b>3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS</b>	<b>36</b>
3.1.1 <i>ARTÍCULO 3</i>	36
<b>3.2 ACUERDOS SECRETARIALES QUE DETERMINAN LA REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACION MEDIA SUPERIOR (RIEMS)</b>	<b>36</b>
3.2.1 <i>ACUERDO 447 COMPETENCIAS DOCENTES EN LA EDUCACION MEDIA SUPERIOR EN LA MODALIDAD ESCOLARIZADA</i>	36
3.2.2 <i>ACUERDO 449 COMPETENCIAS PERFIL DIRECTOR</i>	37
<b>3.3 NORMATIVIDAD DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL</b>	<b>42</b>
3.3.1 <i>REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES INTERIORES DE TRABAJO DEL PERSONAL ACADEMICO.</i>	42
3.3.2. <i>REGLAMENTO DE ACADEMIAS</i>	42
3.3.3 <i>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL CECyT “MIGUEL BERNARD”.</i>	43
3.3.3.1 <i>Gestión Académica.</i>	43
<b>4. CAPÍTULO IV METODOLOGÍA</b>	<b>47</b>
<b>4.1 TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>47</b>
<b>4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>47</b>

<b>4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>49</b>
4.3.1 <i>TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</i>	49
<b>4.4 INSTRUMENTOS</b>	<b>49</b>
4.4.1 <i>DISEÑO DEL INSTRUMENTO</i>	50
4.4.2 <i>VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:</i>	53
<b>4.5 ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>54</b>
<b>5. CAPÍTULO V ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>55</b>
<b>5.1. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO</b>	<b>55</b>
5.1.1 <i>Variable características personales de los presidentes de academia</i>	56
<i>Indicador de Edad</i>	56
5.1.2 <i>Variable características laborales de los presidentes de academia</i>	59
<i>Área de conocimiento</i>	59
5.1.3 <i>Variable de funciones académicas de los presidentes de academia</i>	61
5.1.4 <i>Variable de roles de desempeño de los presidentes de academia</i>	63
5.1.5 <i>Variable Presidentes de academia</i>	64
5.1.6 <i>Variable Gestión</i>	67
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>72</b>
<b>PROPUESTA Y SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS FUTUROS</b>	<b>73</b>
<b>SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS FUTUROS</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>76</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

### Lista de Figuras

Figura No. 2.1 Gestión de Academia.	32
Figura No. 5.1 Presidente de Academia en ambos turnos.	55
Figura No.5.2 Edad de los presidentes de academia.	56
Figura No.5.3 Indicador de sexo de los presidentes de academia en el CECyT “Miguel Bernard”	57
Figura No. 5.4 Grado académico.	58
Figura No. 5.5 Área de conocimiento.	59
Figura No. 5.6 Periodo en el nombramiento de presidente de academia.	60
Figura No. 5.7 Años de participar como presidentes de academia.	61
Figura No. 5.8 Gestión en las funciones académicas.	62
Figura No. 5.9 Roles en la función de presidente de academia.	63
Figura No. 5.10 La comunicación que genera con sus colegas es clara, directa, sencilla, precisa y retroalimenta.	64
Figura No.5.11 Los docentes que integran su academia, lo consideran que desarrolla bien su función.	65
Figura No.5.12 Como presidente de academia, propicia que los docentes desarrollen trabajo colaborativo.	66
Figura No.5.13 La oportunidad de ser presidente de academia en varias ocasiones de manera consecutiva, fortalece la gestión en la unidad académica.	67
Figura No.5.14 El ser presidente de academia en la unidad académica es considerado como el principal recurso para elevar la calidad de la educación.	68



Figura No.5.15 Considera que la figura del presidente de academia debe estar representada en el organigrama de la unidad académica.	<b>69</b>
Figura No.5.16 Los docentes que integran su academia tienen el perfil correspondiente de la academia.	<b>70</b>
Figura No 5.17 Dentro de sus funciones que realiza como presidente de academia, la gestión se le dificulta con su jefe inmediato.	<b>71</b>

### **Lista de Tablas**

Tabla No 3.1 Descripción de actividades de los presidentes de academia conforme al Manual del Sistema de Gestión de la Calidad.	<b>43</b>
Tabla No. 4.1 Academias en ambos turnos del CECyT “Miguel Bernard”.	<b>48</b>
Tabla No. 4.2 Tabla de especificaciones.	<b>49</b>

## RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIACIONES

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones Educativas Superior
BGC	Bachillerato General por Competencias
CECyT	Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos
CONAEDU	Consejo Nacional de Autoridades Educativas
CGFIE	Coordinación General de Formación e Innovación Educativa
DETIC	Departamento de Educación Técnica Industrial y Comercio
DGB	Dirección General del Bachillerato
EMS	Educación Media Superior
ENCB	Escuela Nacional de Ciencias Biológicas
ENMyH	Escuela Nacional de Medicina y Homeopatía
EPI	Escuela de Pequeñas Industrias
ESIA	Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura
ESCA	Escuela Superior de Comercio y Administración
ESIME	Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
ITI	Instituto Técnico Industrial
IPN	Instituto Politécnico Nacional
MB	Miguel Bernard
MCC	Marco Curricular Común
NMS	Nivel Medio Superior
PA	Presidente de academia
PROFyDEMS	Programa de Formación y Desarrollo de Directores de Educación Media Superior
PROFORDIR	Programa de Formación de Directores de Educación Media Superior

RIEMS	Reforma Integral de Educación Media Superior
SEMS	Subsecretaría de Educación Media Superior
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNB	Sistema Nacional de Bachillerato
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## **GLOSARIO**

### **Academia**

Grupo de docentes que atienden asignaturas comunes y/o afines.

### **Docencia**

Se define como el conjunto de actividades que el personal académico desempeña en el aula, el laboratorio, el taller; para planear, programar, llevar a efecto el proceso de enseñanza aprendizaje, conforme a los planes y programas de estudio aprobadas y de acuerdo con el programa de actividades que corresponden a su categoría académica.

### **Gestión**

El significado de la palabra gestión surge a partir del concepto de management o administración y hace referencia a la mayor complejidad administrativa de las organizaciones sociales modernas en interacción con un entorno dinámico delimitado por la racionalidad social.

### **Presidente de Academia**

Docente que cuenta con un nombramiento por dos años autorizado por el Director de la unidad académica para representar en reuniones y acuerdos a los integrantes de una academia.

## **RESUMEN**

La presente tesis se centra en las funciones que realizan los Presidentes de Academia con la gestión para mejorar en el Nivel Medio Superior del CECyT “Miguel Bernard” del Instituto Politécnico Nacional. El objetivo del trabajo consiste en analizar las funciones que desarrollan los presidentes de academias para proponer una estrategia de gestión.

La metodología se realizó mediante un diseño de tipo no experimental transeccional descriptivo, la muestra se conformó por treinta dos docentes con nombramiento de presidentes de academias al que se les aplicó un cuestionario tipo Likert, el análisis de los datos se realiza con el programa para las ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

La conclusión general establece la necesidad de profesionalizar a los presidentes de academias en las competencias en gestión, tal como lo decreta la UNESCO (2000). Asimismo, acciones formativas en gestión institucional.

Por lo anterior, se hace una propuesta de estrategia de gestión para los presidentes de academias en la cual se establecen las competencias básicas para mejorar sus funciones mediante cursos de formación y actualización en gestión, que servirán a la unidad académica para fortalecer el trabajo que realizan los presidentes de academia y a la institución misma.

## **ABSTRACT**

The following thesis centers on the functions of the presidents of academy in order to improve the management they undertake at high school level at CECyT "Miguel Bernard" of the Instituto Politécnico Nacional. The objective of the work consists in analyzing the functions that presidents of academies promote with the development of a management strategy.

The methodology is based on a design of type not experimental descriptive transeccional, the sample is conformed by thirty two teachers with the appointment of presidents of academies to whom a questionnaire is applied type Likert, the analysis of the data is performed with the program for the social sciences SPSS (StatisticalPackage for the Social Sciences).

The general conclusion establish the need to professionalize the presidents of academies in the competitions in management, as it is decreed by the UNESCO (2000). Likewise, formative actions in institutional management.

Therefore, a proposal strategy of management is made to the presidents of academies in which basic skills are set to improve its functionality through training courses and having updates in management that will serve to the academic unit to strengthen the work that the presidents of academy perform and also to the institution itself.

## INTRODUCCIÓN

La Educación Media Superior (EMS) en nuestro país enfrenta desafíos que deben ser atendidos, desarrollando una identidad definida, que permita a sus distintos actores avanzar ordenadamente para dar respuesta a las demandas sociales.

En las instituciones educativas, las academias se fundamentan por la participación activa, entusiasta y organizada de los docentes que manifiestan en sus iniciativas la planeación, ejecución y evaluación de proyectos destinados a fortalecer la calidad educativa que México requiere actualmente.

La profesionalización docente que realiza el presidente de academia no se debe de limitar sólo al trabajo en aula, ni a la participación en programas de formación y actualización docente referente a las actividades que realizan en el aula, se deben de considerar también en una formación que se integre en la gestión académica de la institución por las diversas funciones que desarrollan al frente de su nombramiento.

Para dar respuestas a los retos que presentan los presidentes de academia en sus funciones que desarrollan dentro de la unidad académica del CECyT “Miguel Bernard” se establece una Propuesta de estrategia en gestión que tienen como objetivo que los docentes se mantenga actualizados en la gestión que realiza la escuela, con el fin de coadyuvar en una educación de calidad. Para conocer el estado actual de las funciones que desarrollan los presidentes de academia se realizó un diagnóstico sobre la gestión que ellos realizan en la institución, el diagnóstico se documenta en esta tesis conformada por los siguientes apartados.

Capítulo I Situación Problemática, en este capítulo se describen los antecedentes de la gestión en los sistemas educativos actuales y los planteamientos de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), han quedado formalizados en los acuerdos secretariales para las competencias que deben tener los actores responsables de los procesos de transformación educativa, se define la problemática de las funciones que desarrolla los presidentes de academia con respecto a la gestión en el CECyT “Miguel Bernard”, se formula la pregunta central

de la investigación y las preguntas específicas, se establecen los objetivos de la investigación y la justificación.

Capítulo II Marco Teórico, contiene la descripción de los antecedentes de la institución del Instituto Politécnico Nacional como de la del Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos “Miguel Bernard” estudio de la investigación, la conceptualización del término de gestión por diversos autores, otros temas abordados son las funciones académicas de los presidentes de academia.

Capítulo III Marco Jurídico Normativo, se analizan los lineamientos políticos nacionales e internos, y se contrasta con las funciones que realizan los presidentes de academia durante su nombramiento con respecto al tema de investigación.

Capítulo IV Metodología de la Investigación, se describe la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, se establece el tipo de estudio no experimental transeccional exploratorio; así como el objeto de estudio siendo estos los presidentes de academia, con una población de 42 docentes y una muestra del estudio de 32 docentes, se definen las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizando un cuestionario tipo likert, se presenta el proceso de diseño del cuestionario a través de la tabla de especificaciones, se describe la forma en la que se realizó el análisis de los datos y las herramientas de software utilizados.

Capítulo V, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, mostrando la opinión de los docentes con nombramiento de presidente de academia sobre las funciones que desempeñan y la relación que guarda con la gestión que se realiza en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos “Miguel Bernard” ilustrando a través de gráficas y tablas los datos obtenidos para cada variable e indicador de estudio.

Por último se realizan las conclusiones del estudio y se genera la propuesta de estrategia de gestión para los presidentes de academias, con la finalidad de mejorar sus funciones en el Nivel Medios Superior del CECyT “Miguel Bernard”.



# CAPÍTULO I

## SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

## **1. CAPÍTULO 1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

### **1.1 ORÍGENES Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El sistema educativo en México busca mejorar la calidad de la educación; los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren en las aulas y en las escuelas; siguiendo las recomendaciones por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Secretaría de Educación Pública (SEP), y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones Educativas Superior (ANUIES), que han establecido estrategias, para lograrlo. Una de estas estrategias es la formación de directivos de las instituciones a Nivel Medio Superior (NMS); ya que éstos adquieren un conjunto de habilidades y responsabilidades, a las que les exige una cierta ética y el modo de comportarse en el desarrollo de sus cargos. La UNESCO (2000), logró identificar diez competencias básicas para la profesionalización de la gestión. Está dirigido a los responsables de los procesos de transformación educativa como estrategia formativa, la cual abarca las temáticas más relevantes relacionadas con las competencias indispensables para la gestión de los sistemas educativos actuales:

1. Desafíos de la educación.
2. Gestión educativa estratégica.
3. Liderazgo.
4. Comunicación.
5. Delegación.
6. Negociación.
7. Resolución de problemas.
8. Anticipación.
9. Trabajo en equipo.

## 10. Participación y demanda educativa.

La SEP y la ANUIES fortalecen su compromiso con la calidad educativa en el nivel medio superior de tal forma que para lograr la educación de excelencia que demandan los mexicanos es urgente elevar el nivel de profesionalización de los directivos de las instituciones de Educación Media Superior (ANUIES, 2009).

La Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS) ha sido impulsada por la SEP, junto con el Consejo Nacional de Autoridades Educativas (CONAEDU) y la ANUIES; y tiene por objetivo el mejorar la calidad, la pertinencia, la equidad y la cobertura del bachillerato, y plantea la creación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), en un marco de diversidad en el cual se integran las diversas opciones de bachillerato a partir de competencias genéricas, disciplinares y profesionales.

La RIEMS (2008), se desarrolla en torno a cuatro ejes: la construcción e implantación de un Marco Curricular Común (MCC) con base en el desarrollo de competencias, la definición y regulación de las distintas modalidades de oferta de la EMS, la instrumentación de mecanismos de gestión que permitan el adecuado tránsito de la propuesta, y un modelo de certificación de los egresados del Sistema Nacional de Bachillerato. Los planteamientos de la RIEMS, han quedado formalizados en los siguientes acuerdos secretariales:

Acuerdo 442. Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad.

**Acuerdo 444. Competencias que constituyen el marco curricular común del sistema Nacional de Bachillerato.**

Acuerdo 445. Conceptualización y definición para la Educación Media Superior de las opciones educativas en las diferentes modalidades.

**Acuerdo 447. Competencias docentes para quienes impartan educación media superior en la modalidad escolarizada.**

**Acuerdo 449. Competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior.**

Acuerdo 450. Lineamientos que regulan los servicios que los particulares brindan en las distintas opciones educativas en el tipo medio superior.

Acuerdo 480. Lineamientos para el ingreso de instituciones educativas al SNB.

En el Acuerdo Secretarial 449 se precisa que los directores son los "líderes de la transformación de la EMS en las escuelas". De este modo, se refuerza la idea de que la profesionalización y actualización de la función directiva constituye un importante mecanismo de gestión de la RIEMS, así como para el proceso de ingreso y permanencia al SNB y la evaluación que ello implica, para contribuir a la articulación e identidad de este nivel educativo, acorde con los intereses de los estudiantes y las necesidades de desarrollo del país.

La SEP, por medio de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), otorga programas que contribuyen al proceso de formación y capacitación de directores con el propósito de alcanzar el perfil del director, definido en el marco normativo de la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS), ya que es el director el que debe coordinar, asistir y motivar a los docentes en su trabajo; realizar los procesos administrativos y de vinculación con la escuela y con la comunidad de manera efectiva, así como para diseñar, implementar y evaluar los procesos de mejora continua de su plantel, entre otras acciones fundamentales tendientes a asegurar la calidad y pertinencia de la EMS (Acuerdo Secretarial 449, Diario Oficial de la Federación el 2 de diciembre de 2008).

Los programas que ofrece la SEMS para el proceso de formación y capacitación de directores son: Programa de Formación y Desarrollo de Directores de Educación Media Superior (PROFyDEMS), su objetivo es ofrecer a los directores del plantel herramientas teórico prácticas que les permitan transformar la gestión educativa, a través de su profesionalización, a fin de impactar con ello en una educación de calidad para los jóvenes (SEMS, 2013).

Programa de Formación de Directores de Educación Media Superior (PROFORDIR), es un diplomado donde desarrollarán las competencias definidas en el Acuerdo Secretarial 449 siendo estos:

- I. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.
- II. Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela, en el marco del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).
- III. Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.
- IV. Propicia un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.
- V. Ejerce el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.
- VI. Establece vínculos entre la escuela y su entorno.

En el Diario Oficial de la Federación del día 29 de octubre de 2008, se publicó el Acuerdo número 447, su artículo 4 describe las ocho competencias y los principales atributos que han de definir el Perfil del Docente del SNB. Dichas competencias son las siguientes:

1. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional.
2. Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo.
3. Planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios.
4. Lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional.
5. Evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo.

6. Construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo.
7. Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes.
- 8. *Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional.***

La función directiva en las organizaciones escolares ha sido señalada como una de las claves centrales para comprender el funcionamiento y los resultados educativos de las escuelas (Antúnez, 2000). Por lo que con este fundamento, el director es el responsable de comunicar las reformas e impulsar la profesionalización de los docentes y promover la colaboración entre ellos, afín de aumentar la calidad de la enseñanza que se brinda en la escuela (INEE, 2011).

En toda institución educativa el trabajo de gestión escolar no es sólo la función del director, pues incluye el trabajo colegiado y los vínculos que se establecen con toda la comunidad.

La Dirección General del Bachillerato (DGB) de la SEP considera relevante estimular y enriquecer el trabajo colegiado con la participación activa de los docentes, a efecto de elevar el nivel de calidad en las instituciones que coordina.

La RIEMS establece que en los centros escolares existan «modalidades para realizar las reuniones colegiadas en una institución educativa, y un conjunto de temas que pueden ser objeto de discusión o de estudio, ya sea al inicio del semestre o durante su transcurso» (SEP-DGB. Consideraciones para el trabajo colegiado, 2010, p. 6), en ese sentido, el trabajo colegiado que realizan las academias tendrá por finalidad, el intercambio de información, la toma de acuerdos y decisiones que generen un impacto en el currículo y en los procesos internos de enseñanza-aprendizaje.

En el ámbito normativo, el artículo 95 del *Estatuto Orgánico* de la SEMS, define como academia “a la agrupación de profesores que imparten asignaturas afines

adscritas a un Departamento, uno de los cuales fungirá como jefe de la misma” (SEMS, 2009).

“El desempeño docente, a su vez, depende de múltiples factores, sin embargo, en la actualidad hay consenso acerca de que la formación inicial y permanente de docentes es un componente de calidad de primer orden del sistema educativo. No es posible hablar de mejora de la educación sin atender el desarrollo profesional de los maestros” (Torrecilla, 2006).

## **1.2 FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

En el ámbito educativo todos los discursos administrativos, normas y recomendaciones optan por el trabajo en equipo, e incluso llegan a proponer el trabajo colegiado.

La colegialidad en sus diferentes áreas disciplinares y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa del Instituto Politécnico Nacional (IPN) en el Nivel Medio Superior, resulta trascendental para alcanzar una educación de calidad; y se refiere al proceso participativo mediante el cual grupo de maestros y directores toman decisiones y definen acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común.

Por lo que en el Reglamento Interno del IPN, considera definir al personal docente en su Artículo 29, como “el personal académico en su práctica docente se garantizar la calidad, pertinencia y cumplimiento de los planes y programas de estudio, así como su diseño y actualización, en los términos que determinen los reglamentos correspondientes” (IPN,1999).

En la Sección Cuarta de la Formación y Desarrollo del Personal Académico, en el Artículo 30 establece que “El Instituto promoverá permanentemente la formación, actualización y desarrollo del personal académico impulsando su superación a través de doctorados, maestrías, especialidades, diplomados y la participación en cursos, talleres, congresos y estancias, en función de sus responsabilidades académicas y de las necesidades institucionales” (IPN, 2004).

El Reglamento de las Condiciones Interiores de Trabajo del Personal Académico del Instituto Politécnico Nacional, reconoce en su Artículo 14. Las funciones que dan origen a las diversas actividades que integran los programas de trabajo asignados al personal académico del I.P.N., son:

a) Docencia:

Se define como el conjunto de actividades que el personal académico desempeña en el aula, el laboratorio, el taller; para planear, programar, llevar a efecto el proceso de enseñanza aprendizaje, conforme a los planes y programas de estudio aprobadas y de acuerdo con el programa de actividades que corresponden a su categoría académica. Además, el desarrollo de esta función incluye la preparación de clases, atención de alumnos, preparación de prácticas, aplicación y evaluación de exámenes (IPN, 2004).

En el nivel medio superior se vienen realizando procesos de cambio y actualización de los planes y programas de estudio desde el año 2004 con la aprobación de la propuesta de reforma del Bachillerato General por Competencias (BGC), acción que viene acompañada de cambios necesarios en las estructuras de trabajo académico y administrativas, que operan en el Sistema de Educación Media Superior (SEMS).

El objeto de estudio que nos ocupa es el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) "Miguel Bernard" del IPN en el NMS, en el cual se ofrecen seis carreras técnicas en el área de la Ingeniería y Ciencias Físico-Matemáticas; y se encuentran integradas de acuerdo a la estructura orgánico funcional del plantel por academias, de acuerdo con el Reglamento de Academias del IPN (1990), en el Capítulo I, Artículo 3 se tiene que "...se entenderá por ACADEMIAS a los órganos constituidos por profesores, con la finalidad de opinar, analizar, estructurar y evaluar el proceso educativo", misma que saldrá un representante designado de una terna y el Director de la Unidad Académica elegirá y lo denominará Presidente de Academia.



Las funciones que desarrollan los presidentes de Academia están indicadas en el reglamento de academias del IPN (1990), en su Artículo 21, le corresponde lo siguiente:

Representar a la academia en todos los asuntos de carácter académico, vigilar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas de carácter académico, aplicables en el Instituto Politécnico Nacional, así como los acuerdos tomados en el seno de la academia; coordinar y verificar el cumplimiento de las tareas académicas de los miembros de la academia, citar a reuniones de academia ordinarias y extraordinarias en coordinación con el órgano funcional al que esté integrada.

Debe también conducir el desarrollo de las reuniones, de acuerdo con el orden del día y moderar las intervenciones de los integrantes de la academia, propiciando que los profesores alcancen el máximo nivel académico en el cumplimiento de sus funciones docentes.

Proteger por el adecuado proceso de impartición e instrumentación de actividades frente a grupo y el total cumplimiento del contenido temático de los programas de estudio.

También debe someter a la opinión de la academia los trabajos y resultados de las investigaciones educativas realizadas por sus integrantes, previo a la práctica docente o a su divulgación oficial.

Debe de proponer a la autoridad correspondiente a dos representantes miembros de la Academia, para integrar el jurado de los exámenes de oposición y coordinar la evaluación, seguimiento y control del proceso enseñanza-aprendizaje que realice la academia.

El Presidente de Academia solicitara por conducto del órgano funcional al que esté integrada su Academia la información necesaria para realizar las funciones

de evaluación, seguimiento y control del proceso enseñanza-aprendizaje, que tenga encomendada la academia.

Tiene que rendir a la subdirección académica, por conducto del órgano funcional al que esté integrada su academia, el informe semestral de desarrollo y funcionamiento de la misma, así como los demás que se le solicite y le encomiende el Director del plantel.

Estas funciones que desarrollan las Presidentes de Academia son necesarias para la gestión escolar dentro del CECy T “Miguel Bernard”. La importancia de analizarlas dichas funciones son porque están inherentes en las competencias básicas de la gestión académica que plantea la UNESCO, que permite formar y profesionaliza al Presidente de Academia y a su vez este sea un reflejo en la calidad educativa dentro de la escuela.

Toda formación, actualización y profesionalización que se les brinda a los directivos, docentes así como al personal de asistencia a la educación del IPN, se brinda mediante la Coordinación General de Formación e Innovación Educativa (CGFIE), esta dirige sus esfuerzos, en el marco de los proyectos institucionales en curso. A los directivos se les forma y profesionaliza en las competencias en gestión educativa de acuerdo a sus funciones al cargo; y a los docentes y personal de asistencia a la educación se les forma mediante la consolidación de programas pertinentes a contribuir a mejorar la operación institucional. (IPN, 2014).

Para cumplir con el logro institucional y los desafíos que enfrenta la educación en el nivel medio superior, el Presidente de Academia requiere realizar un trabajo colaborativo para alcanzar los objetivos y metas establecidas por el CECyT “Miguel Bernard”, es decir, la conjunción de esfuerzos de todos los integrantes de la academia a partir de una comunicación abierta, de intercambio y aprovechamiento de la pluralidad de ideas, confianza y corresponsabilidad en la realización de los propósitos educativos. La academia convierte la misión educativa en acción concreta en el aula, mediante sus actividades desarrolladas día con día, conformando esos procesos de calidad educativa.

Por otro lado, el Presidente de Academia realizan su función teniendo carga frente a grupo, sus funciones a desarrollar deberán ser en horarios que no intercedan en las horas frente a grupo, no perciben ningún tipo de compensación económica y, además, no se encuentran contemplados en la estructura orgánica formal del CECyT, por lo que no son considerados en la CGFIE para la formación y profesionalización en gestión educativa para desarrollar su cargo con un enfoque en competencias básicas para la gestión académica como se plantea en la UNESCO.

Los presidentes de academias enfrentan retos para desarrollar sus funciones como: el delegar responsabilidades a sus pares, realizar trabajo en equipo y colaborativamente, buscar la manera que la comunicación llegue de forma clara y precisa para transmitir la misión institucional que tienen la institución, proponer actualizar y formar a sus pares en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación que corresponda a la pertinencia de los planes y programas de estudios vigentes.

Los principales problema que enfrentan el presidente de academia, son que sus responsabilidades que realizan están inherentes en un reglamento de academias, que no es conocido por el grupo de docentes que integran la academia y no queda claro cuáles son las obligaciones que deben cumplir cada integrante, además el presidente no tiene la facultad del empoderamiento para hacer cumplir el reglamento de las academias a sus colaboradores mediante una gestión académica.

El Presidente de Academia desarrolla una habilidad de ser líder, por la comunicación que transmite en la visión de la gestión académica para alcanzar la calidad mediante el trabajo de la academia, por lo que debe de contar con las competencias básicas de gestión académica como lo establece la UNESCO; ya que es importante respetar la diversidad de las personas que conforman la academia, las cuales difieren por motivo de edad, género, intereses, aspiraciones,

expectativas y problemáticas; mismas que se comprenden en un trabajo colaborativo en caminados a la gestión académica de la institución.

Los retos que enfrentan los Presidentes de Academia en sus funciones diarias, son contradictorias con el reglamento y la normativa que el IPN plantea, por lo que es clara la necesidad de establecer y reconocer al Presidentes de Academia en las estrategias de gestión académica que plantea la UNESCO, para una profesionalización en el desarrollo de sus funciones dentro de la gestión académica.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Para conocer la situación actual de los Presidentes de Academia en el CECyT “Miguel Bernard” con respecto a las estrategias de gestión académica que plantea la UNESCO; es necesario revisar las funciones que desempeña actualmente en las academias con respecto a las del Reglamento de las Academias del IPN y sea valorado y reconocido en la estructura orgánica administrativa del IPN, para que tenga facultades y la autoridad suficiente y necesaria para motivar, incentivar y sancionar el cumplimiento de los compromisos que por medio de sus facultades se realicen a sus colaboradores; ya que es aquí donde se multiplican las miradas del que hacer y con ello surge la siguiente pregunta de investigación:

**¿Qué competencias tienen los presidentes de academia para realizar sus funciones que coadyuven en la gestión dentro de las academias en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos No. 2?**

#### **1.3.1 PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN:**

¿Qué funciones realizan los presidentes de academia para desarrollar su gestión en las academias?

¿Con qué competencias cuenta el presidente de academia para desarrollar sus funciones en las academias?

¿Qué competencias requieren los presidentes de academia para coadyuven en su gestión en las academias?

## **1.4 OBJETIVO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL:**

**Analizar las competencias que tienen los presidentes de academia para realizar sus funciones que coadyuven en la gestión dentro de las academias en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos No. 2.**

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN:**

Identificar las funciones de los presidentes de academia para desarrollar su gestión en las academias.

Revisar las competencias que desarrollan los presidentes de academia para desarrollar su gestión en las academias.

Aplicar las competencias que requieren los presidentes de academia para que coadyuven en las academias.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

### **1.5.1 JUSTIFICACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.**

En la actualidad la formación profesional para la gestión de instituciones educativas es un acceso al mejoramiento de la educación; ya que a nivel internacional coinciden en reconocer que la calidad de la educación se da adentro de las instituciones. Por lo tanto las competencias en gestión que plantea la UNESCO, son una herramienta que favorece la gestión escolar de una institución.

La importancia de esta investigación se centra en las funciones sustantivas que desarrollan los presidentes de academia con la gestión en el CECyT “Miguel Bernard” ya que ellos desarrollan un papel importante dentro de la organización a pesar de no ser considerados dentro de una estructura formal y percibir una remuneración económica.

Se pretende obtener con esta investigación un estudio de las acciones emanadas por los presidentes de academia, que permitirá determinar si las actividades que realizan estos, dan respuesta a mejora sus funciones a partir de una profesionalización en las competencias en gestión que establece la UNESCO.

Los resultados obtenidos de esta investigación podrán ser utilizados por los directivos del CECyT “Miguel Bernard” para la generación de estrategias de formación en sus recursos humanos a futuro, que permitan en el Instituto mantener un servicio educativo de calidad y que generen en el personal académico un mejor desarrollo profesional acorde a las funciones que desarrollan.

El presidente de academia deberá de contar con un perfil profesional; en el cual pueda estar formado en competencias en gestión, ya que facilitará el ejercer su profesión y funciones atendiendo los problemas que le correspondan en forma autónoma y flexible; con un entorno de trabajo que tiene múltiples relaciones con grupos de personas heterogéneas.

### ***1.5.2 Viabilidad de la investigación***

Para la investigación son mínimos los recursos financieros, materiales y humanos requeridos para su desarrollo. Contará con bibliografía e información histórica y actual sobre la situación en que se encuentran las variables involucradas en la investigación, con la finalidad de efectuar la valoración y análisis pertinentes que arrojen conclusiones, propuestas y recomendaciones que sirvan para la solución de la problemática planteada.

### ***1.6 Limitaciones de la investigación***

Los límites de la presente investigación serán la falta de información y conocimiento sobre el tema, el tiempo para la recolección de datos e información necesaria para los resultados finales y propuestas a obtener puesto que este periodo únicamente será el último semestre del ciclo escolar 2015-2016 que es solicitado por el Instituto Politécnico Nacional y el permitido por la Unidad Académica CECyT "Miguel Bernard" del Instituto Politécnico Nacional del Nivel Medio Superior

#### ***1.6.1 Temporalidad***

La temporalidad de la presente investigación será duran el año 2015 al 2016.

#### ***1.6.2 Grupos de estudio***

El grupo de estudio que compone la presente investigación es de 42 docentes con nombramiento de presidente de academia, siendo estos en ambos turnos de las unidades de aprendizaje; 10 docentes del área Humanística, 14 docentes del área Básica y 18 docentes del área Tecnológica todos empleados de la unidad académica del CECyT "Miguel Bernard" del Instituto Politécnico Nacional del Nivel Medio Superior.



# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

## **2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES DEL IPN**

El 1º de Enero de 1936 se creó el Instituto Politécnico Nacional, mediante un decreto presidencial firmado por el general Lázaro Cárdenas del Río y publicado en el Diario Oficial de la Federación.

El IPN se formó como una institución integradora por escuelas de diversos campos que hasta ese momento habían fungido de manera independiente como la Escuela Nacional de Medicina y Homeopatía (ENMyH), La Escuela Nacional de Ciencias Biológicas (ENCB), la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME) y la Superior de Construcción (ESIA), así como un bloque de escuelas del antiguo Instituto Técnico Industrial (ITI), la Escuela de Pequeñas Industrias (EPI) está dependía del Departamento de Fomento Industrial de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, cuyo titular fue el Lic. Miguel Alessio Robles. En sus inicios el IPN contaba con seis prevocacionales y cuatro vocacionales en el Distrito Federal, además de una escuela superior en Río Blanco Veracruz y once prevocacionales en distintos estados de la provincia.

El IPN surge sin Ley Orgánica y como consecuencia sin la figura de director general. Quien asume esa posición fue Juan de Dios Batiz, director del Departamento de Educación Técnica Industrial y Comercial (DETIC); hasta febrero de 1937 es cuando en la ceremonia realizada en Palacio de Bellas Artes se funda oficialmente el IPN y se designa a Roberto Medellín Ostos y lo nombran como director general.

El EPI inició sus operaciones durante el Gobierno del Presidente Álvaro Obregón, y estaba ubicada en Niños Héroes No. 28 en un local contiguo a la cárcel de Belén y comprendía las siguientes materias de enseñanza: Modelado, Herrería, Fundición, Carpintería, Cerámica, Relojería, Curtiduría de pieles, Dibujo de Aplicación, Conservación de Alimentos, historia y Castellano, desde sus inicios

esta escuela tuvo gran aceptación por parte de la población obrera de la ciudad, por lo que se considera precursora del actual CECyT Miguel Bernard”.

## **2.2 ANTECEDENTES DEL CECyT “MIGUEL BERNARD”**

En 1972 las Vocacionales adoptan el nombre de Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos en sus respectivas especialidades; 1974 el Consejo Técnico Consultivo General acordó que a todos los Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos se les designaran no con un número sino con el nombre de un ilustre mexicano, así para 1976 el CECyT 2 cambió su denominación al Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos “Miguel Bernard”.

La unidad académica forma técnicos capaces de proponer soluciones gráficas en proyectos de la industria, por lo que es una organización educativa preocupada por ofrecer una Educación Integral, iniciando un cambio en nuestro Nuevo Modelo Educativo que responde a las nuevas necesidades socioeconómicas del país.

Forma estudiantes en el bachillerato bivalente de manera integral en el área de las ciencias físico-matemático contando al inicio con tres carreras técnicas: Técnico Dibujo Asistido por Computadora, Técnico en Metalurgia y Técnico en Máquinas con sistemas Automatizados.

En el 2009 se crean las siguientes carreras técnicas siendo estas: Técnico en Diseño Gráfico Digital, Técnico en Aeronáutica y Técnico en Sistemas Automotrices.

## **2.3 LA GESTION**

### **2.3.1 CONCEPTO Y TEORÍA DE GESTIÓN**

Gestión: el significado de la palabra gestión surge a partir del concepto de management o administración y hace referencia a la mayor complejidad administrativa de las organizaciones sociales modernas en interacción con un entorno dinámico delimitado por la racionalidad social. Un sistema de gestión debe garantizar la aplicación de conceptos, dirección, organización, ejecución de actividades, control, resultados, evaluación y mejoramiento en los puntos débiles según los requerimientos de la comunidad, en este caso, educativa (Martínez, 2006).

Cassasús (2000) muestra una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos, definiendo esta como *“una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”*(p.49).

Para Pozner (1995), la gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. Además la define también como conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de la escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica con-para la comunidad educativa. Por lo que el objetivo primordial de la gestión escolar es centrar y focalizar a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los jóvenes, por tanto, su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Pozner (1998), define que la Gestión: *“no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos”*.

Cassasús (1999), define a la gestión desde el punto de vista de las relaciones humanas” *“como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales”*, donde el valor agregado es la mejora continua.

La gestión son las formas en que cada organización o sujetos deciden llegar a las metas que se plantean pero bajo un proceso controlado, racionalizado y sistemático.

En cuanto a la Gestión, Álvarez (2006), la define como *“un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, como estructura, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz del director, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional”*.

Miguel (1998), indica que la Gestión es el conjunto formado por hombres, máquinas, tecnología, información, recursos financieros, o de cualquier otro tipo, que consiga alcanzar los objetivos marcados (eficacia), pero utilizando bien los recursos disponibles.

La moderna gestión de empresas es participativa y, por consiguiente, todos los empleados cooperan; en mayor o menor parte, a las funciones esenciales de la Administración. Las palabras que mejor reflejan en español el significado de “manager” son las de Jefe o Mando. En cualquier organización nos encontramos con jefes o mandos en los distintos niveles, pero no con directores o gerentes en el sentido que se viene dando a estas palabras habitualmente en nuestro País (Fernández, 1998).

### **2.3.2 TIPOS DE GESTIÓN**

**Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

**Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

**Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

**Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

**Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

**Gestión Pública:** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

## **2.4 CALIDAD EDUCATIVA**

La UNESCO promueve un acceso a una educación de buena calidad como derecho humano y sustenta un enfoque basado en los derechos humanos en todas las actividades educativas (Pigozzi, 2004). Dentro de este enfoque, se percibe al aprendizaje en dos niveles. A nivel del estudiante, la educación necesita buscar y reconocer el conocimiento previo de los estudiantes, reconocer los modos formales e informales, practicar la no discriminación y proveer un entorno de aprendizaje seguro y apoyado. A nivel del sistema de aprendizaje, se necesita una estructura de apoyo para implementar políticas, establecer normas, distribuir recursos y medir los resultados de aprendizaje de modo que se logre el mejor impacto posible sobre un aprendizaje para todos.

El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008).

Para mejorar la calidad educativa existen cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar y la evaluación.

**Diagnóstico:** Recoger y analizar datos de la situación actual para la identificación del problema.

**Alternativas identificables:** Plantear los distintos escenarios o rumbos que puede tomar la situación.

Objetivos: Representan los resultados que se esperan obtener, son fines a alcanzar establecidos cuantitativamente.

Acciones: Secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos.

Evaluación: Es la medición de los resultados en función de los criterios previamente establecidos.

#### **2.4.1 GESTIÓN ESCOLAR**

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (Loera, 2004).

Se considera también como un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

#### **2.4.2 GESTIÓN DIRECTIVA**

Gestión directiva: se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno (foro gestión educativa).



La gestión directiva tiene por tarea fundamental la de identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo, se una en lo general y en lo particular para viajar en una misma dirección y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización educativa.

La Gestión Directiva representa para el director un reto a su ingenio, pues debe hacer posible la ejecución de lo planeado dentro de la estructura organizacional formal e informal, definida para tal fin; a través de un proceso de relaciones interpersonales, que permitirá el funcionamiento de la organización dirigido a ofrecer un servicio educativo de excelencia y calidad; recurriendo para ello a las competencias y la motivación del personal docente y administrativo (Arroyo).

Las responsabilidades del centro recaen sobre el director, este se ve rodeado de un equipo en el que se comparten funciones y se reparten tareas. Se busca en una misma persona multitud de roles totalmente diferentes (gestor económico, motivador, analista de la situación de su centro entre otros).

#### ***2.4.2.1 FUNCIONES DEL DIRECTOR***

El directivo, el docente y el administrativo debe apropiarse de conocimientos que fortalezcan para desempeñarse bien sus roles. Principalmente el Director, quien posee un rol activo de trascendencia política y social para materializar el modelo de sociedad que se aspira; todos los integrantes de la organización son pieza clave para el mejoramiento del proceso de formación.

Son funciones del Director de la Institución Educativa

- Planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativa de una unidad educativa.
- Controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.
- Evalúa el desempeño del personal docente.
- Organiza y aprueba el cronograma de actividades del año escolar.

- Elabora y ejecuta el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la unidad.
- Vela por el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos que rigen el centro educativo.
- Dirige el Consejo de Profesores y demás actos del plantel.
- Elabora y lleva el control de las estadísticas.
- Organiza y participa en talleres de actualización académica.
- Autoriza las diversas erogaciones y demás gastos generales.
- Promueve acciones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, basados en los resultados obtenidos de la evaluación estudiantil.
- Supervisa la ejecución de los planes y programas que garanticen la atención integral del alumnado.
- Elabora anualmente informe del resultado del plan de necesidades, objetivos y actividades del centro educativo.
- Supervisa la elaboración del inventario de materiales y equipos.
- Redacta y firma la correspondencia y documentación de la unidad.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Koontz y O'Donnell autores clásicos de la administración clasifican las funciones directivas en:

- Planeación: se debe de idear un sistema coordinado de acciones en el tiempo que permita alcanzar determinados objetivos.
- Organización: se ubica la función personal y a los diferentes papeles que debe ejercer cada puesto.
- Control: es la secuencia de actividades destinadas a conocer si los resultados reales corresponden con los esperados.
- Dirección: Debe de ser una gestión de funciones administrativas a enfrentarse a retos que lo convierten en una pieza clave para difundir la misión de la empresa.

- Integración: consiste en obtener el capital de recursos humanos y materiales para uso de la empresa.

#### **2.4.2.2 LIDERAZGO ESCOLAR:**

El National College for School Leadership (NCSL) define el liderazgo escolar como un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela (Bush y Glover 2003).

En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico (Rodríguez-Molina 2011).

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Castillo Ortiz 2005).

Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar 2010).

#### **2.4.2.3 LIDERAZGO COMO COMPETENCIA**

Delgadillo (2011), hace mención sobre el liderazgo, ya que representa una competencia esencial para el director por su papel en la gestión de la calidad de las interacciones subjetivas que se producen entre los sujetos y grupos en el seno de las organizaciones educativas, y la influencia que este ejerce sobre los sujetos

individuales. Es entonces una competencia básica del director, al respecto, Goleman y Boyatzis (2002) hacen una síntesis de las competencias propias de la gestión de relaciones figura el liderazgo de esta forma:

- Empatía: capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.
- Liderazgo inspirador: capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
- Conocimiento organizacional: capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
- Gestión del conflicto: capacidad para negociar y resolver desacuerdos.
- Trabajo en equipo y colaboración: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Desarrollo de otros: capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
- Sensibilidad intercultural: sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- Comunicación oral: capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

#### **2.4.2.4 ROL DEL DIRECTOR**

Las funciones de gestión que debe cumplir el director, los autores (op,cit.,1996) señalan que es necesario que cumpla con “una administración de la escuela que integre, coordine y organice las diferentes secciones de ella: generar buenas condiciones de trabajo, desarrollar evaluaciones del desempeño de los profesores, proveer desarrollo profesional y diseñar cargos adecuados a las necesidades y condiciones tanto de la escuela como de los individuos” (p.51).

El rol del director es un rol dual, porque tiene que simultanear la dirección con la docencia, sino también porque debe armonizar las responsabilidades de carácter

administrativo con las de animación, motivación y estímulo al desarrollo del proceso de enseñanza. Ambas funciones se deben de integrar en un solo profesional (Rull, 1995).

Las labores del director han proyectado una serie de características que al igual que las variables de las escuelas efectivas, parecen estar presente de manera constante. Para Scheerens & Bosker (197), el director cuenta con ciertas características y elementos indispensables que se esquematizan en:

1.- Habilidades generales de liderazgo aplicadas a organizaciones educacionales: tomando en cuenta un liderazgo articulado, un director que provee de fuentes de información, como procurador de toma de decisiones participativas y su rol de coordinador.

2.- Liderazgo Instruccional: concretizado en el tiempo dedicado a lo educacional versus lo administrativo, como su rol de controlador del proceso de la sala de clase, consejero y supervisor de calidad de los procesos de asignaturas, facilitador de equipos de trabajos y como iniciador de facilitador del perfeccionamiento profesional de sus docentes.

Si los roles directivos se gestionan correctamente, los objetivos de la institución se alcanzarán gracias al esfuerzo de todos y la responsabilidad conjunta.

## **2.5. FUNCIONES ACADEMICAS DE PRESIDENTE DE ACADEMIA**

### **2.5.1 CONCEPTUALIZACION DE PRESIDENTE DE ACADEMIA**

Es el docente que cuenta con un nombramiento por dos años autorizado por el Director de la unidad académica para representar en reuniones y acuerdos a los integrantes de una academia.

### **2.5.2 CONCEPTUALIZACION DE ACADEMIA**

El nombre de *academia* provenía del centro de enseñanza que Platón organizó para enseñar filosofía (que incluía lo que hoy entendemos por ciencia). Esto podría hacer suponer que las academias renacentistas eran centros de enseñanza, pero éste no fue su principal objetivo o, por lo menos, no solían tener cursos regulares como los de las universidades o de los colegios. La *enseñanza* de estas academias era, en todo caso, *cooperativa*, partiendo de la paridad entre sus miembros (Antoni, 2003).

Academia grupo de docentes que atienden asignaturas comunes y/o afines.

#### **2.5.2.1 DEFINICION DE ACADEMIA POR LA DIRECION GENERAL DEL BACHILLERATO**

El término “academia” se ha concebido en este subsistema como un *organismo colegiado*, que tiene la facultad de innovar, replantear y enriquecer el currículo a través de procesos de planeación, programación y evaluación. Este organismo colegiado se conforma por docentes que imparten una materia (agrupación por asignatura) o por grupos de docentes por campo disciplinar.

### **2.5.2.2 DEFINICION DE ACADEMIA POR EL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL**

Las academias se integrarán con los profesores que están impartiendo cátedra en una asignatura, en asignaturas afines, en una misma especialidad, en un módulo o en un área del conocimiento específica (Reglamento de academias IPN, 1991).

### **2.5.2.3 FUNCIONAMIENTO DE LA ACADEMIA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

Cada presidente de academia de acuerdo con el Reglamento de las Academias del IPN (IPN, 1991), el funcionamiento de las mismas se desarrolla a partir de los siguientes artículos que establece dicho reglamento:

**Artículo 22.** Las academias se integrarán con los profesores que están impartiendo cátedra en una asignatura, en asignaturas afines, en una misma especialidad, en un módulo o en un área del conocimiento específica.

**Artículo 23.** La calidad de miembro de una academia es obligatoria y formará parte de las actividades académicas del personal docente.

**Artículo 24.** La constitución e instalación de nuevas academias estará a cargo del Director del plantel o quien él designe, quien convocará a los profesores que deban integrarlas.

**Artículo 25.** La primera reunión de academia, que será ordinaria, estará presidida por el Director del plantel, el que hará la instalación formal de la misma.

**Artículo 26.** Las academias sesionarán en reuniones ordinarias y extraordinarias, las que se llevarán a cabo en las instalaciones del plantel, y cuando se requiera hacerlo fuera de éste, deberá ser con la autorización del Director del plantel.

**Artículo 27.** En las reuniones de Academia, ordinarias y extraordinarias, tendrá derecho a estar presente un representante de la Dirección de Educación Media Superior o de la Dirección de Estudios Profesionales, según sea el caso, el cual podrá participar con voz pero sin derecho a voto.

**Artículo 28.** El Presidente de Academia citará a las reuniones de la misma por escrito, donde deberá señalar el orden del día y el lugar, fecha y hora en que se llevará a cabo la reunión.

**Artículo 29.** La citación a reunión ordinaria deberá hacerse con una antelación de cinco días hábiles y a reunión extraordinaria con una anticipación de un día hábil, como mínimo.

**Artículo 30.** Las reuniones de academia serán válidas con la asistencia de la mitad más uno de los integrantes de las mismas; sus acuerdos se tomarán por mayoría y serán obligatorios para todos los integrantes de la academia.

**Artículo 31.** Cuando a la primera citación no se reúna el quórum necesario, se hará una segunda citación y la reunión será válida con el número de miembros que asistan, sin que sea necesario cumplir los términos señalados en el artículo 29.

**Artículo 32.** En las reuniones ordinarias se tratarán los asuntos relacionados con las actividades habituales de la academia, debiéndose tratar entre otros, el avance del contenido programático y la creación de comisiones cuando éstas sean necesarias.

**Artículo 33.** Independientemente de que así lo considere necesario su Presidente para tratar algún asunto urgente, las Academias celebrarán reuniones extraordinarias para la elección de la terna de Presidente de Academia.



**Artículo 34.** De cada reunión de academia se levantará acta pormenorizada de los acuerdos que se tomen en la misma y deberá ser firmada por los miembros de la academia que concurran a la junta.

Las actas serán levantadas por el miembro de la academia que al inicio de la reunión designe el Presidente y se deberá entregar una copia de las mismas al Subdirector Académico del plantel, así como al representante de la Dirección de Coordinación del nivel de estudios que corresponda.

## 2.6 MODALIDADES DE INTEGRACION DE LAS ACADEMIAS EN EL NIVEL SUPERIOR

Las academias dentro de la institución son de gran impacto, ya que con ellas se generan un alto compromiso institucional permitiendo alcanzar la calidad educativa que requiere el país. Se comprometen con los fines y valores que la institución plantea en la misión. Las academias tienen una participación activa en la vida de la escuela.

Las academias desarrollan sus funciones y realizan su gestión en tres grandes rubros de la organización institucional ver Figura No. 1.1:

**Figura No. 2.1 Gestión de Academia**



*Figura No. 2.1* Fuente propia La Gestión que realizan los docentes con nombramiento de presidentes de academia en la institución

### **2.6.1 ACADEMIAS DE ASIGNATURA O POR ASIGNATURAS AFINES**

Estas reuniones representan una oportunidad para analizar y discutir tópicos relacionados con un campo disciplinario, y contribuyen a la superación profesional de los docentes. Los profesores pueden abordar temas como los siguientes:

- Nociones básicas que están presentes en los programas.
- Formas de enseñanza que, de acuerdo con el enfoque de la asignatura, contribuyen a la comprensión de los contenidos fundamentales por parte de los estudiantes.
- Dificultades que enfrentan los estudiantes por las características de la propia asignatura, para analizar temas específicos del curso.
- Exploración e intercambio de fuentes de información que apoyan el desarrollo de los cursos.

### **2.6.2 ACADEMIAS POR ESPECIALIDAD**

Los acuerdos que se toman en esta modalidad involucran y benefician a un mayor número de maestros y de alumnos. Debido a que en esta modalidad se agrupan diversas asignaturas, el volumen de intercambio de experiencias profesionales es mayor; así como las aportaciones e innovaciones que se van realizando durante el proceso educativo, el intercambio de información sobre la personalidad de cada alumno y las comunes, las formas de atender emociones y sentimientos, son de gran importancia para desarrollar los asuntos relacionados con:

- El conocimiento de los contenidos disciplinarios y formativos de los planes y programas de estudio.
- El conjunto de materiales de apoyo para el estudio sugeridos en el plan y programas correspondientes y estrategias para su análisis.

- Los temas comunes que permiten la articulación o el aprovechamiento de las conclusiones en los distintos cursos.
- La planeación académica del semestre, definición y aplicación de estrategias de enseñanza exitosas, criterios e instrumentos para evaluar.
- La formación de redes de contenidos programáticos de las diversas áreas o disciplinas coincidentes.
- El análisis y reflexión crítica de los resultados de las acciones llevadas a cabo.
- El seguimiento y evaluación de proyectos educativos y de las formas de organización institucional.
- Las experiencias, ambientes de aprendizaje y actividades generales de apoyo a la formación de los alumnos.

### ***2.6.3 POR EL GRUPO QUE ATIENDEN***

Al reunirse los profesores que imparten distintas asignaturas en un mismo grupo se pueden analizar:

- Las características del grupo en relación con las formas de trabajo en los distintos cursos.
- Los avances generales que los estudiantes del grupo logran de acuerdo con los propósitos de cada curso.
- Las dificultades que pueden ser comunes en los estudiantes del grupo al trabajar con los programas de las distintas asignaturas.
- Los casos de estudiantes que requieren atención específica y las medidas necesarias para apoyarlos.

### ***2.6.4 POR EL SEMESTRE QUE ATIENDEN***

Los acuerdos que se toman en esta modalidad involucran y benefician a un mayor número de maestros y de estudiantes. En estas reuniones pueden tratarse asuntos relacionados con:

- El conocimiento de los contenidos de los distintos programas de estudio.
- El conjunto de materiales de apoyo para el estudio sugeridos en cada programa y estrategias para su análisis.
- Los temas comunes que permiten la articulación o el aprovechamiento de las conclusiones en los distintos cursos.
- La planeación del semestre y la definición de estrategias y criterios para evaluar.
- El análisis de los resultados de las jornadas de observación y práctica.
- Seguimiento y evaluación de la aplicación de los programas y de las formas de organización institucional.
  - Actividades generales de apoyo a la formación de los estudiantes.

# CAPÍTULO III

MARCO JURÍDICO-NORMATIVO

### **3. MARCO JURÍDICO-NORMATIVO**

#### **3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

##### **3.1.1 ARTÍCULO 3**

El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos (Adicionado mediante Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 2013).

#### **3.2 ACUERDOS SECRETARIALES QUE DETERMINAN LA REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACION MEDIA SUPERIOR (RIEMS)**

##### **3.2.1 ACUERDO 447 COMPETENCIAS DOCENTES EN LA EDUCACION MEDIA SUPERIOR EN LA MODALIDAD ESCOLARIZADA**

Acuerdo 447 por el que se establecen las competencias docentes para quienes imparten educación media superior en la modalidad escolarizada

En el capítulo II de las Competencias Docentes

Artículo 4.- Las competencias y sus principales atributos que han de definir el Perfil del Docente del SNB, son las que se establecen a continuación:

1. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional.
  - Se evalúa para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y adquisición de competencias, y cuenta con una disposición favorable para la evaluación docente y de pares.
  - Aprende de las experiencias de otros docentes y participa en la conformación y mejoramiento de su comunidad académica.
- 8-. Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional.

- Colabora en la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con otros docentes y los directivos de la escuela, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico.
- Detecta y contribuye a la solución de los problemas de la escuela mediante el esfuerzo común con otros docentes, directivos y miembros de la comunidad.

### **3.2.2 ACUERDO 449 COMPETENCIAS PERFIL DIRECTOR**

Acuerdo 449 por el que se establecen las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior.

Considerando:

Que para definir el Perfil del Director del SNB, la Secretaría de Educación Pública estimó indispensable invitar a las autoridades educativas estatales y a las instituciones representadas en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), a aportar sus experiencias y propuestas. El resultado ha sido la definición de dicho perfil a partir de un conjunto de competencias que integran conocimientos, habilidades y actitudes que el director pone en juego para propiciar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; para coordinar, asistir y motivar a los docentes en su trabajo; para realizar los procesos administrativos y de vinculación de la escuela con la comunidad de manera efectiva; así como para diseñar, implementar y evaluar los procesos de mejora continua de su plantel, entre otras acciones fundamentales y tendientes a asegurar la calidad y pertinencia de la EMS; Que desde el punto de vista de su contenido, las competencias de los directores deben tener las características siguientes:

- Permitirles asumir el liderazgo como principales gestores de la Reforma Integral de la EMS en sus planteles.
- Estar referidas al contexto de su trabajo, independientemente del subsistema en el que laboren, las actividades que tengan a su cargo y las condiciones socioeconómicas y culturales de su entorno.



- Ser una base para su desarrollo profesional y formación continua.
- Ser un parámetro que contribuya a la mejora continua de la gestión escolar en la EMS.

#### Capítulo I ; Objeto y Definiciones

Artículo 1.- El presente Acuerdo tiene por objeto establecer el perfil que deberán cumplir los directores de las instituciones educativas que impartan educación del tipo medio superior y operen en el Sistema Nacional de Bachillerato.

#### Capítulo II ; Del Perfil del Director

Artículo 3.- Los directores de las instituciones educativas que impartan educación del tipo medio superior y operen en el Sistema Nacional de Bachillerato, deberán poseer título de licenciatura y acreditar: I. Experiencia docente o administrativa de cinco años como mínimo, preferiblemente en el tipo medio superior; II. Dedicación de tiempo completo en el plantel; III. Experiencia en el desarrollo de proyectos de gestión, innovación y mejora continua en la educación; IV. Conocimiento de las características del modelo educativo del subsistema al que pertenece el plantel en el que labora, y V. Las competencias objeto de este Acuerdo.

Artículo 4.- Las competencias que debe reunir el director del tipo medio superior, y consecuentemente, que definen su perfil son las que formulan sus cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social.

Artículo 5.- Las competencias y sus principales atributos que han de contribuir a definir el Perfil del Director del SNB, son las que se establecen a continuación:

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

- Reflexiona e investiga sobre la gestión escolar y sobre la enseñanza.
- Incorpora nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta y los traduce en estrategias de gestión y mejoramiento de la escuela.

- Se evalúa para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y adquisición de competencias, y cuenta con una disposición favorable para la evaluación externa y de pares.

- Aprende de las experiencias de otros directores y escuelas, y participa en la conformación y mejoramiento de su comunidad académica.

- *Promueve entre los maestros de su plantel procesos de formación para el desarrollo de las competencias docentes.*

- Retroalimenta a los maestros y el personal administrativo de su plantel y promueve entre ellos la autoevaluación y la coevaluación.

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

- Identifica áreas de oportunidad de la escuela y establece metas con respecto a ellas.

- Diseña e implementa estrategias creativas y factibles de mediano y largo plazo para la mejora de la escuela.

- Integra a los maestros, personal administrativo, estudiantes y padres de familia a la toma de decisiones para la mejora de la escuela.

- Establece e implementa criterios y métodos de evaluación integral de la escuela.

- Difunde los avances en las metas planteadas y reconoce públicamente los aportes de docentes y estudiantes.

- Rediseña estrategias para la mejora de la escuela a partir del análisis de los resultados obtenidos.

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

- Coordina la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con los docentes de la escuela, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico.

- Explica con claridad a su comunidad educativa el enfoque por competencias y las características y objetivos del SNB.

- Supervisa que los distintos actores de la escuela cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva, en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior.

- Describe con precisión las características del modelo académico del subsistema al que pertenece el plantel y su inserción en el SNB.

- Sugiere estrategias para que los alumnos aprendan por el enfoque en competencias y asesora a los docentes en el diseño de actividades para el aprendizaje.

- Sugiere estrategias a los docentes en la metodología de evaluación de los aprendizajes acorde al enfoque educativo por competencias.

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

- Integra una comunidad escolar participativa que responda a las inquietudes de estudiantes, docentes y padres de familia.

- Organiza y supervisa estrategias para atender a las necesidades individuales de formación de los estudiantes.

- Fomenta estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo humano, como el deporte, el arte y diversas actividades complementarias entre los integrantes de la comunidad escolar.

- Practica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas y entre los estudiantes.

- Actúa en la resolución de conflictos entre docentes, estudiantes y padres de familia.

- Garantiza que la escuela reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas satisfactorias.

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

- Aplica el marco normativo para el logro de los propósitos de los planes y programas de estudio de la institución.

- Lleva registros sobre los procesos de la escuela y los utiliza para la toma de decisiones.

- Gestiona la obtención de recursos financieros para el adecuado funcionamiento del plantel.

- Implementa estrategias para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.

- Integra y coordina equipos de trabajo para alcanzar las metas del plantel.

- Delega funciones en el personal a su cargo y lo faculta para el logro de los propósitos educativos del plantel.

6. Establece vínculos entre la escuela y su entorno.

- Representa a la institución que dirige ante la comunidad y las autoridades.

- Establece relaciones de trabajo con los sectores productivo y social para la formación integral de los estudiantes.

- Ajusta las prácticas educativas de la escuela para responder a las características económicas, sociales, culturales y ambientales de su entorno.

- Promueve la participación de los estudiantes, maestros y el personal administrativo en actividades formativas fuera de la escuela.

- Formula indicadores y prepara reportes para la comunicación con padres de familia, las autoridades, y la comunidad en general.

### **3.3 *NORMATIVIDAD DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL***

#### **3.3.1 *REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES INTERIORES DE TRABAJO DEL PERSONAL ACADEMICO.***

##### **CAPITULO V. FUNCIONES DEL PERSONAL ACADEMICO**

**Artículo 22.** De los programas de trabajo:

Al inicio de cada período escolar, el personal académico recibirá de las autoridades de cada centro de trabajo del I.P.N., el programa de trabajo correspondiente, que se integrará fundamentalmente por las actividades de docencia e investigación y complementarias que sean requeridas para realizar sus funciones, de acuerdo con lo establecido en el presente capítulo y que deberá desarrollarse en los horarios de actividades del propio centro de trabajo.

**Artículo 46.** El personal académico podrá desempeñar académico - administrativo, y de representación sindical, dentro del Instituto. Al término de su gestión se reintegrará al centro de adscripción de origen, con la categoría, puesto y nombramiento que le corresponden, sin menoscabo de sus demás derechos académicos y legales.

#### **3.3.2. *REGLAMENTO DE ACADEMIAS***

**Artículo 1.** En todas las escuelas, centros y unidades de enseñanza del Instituto Politécnico Nacional se deberán establecer las academias de profesores que correspondan.

**Artículo 3.** Para los efectos de este Reglamento, se entenderá por ACADEMIAS a los órganos constituidos por profesores, con la finalidad de opinar, analizar, estructurar y evaluar el proceso educativo.

**Artículo 5.** Las academias tendrán un representante designado de una terna propuesta por cada una de ellas, que se denominará Presidente de Academia y tendrá las funciones que le señale el presente Reglamento.

### ***3.3.3 MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL CECyT “MIGUEL BERNARD”.***

#### ***3.3.3.1 Gestión Académica.***

Los presidentes de academia deben de aplicar el manual de acuerdo a sus responsabilidades de las academias; su objetivo es: organizar, desarrollar y controlar los elementos que intervienen en el proceso de aprendizaje de acuerdo a los lineamientos establecidos en los Planes y Programas de estudio, para impactar favorablemente en los indicadores del desempeño académico.

Descripción de actividades de acuerdo a la tabla 3.1:

**Tabla 3.1 Descripción de actividades de los presidentes de academia conforme al Manual Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) del CECyT “Miguel Bernard”**

Etapa	Responsable	Actividades	Documento generado
7	Presidentes de academia	<p>6.1 Jornadas Académicas</p> <p>Se reúne con los docentes de la academia en el lugar, fecha y horario establecidos y entrega los resultados de aprovechamiento académico del semestre concluido así como los formatos para la planeación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia con el desarrollo de las actividades de Evaluación del semestre concluido, registrando la información en los formatos correspondientes y posteriormente se elabora la Planeación del siguiente semestre. Se confirma la fecha de entrega de los productos de las jornadas académicas.</li> </ul>	
8	Presidentes de academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el control de asistencia de los docentes diariamente, enviando copia de la “Lista de asistencia Académica” F_DAC_002-3/rev0 al Departamento de Servicios Académicos.</li> <li>• Al término del periodo de las Jornadas Académicas reúne los productos de ella y entrega una acopia en forma electrónica a cada uno de los docentes de la academia y al Jefe del Departamento de Servicios Académicos para su Visto Bueno.</li> </ul> <p>Recibe las Observaciones priorizadas en el formato “Detección de Observaciones de usuarios” F-DAC_002-5/rev0 correspondientes a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones con Jefes de Grupo</li> <li>- Padres Tutores</li> <li>- Profesores Tutores</li> </ul>	<p>“Lista de asistencia Académica” F_DAC_002-3/rev0</p>
22	Presidentes de academia	<p>Se reúne con el docente involucrado para su atención y seguimiento, registrándola en el “Reporte de No Conformidad” F-CAL-083-1/rev0. Se envía copia de estos reportes a la Representante de la Dirección en el SGC.</p>	<p>“Reporte de No Conformidad” F-CAL-083-1/rev0.</p>

Etapa	Responsable	Actividades	Documento generado
24	Presidentes de academia	<p>6.2.2.1 Reuniones de Academia</p> <p>Durante el semestre, verifica que en cada Junta de Academia se analicen los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados de aprovechamiento académico de cada periodo de evaluación y estrategias de mejora.</li> <li>2. Revisión del avance de extensión académica.</li> <li>3. Se determinan las estrategias de mejora del área (cuando aplique).</li> </ol> <p>Registra la media de los resultados del aprovechamiento y de la aprobación por asignatura así como, los avances de extensión académica de los docentes en el formato "Seguimiento a los Resultados y productos de las actividades Académicas" F-DAC-002-6/rev0 y se entrega copia al Subdirector Académico y al Jefe de Departamento de las unidades de Aprendizaje correspondiente. Envía "Lista de Asistencia Académica" F-DAC-002-3/rev0 al Jefe de Capital Humano.</p>	<p>"Seguimiento a los Resultados y productos de las actividades Académicas" F-DAC-002-6/rev0</p> <p>Lista de Asistencia Académica" F-DAC-002-3/rev0</p>
29	Presidentes de academia	<p>Coordinan los exámenes Extraordinarios y E.T.S., atendiendo a los criterios de validez, confiabilidad y justicia.</p>	
30	Presidentes de academia	<p>Elaboran, revisan, autorizan y entregan al responsable de la imprenta, los exámenes. Una vez impresos, son enviados a la Subdirección Académica.</p>	



Etapa	Responsable	Actividades	Documento generado
37	Presidentes de academia	<p>6.2.2.6 necesidades de Capacitación de especialidad.  Identifica las necesidades de formación y capacitación docente en el área de la especialidad de las unidades de aprendizaje bajo su responsabilidad en el formato "Necesidades de Capacitación Docente por Área F-DAC-004-3/rev0, determina al instructor competente para impartir dicho curso y en coordinación con el Departamento de Servicios Académicos se lleva a cabo el proceso de formación Docente.</p>	<p>Necesidades de Capacitación Docente por Área F-DAC-004-3/rev0</p>
40	Presidentes de academia	<p>6.4 Evaluación de Satisfacción Académica del Estudiante  Aplica de manera aleatoria la encuesta: Evaluación de Satisfacción Académica del Estudiante F-DAC-002-10/rev1 durante los meses de mayo y noviembre de cada año, de tal manera que se tenga como mínimo un cantidad de cuestionarios aplicados equivalente al 10% de la población estudiantil distribuidos de manera equitativa en ambos turnos y por nivel, mismos que se evaluarán semestralmente de acuerdo a la siguiente ponderación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre: 5 puntos</li> <li>b) Casi siempre: 4 puntos</li> <li>c) Algunas veces: 3 puntos</li> <li>d) Casi nunca: 2 puntos</li> <li>e) Nunca: 1 punto</li> </ul> <p>Se considera como servicio satisfactorio cuando el resultado de las primeras 5 preguntas sea de 20 puntos o más y en la preunta7, el 60% de los alumnos que la contestan, respondan siempre o casi siempre.</p>	<p>Evaluación de Satisfacción Académica del Estudiante F-DAC-002-10/rev1</p>

# CAPÍTULO IV

## METODOLOGÍA

## **4. CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

### **4.1 TIPO DE ESTUDIO**

Para el desarrollo de esta investigación se realizó un estudio de tipo no experimental transeccional descriptivo para especificar las características y los resultados más relevantes de las funciones que realizan los presidentes de academia con respecto a la gestión en el CECyT “Miguel Bernard” del Instituto Politécnico Nacional del Nivel Medio Superior.

Los estudios descriptivos permite “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p.92), porque la función que realizan los presidentes con respecto a su gestión ha sido poco estudiado.

El diseño de la investigación fue transversal, este tipo de investigación “recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker,2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p.154).

### **4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para poder definir la población y muestra de la investigación, Hernández (2014) indica “... lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, comunidades, situaciones, eventos, etc). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población que va a ser estudiada”.

En esta investigación se establece como unidad de análisis al personal docente que tiene nombramiento de presidente de academia en las unidades de aprendizaje de las áreas de humanísticas, básicas y tecnológicas del CECyT “Miguel Bernard” del Instituto Politécnico Nacional, en el Nivel Medio Superior.

Se considera como población de estudio a 42 presidencias en ambos turnos que brinda la unidad académica del CECyT “Miguel Bernard” del Instituto Politécnico Nacional, en el Nivel Medio Superior y se encuentran divididos de acuerdo a la siguiente tabla 4.1:

**Tabla 4.1 Academias en ambos turnos del CECyT “Miguel Bernard”**

<b>HUMANISTICA</b>	<b>BASICA</b>	<b>TECNOLOGICA</b>
Historia	Biología	Técnicas de Expresión Grafica
Lengua y Comunicación	Química	Dibujo Arquitectónico
Desarrollo personal y Entorno Socioeconómico	Física	Dibujo Mecánico
Orientación	Matemáticas	Diseño Grafico
Optativas	Computación	Diseño Gráfico Digital
	Dibujo técnico	Metalurgia
	Inglés	Manufacturados por Maquinado
		Aeronáutica
		Automatización

*Tabla 4.1* Presidencias de academias; elaborada a partir de los datos proporcionados por la Subdirección Académica del CECyT “Miguel Bernard” Noviembre 2015.

#### **4.2.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA:**

Se utilizó el programa Decision Analyst STATS™ 2.0 para el cálculo del tamaño de muestra, y arrojó el siguiente resultado:

Tamaño de la población 42 docentes, Error máximo aceptable 5%, Porcentaje estimado de la muestra 10% 0 90% Nivel deseado de confianza 95% y el resultado que nos proporciona STATS es:

El número aleatorio del Tamaño de la muestra es 32.22 (número de docentes que se necesitan para tener representada a los 42 docentes con el nombramiento de

presidente de academia del CECyT “Miguel Bernard”, con 95% de confianza y 5% de error máximo).

Las muestras dirigidas son las que seleccionan individuos o casos “típicos” sin intentar que sean estadísticamente representativos de una población determinada. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p.189).

### **4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la investigación sobre la Gestión de los Presidentes de Academias, para mejorar sus funciones en el Nivel Medio Superior del CECyT No. 2 “Miguel Bernard” del Instituto Politécnico Nacional.; se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos.

#### **4.3.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La recolección de datos para la investigación se realizó en una etapa, la cual consiste en la técnica de encuesta, con la aplicación de un cuestionario dirigido a los presidentes de academia del CECyT No. 2 “Miguel Bernard”; la forma de aplicación fue autoadministrado que “consiste en proporcionar el cuestionario directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p.233).

### **4.4 INSTRUMENTOS**

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014 retoman diciendo que... “el instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representa verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” ( Grinnell, Williams y Unrau, 2009).

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014; retoman que el instrumento de recolección de datos utilizado en este estudio es el cuestionario que... “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a

medir” (Chasteauneuf, 2009). Por lo cual este instrumento se diseñó para recabar datos sobre el estado que guarda la gestión de los presidentes de academia con respecto a sus funciones que desempeña.

#### ***4.4.1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO***

Para el diseño del cuestionario tipo Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p.238).

Para el diseño se utilizó una tabla de especificaciones tabla 2 que es “... una matriz cuya aplicación principal es el diseño de instrumentos de medición. Tiene como función guiar al evaluador en los aspectos de cantidad y tipos de reactivos por considerar en un test” (Valenzuela González, 2009).

**TABLA 4.2 TABLA DE ESPECIFICACIONES**

Preguntas de investigación	Objetivo	Variables	Definición Operacional	Indicador	Preguntas
¿Qué funciones realizan los presidentes de academia para desarrollar su gestión en las academias?	Identificar las funciones de los presidentes de academia para desarrollar su gestión en las academias.	Características personales	Se refiere a los datos personales del sujeto de estudio	Edad	Edad
				Género	Género
				Escolaridad	Grado académico
		Características laborales	Se refiere a los datos laborales del sujeto de estudio	Área de conocimiento	Área de conocimiento en la cual se desempeña
				Periodo en el nombramiento	Tiempo de ejercer sus funciones actuales
				Antigüedad	Tiempo de ejercer sus funciones en más ocasiones
		Funciones académicas	Se refiere a la gestión que coordinan durante el nombramiento	Limitación y/o Fortaleza	Calendariza tiempo para que los profesores se reúnan a trabajar en la planeación didáctica por equipos.
					Supervisa clases a los profesores
					Coordina el trabajo entre los profesores
					Recomienda la capacitación a los profesores e relación a sus prácticas de enseñanza.
					Administrador
		Se refiere a los roles que ocupa en su nombramiento	Fortaleza y/o Debilidad	Líder	
				Ejecutor	
Comunicador					
Conciliador					

Preguntas de investigación	Objetivo	Variables	Definición Operacional	Indicador	Preguntas
¿Con qué competencias cuenta el presidente de academia para desarrollar sus funciones en las academias?	Revisar las competencias que desarrollan los presidentes de academia para desarrollar su gestión en las academias.	Gestión	Se refiere a favorecer la mejor de la estructura de las academias en el CECyT "Miguel Bernard".	Mejora en la calidad educativa	La oportunidad de ser presidente de academia en varias ocasiones de manera consecutiva, fortalece la gestión en la unidad académica.  El ser presidente de academia en la unidad académica es considerado como el principal recurso para elevar la calidad de la educación.
				Reconocimiento de las academias	Considera que la figura del presidente de academia debe estar representada en el organigrama de la unidad académica
				Mejorar la estructura de las academias	Los docentes que integran su academia tienen el perfil correspondiente de la academia. Dentro de sus funciones que realiza como presidente de academia, la gestión se le dificulta con su jefe inmediato.
¿Qué competencias requieren los presidentes de academia para coadyuven en su gestión en las academias?	Aplicar las competencias que requieren los presidentes de academia para que coadyuven en las academias.	Presidente de academia	Se refiere a las funciones que realiza el presidente de academia durante el nombramiento	Comunicación	La comunicación que genera con sus colegas es clara, directa, sencilla, precisa y retroalimenta
				Delegación	Los docentes que integran su academia, lo consideran que desarrolla bien su función. Como presidente de academia, propicia que los docentes desarrollen trabajo colaborativo.
				Trabajo colaborativo	El trabajo colaborativo que desarrolla con su jefe inmediato fortalece la gestión de su unidad académica.

**Fuente: Propia 2015**



#### **4.4.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

La Validez del contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p.201).

La validación del instrumento aplicado a los docentes con nombramiento de presidentes de academia en el CECyT “Miguel Bernard” del IPN en el Nivel Medio Superior, se realizó por experto y prueba piloto.

Validez por expertos “se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con voces calificadas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p.204).

Prueba piloto consiste en “administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia y eficiencia” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p.210), a partir de esta prueba se calcula la confiabilidad y validez inicial del instrumento.

En cuanto a la validación por expertos se solicitó la opinión de profesores investigadores de la Sección de Posgrado de la ESCA Santo Tomás y a profesores de tiempo completo en las jefaturas de las áreas de las unidades de aprendizaje del CECyT “Miguel Bernard” del Instituto Politécnico Nacional.

La validación del cuestionario a través de la prueba piloto se aplicó a docentes que habían tenido el nombramiento de presidente de academia, esto permitió validar de una forma más completa el instrumento y surgieron nuevas recomendaciones que se consideraron para generar el cuestionario final (anexo 1).

#### **4.5 ANÁLISIS DE DATOS**

Para el análisis de los datos obtenidos en la investigación se generó una matriz de datos utilizando el programa de computadora Statistical Package for the Social Sciences SPSS 20 (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) con este paquete se procesaron los datos obtenidos de las afirmaciones y los resultados se presentan en gráficas de barras.

# CAPÍTULO V

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

## 5. CAPÍTULO V ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 5.1. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO

Para la realización del estudio Propuesta de estrategia de gestión de los presidentes de academias, para mejorar sus funciones en el Nivel Medio Superior del CECyT No. 2 “Miguel Bernard” del Instituto Politécnico Nacional, se aplicó un cuestionario a 32 presidentes de academias de los 42 que conforman las presidencias en ambos turnos del CECyT en sus diferentes áreas del conocimiento.

Los 32 cuestionarios aplicados representan el 76.19 % de los presidentes de academias del CECyT Miguel Bernard. En la figura 5.1 se puede observar el número de presidentes de academia con respecto a las unidades de aprendizaje de las áreas a la que pertenecen. El mayor número de participación en contestar el cuestionario se obtuvo de las Unidades de Aprendizaje del Área Tecnológica y de Especialidad con un 56.25 %, en seguida el de las Unidades de Aprendizaje del Área Básica con un 28.13% y por último el de las Unidades del Aprendizaje del Área Humanística 15.63%.

Figura 5.1 Presidente de Academia en ambos turnos

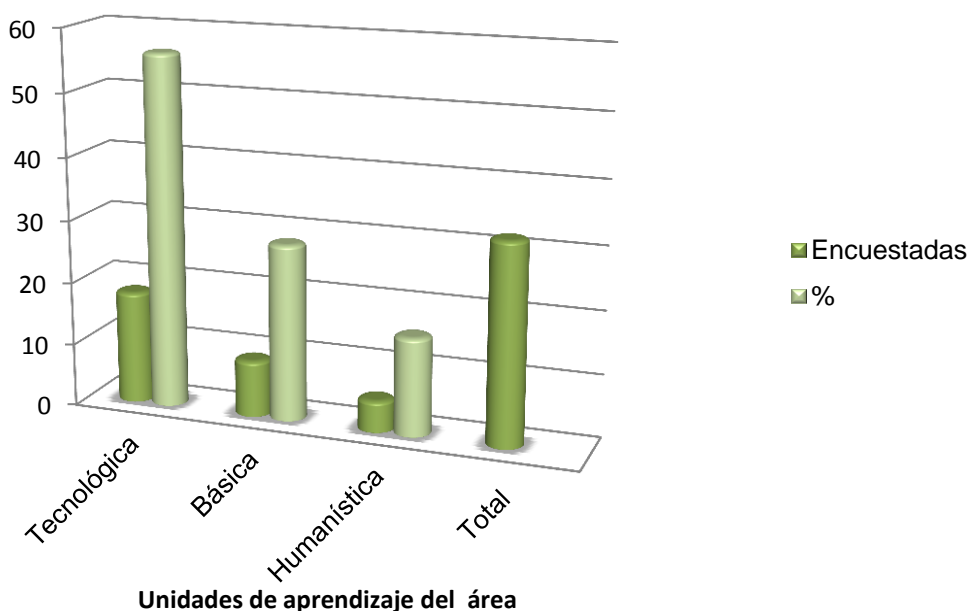


Figura 5.1 el número de presidentes de academia con respecto a las unidades de aprendizaje de las áreas a la que pertenecen en el CECyT “Miguel Bernard”. 55

Para dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles son las principales dificultades y retos que enfrentan los presidentes de academia en el desempeño de sus funciones con la gestión en el CECyT “Miguel Bernard” se realizó el análisis de las variables características personales y laborales. Como también las funciones académicas que realizan.

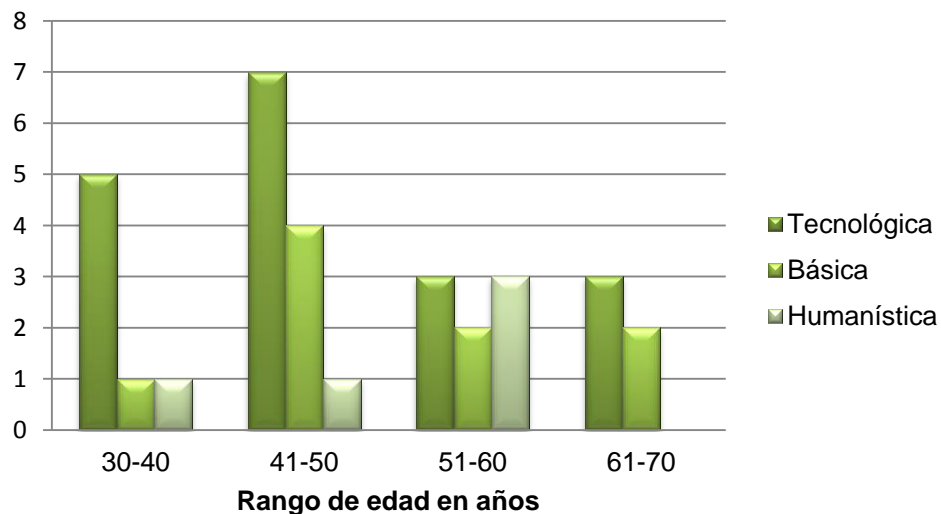
El análisis de las variables características personales y laborales permite describir el sujeto que desarrolla la función de presidente de academia, a través de los datos obtenidos de los indicadores de la edad, género, grado académico, área del conocimiento en el que se desarrolla su función, tiempo de ejercer sus funciones en el cargo.

### **5.1.1 Variable características personales de los presidentes de academia**

#### **Indicador de Edad**

Con respecto a la edad de los docentes que tienen a su cargo la presidencia de una academia en la unidad académica del CECyT “Miguel Bernard”, se puede observar que oscilan en el rango de 41-50 años. Esto indica que la unidad académica cuenta con una población docente de mediana edad.

**Figura 5.2 Edad de los presidentes de academia**

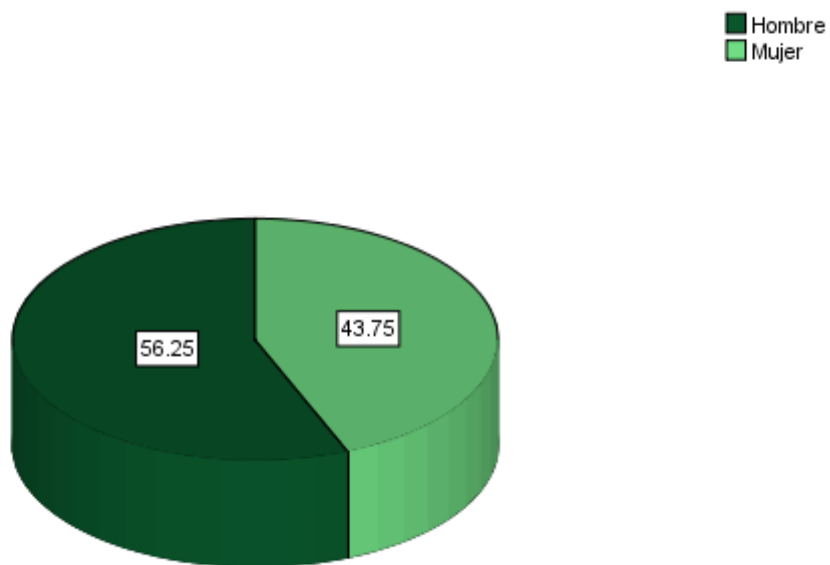


*Figura 5.2* Edad de los presidentes de academia que predomina en el CECyT “Miguel Bernard”.

### **Indicador de Género**

La población de los docentes en el CECyT Miguel Bernard que tienen nombramiento de presidentes de academia representan en la muestra que el 56.25% de los docentes encuestados pertenecen al género masculino y el 43.75% son docentes mujeres. Por que las encuestas realizadas nos arrojan que en la Unidad de Aprendizaje del Área de Básica donde existe un equilibrio en el género. Sin embargo en la Unidad de Aprendizaje del Área Tecnológica la población de docentes que predominan son los hombre, esto se debe al tipo de carreras que oferta la unidad academica siendo esta las áreas de las Ciencias Físico-Matemáticas.

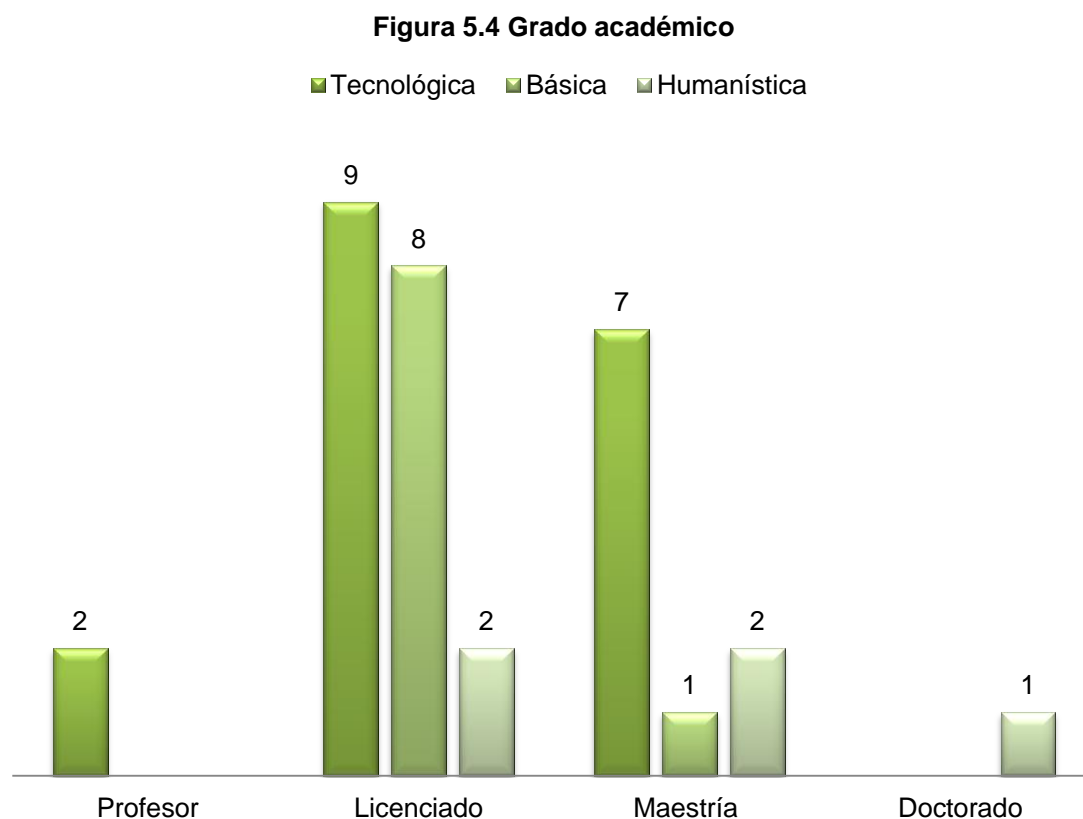
**Figura 5.3 Sexo**



*Figura 5.3* Indicador de sexo de los presidentes de academia en el CECyT “Miguel Bernard”.

### **Indicador Escolaridad**

En la figura 5.4 se observa el nivel académico con el que cuentan los docentes encuestados con el cargo de presidente de academia. Sobre esta característica destacan que los presidentes de academia que pertenecen a la Unidad de Aprendizaje del Área Tecnológica el 50 % tienen el grado de Licenciado y el 38.89 % tienen estudios de maestría. Y solo un docente en la unidad de aprendizaje de humanística tiene el grado de Doctor representado solo el 20% en su área donde realizan sus funciones como presidente de academia.



*Figura 5.4* Grado académico que tienen los presidentes de academia en el CECyT “Miguel Bernard”.

### 5.1.2 Variable características laborales de los presidentes de academia

#### Área de conocimiento

Los 32 docentes encuestados manifestaron tener experiencia en el ámbito académico y que cuentan con el perfil académico requerido en sus unidades de aprendizaje del área que corresponden.

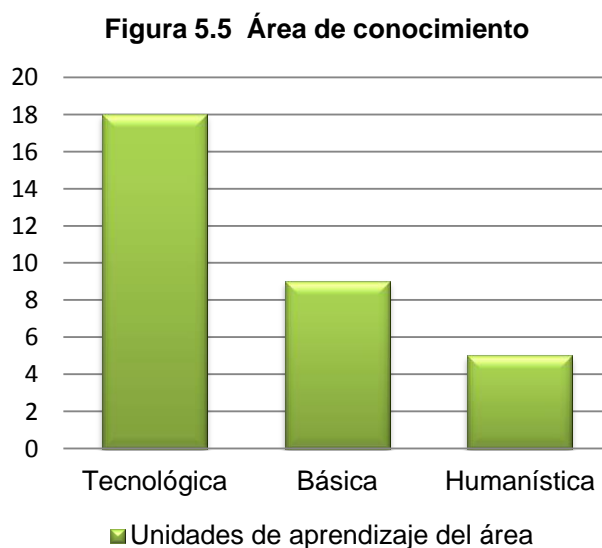


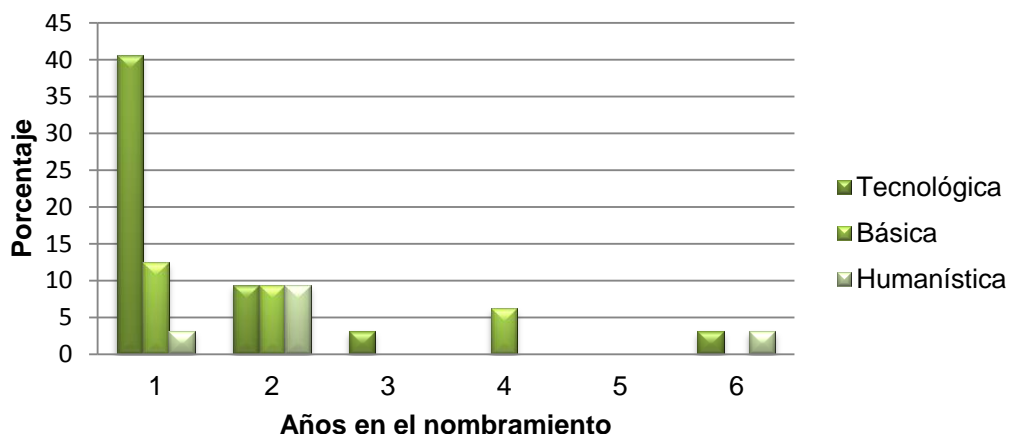
Figura 5.5 Área de conocimiento al que pertenecen los presidentes de academia del CECyT “Miguel Bernard”.

#### Periodo en el nombramiento de presidente de academia

Según la figura 5.6 indica con respecto a los docentes encuestados de la unidad academia del CECyT Miguel Bernard que brindan una educación de tipo media superior tienen en las unidad de aprendizaje del área Tecnológica un promedio de un año en su cargo desempeñando sus funciones con un porcentaje del 40.63%, seguido de la unidad de aprendizaje del área Básica con el 12.5% y solo dos docentes tienen seis años en el cargo siendo estos uno en el área Tecnológica y el otro en el área Humanista cada uno de ellos con el 3.13%



**Figura 5.6 Periodo en el nombramiento de presidente de academia**

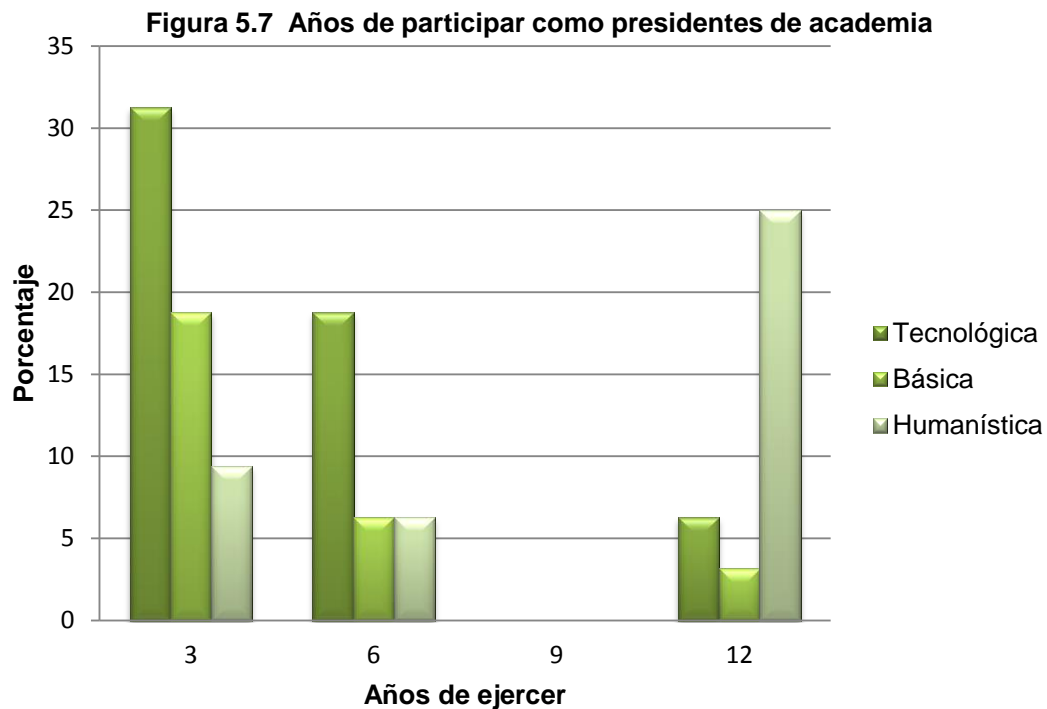


*Figura 5.6* Periodo en el nombramiento como presidentes de academia en el CECyT “Miguel Bernard”.

### ***Años de ser presidentes de academia***

Como se puede observar en la figura 5.7 los docentes encuestados manifiestan que en ocasiones anteriores habían participado y obtenido el cargo de ser presidentes de academia algunos de ellos de forma automática en el proceso y otras veces en cambiar la presidencia por otra; pero siempre en la unidad de aprendizaje del área correspondiente a su formación académica y/o carrera correspondiente a la que están asignados.

En el área Tecnológica se tiene que 10 docentes encuestados tienen tres años de ser presidentes de academia y esto representa el 31.25% y solo 2 docentes con 12 de años de ser presidentes representando el 6.25%, en el área Humanística se tiene que 3 docentes representan el 25% y en el área de Básica se tienen uno solo docente con 12 años de ejercer como presidente de academia con un porcentaje del 3.15%.



*Figura 5.7* Años de participar como presidentes de academia en el CECyT “Miguel Bernard” en diversas ocasiones.

### **5.1.3 Variable de funciones académicas de los presidentes de academia**

Con respecto a esta variable se les pregunto a los docentes encuestados cómo ellos realizan su gestión con respecto a su equipo de trabajo que coordinan, siendo esta una limitación y/o fortaleza en las funciones que desarrollan.

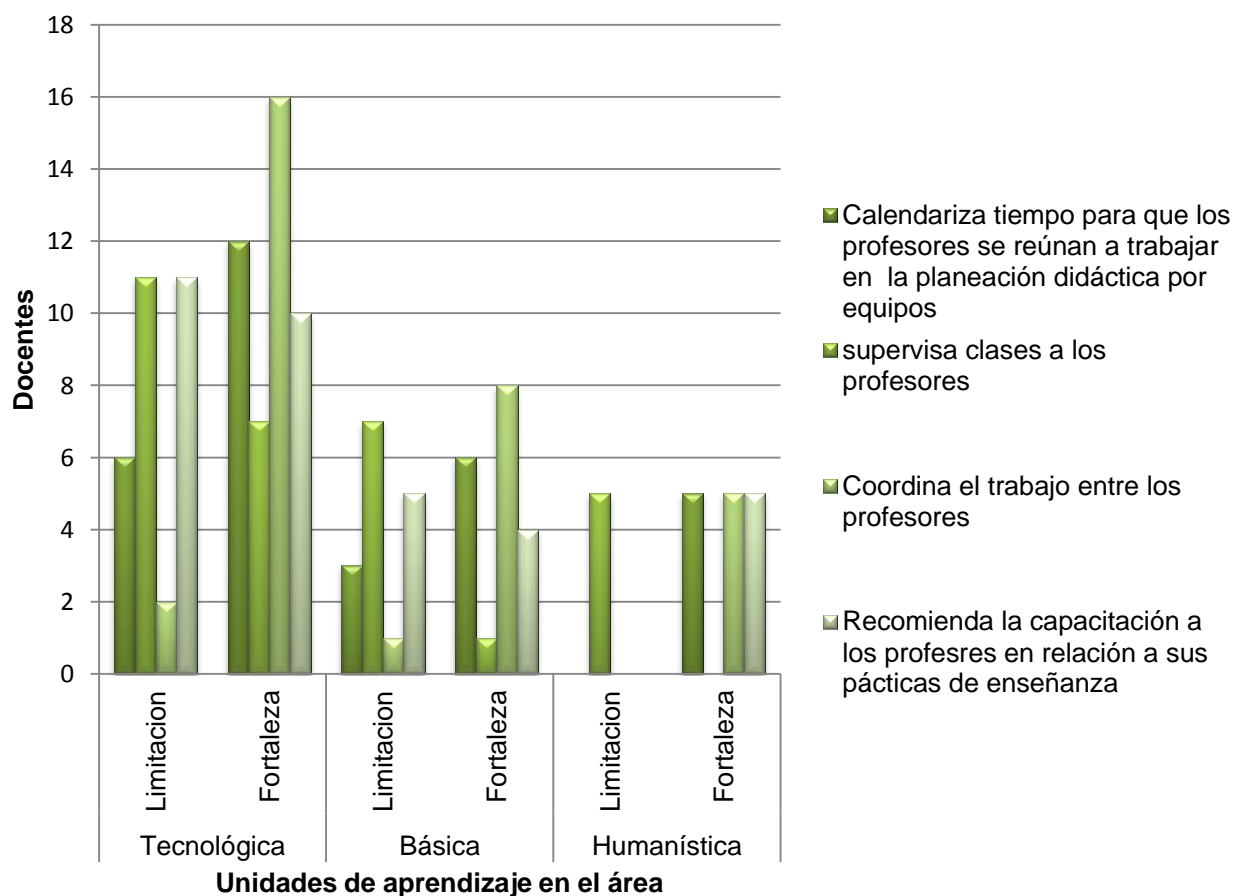
La forma de ejercer el cargo está asociado con quien lo ejerce, ya que no toma en cuenta las diversas circunstancias en la que puede desempeñarse además de que estas se puede reflejar por la inexperiencia que se tienen al frente del mismo.

Por lo tanto en el área Tecnológica se tiene que 11 docentes encuestados consideran que para ellos es una limitación el supervisar clases a los docentes al igual que recomendar la capacitación a los profesores en relación a sus prácticas de enseñanza. En el área Básica su sede lo mismo de los cuales solo 7 de ellos

consideran una limitación el supervisar clases a los docentes y 5 docentes recomendar la capacitación a los profesores en relación a sus prácticas de enseñanza. Y por último el área Humanística solo 5 docentes visualiza una limitación con respecto al supervisar clases a los docentes.

Con respecto a su función que desarrollan en las actividades que realizan como presidentes de academia en sus diferentes unidades de aprendizaje del área correspondiente consideran como una fortaleza el Calendariza tiempo para que los profesores se reúnan a trabajar en la planeación didáctica por equipos y Coordina el trabajo entre los profesores.

**Figura 5.8 Gestión en las funciones académicas**



*Figura 5.8* Gestión en las funciones académicas de los presidentes de academia en el CECyT “Miguel Bernard”.

### 5.1.4 Variable de roles de desempeño de los presidentes de academia

Los docentes con nombramiento de presidente de academias encuestadas contestaron que el rol de desempeño que realizan en sus funciones considera como una fortaleza el ser un comunicador, sin embargo no tienen dentro de sus funciones el ser un líder.

En el área básica la fortaleza que ellos consideran como un rol de desempeño en sus funciones es el de administrador y conciliador. Y como una debilidad en sus funciones es la de ejecutor.

En el área de humanística la mayor fortaleza que reportan es la de comunicador y como debilidad es ser un líder.

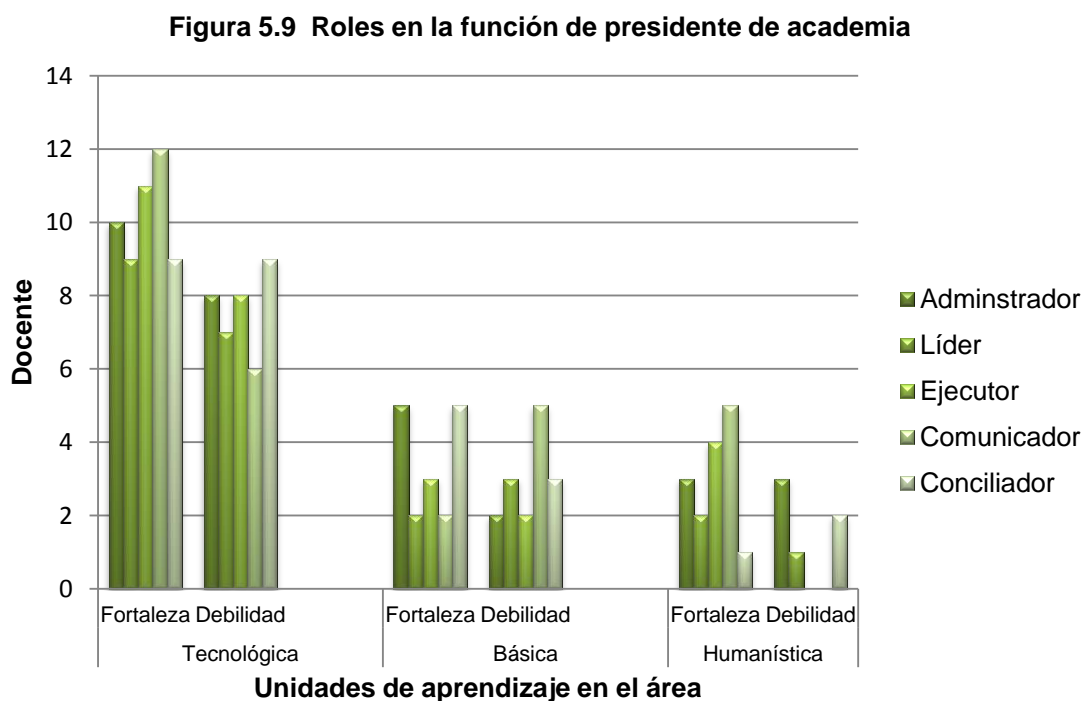


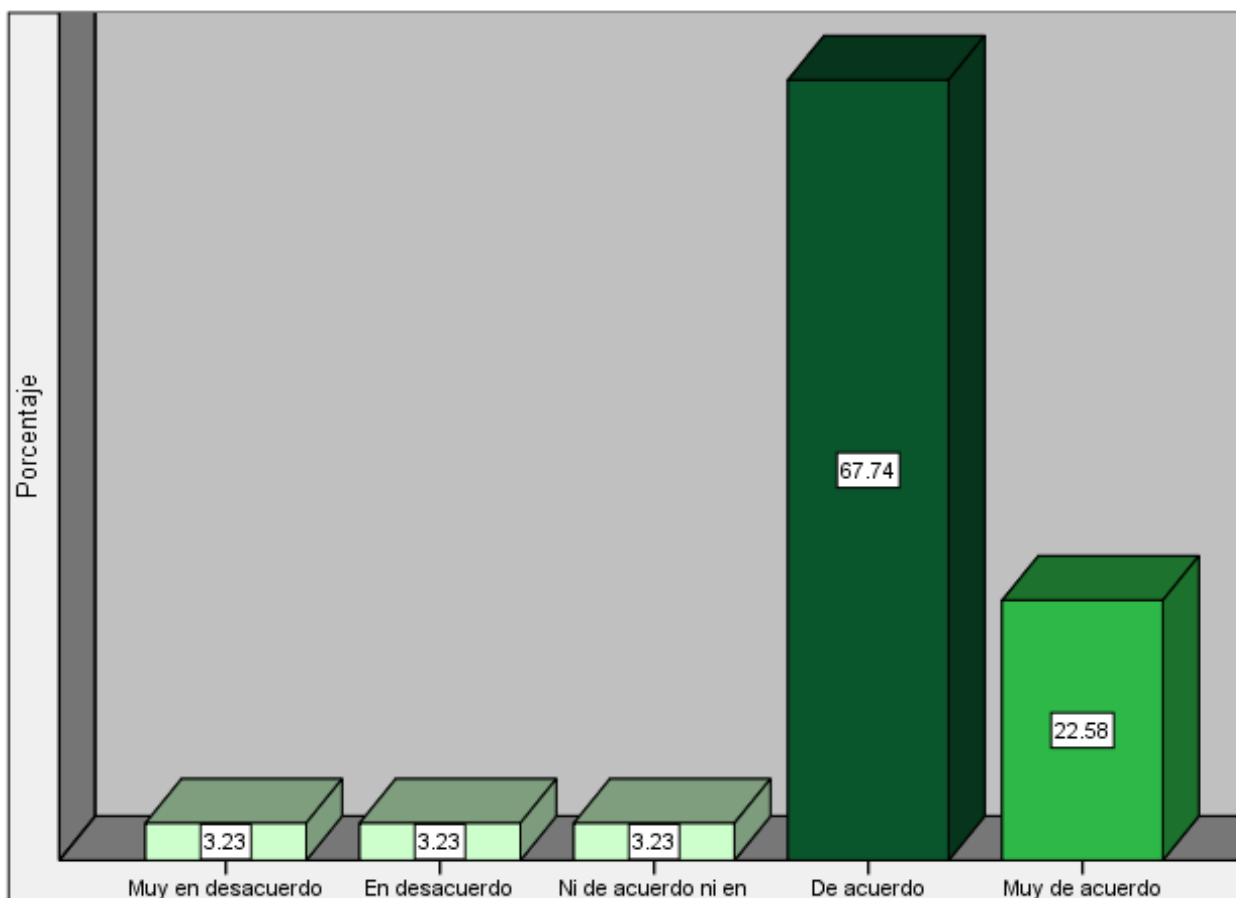
Figura 5.9 Roles en la función de los presidentes de academia en el CECyT “Miguel Bernard”.

### 5.1.5 Variable *Presidentes de academia*

En esta variable se desea conocer como los presidentes de academia realizan su función con respecto a la comunicación, la delegación y el trabajo colaborativo que lleva acabo dentro de su academia y con la institución académica.

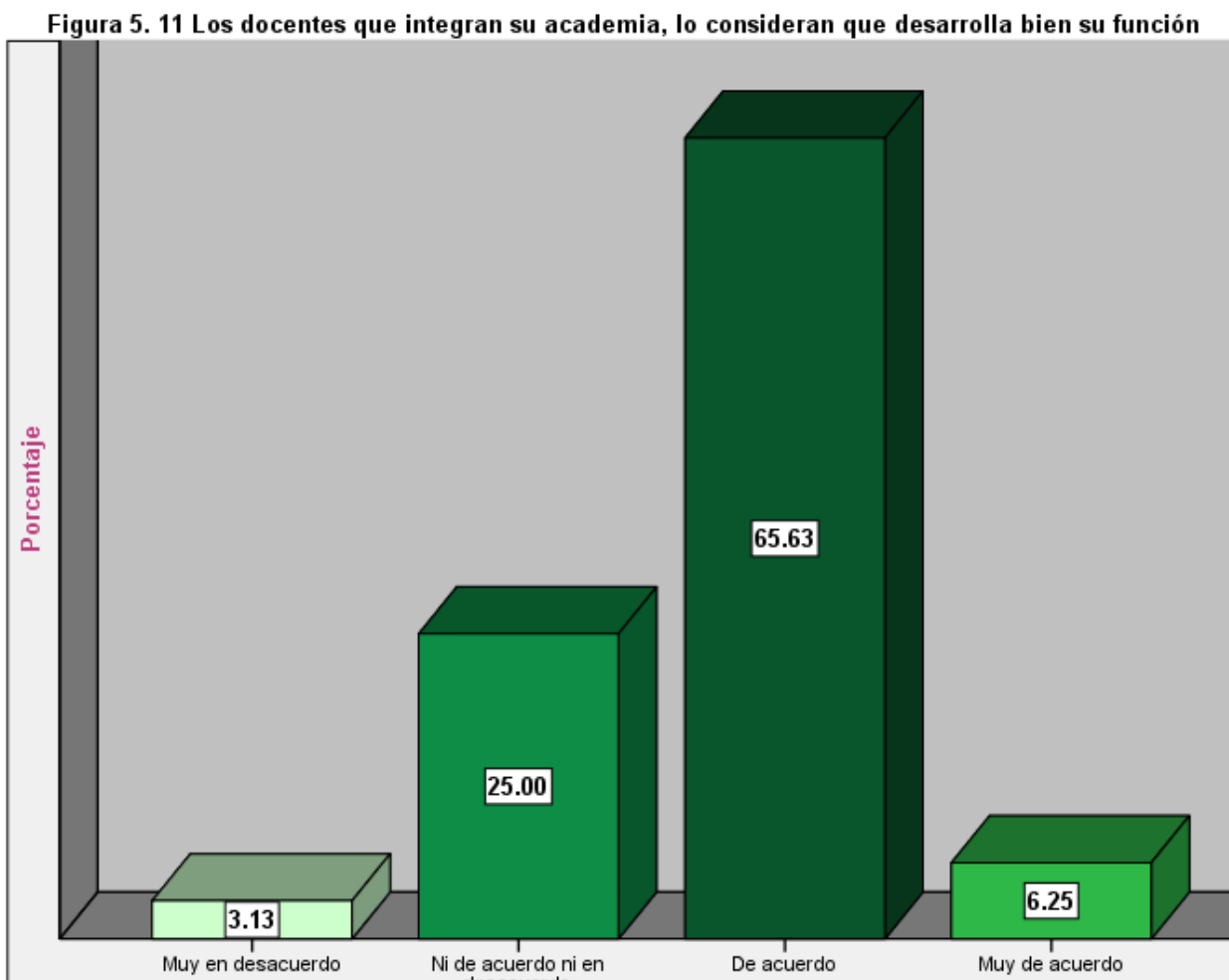
El 67.74 % de los presidentes de academia encuestados de las tres áreas de aprendizaje del CECyT “Miguel Bernard” consideran que la comunicación que se realiza en sus funciones es clara, directa, sencilla, precisa y retroalimenta los aspectos a cumplir y los objetivos plateados en la institución.

**Figura 5.10 La comunicación que genera con sus colegas es clara, directa, sencilla, precisa y retroalimenta**



*Figura 5.10* La comunicación que genera con sus colegas es clara, directa, sencilla, precisa y retroalimenta el presidente de academia en el CECyT “Miguel Bernard”.

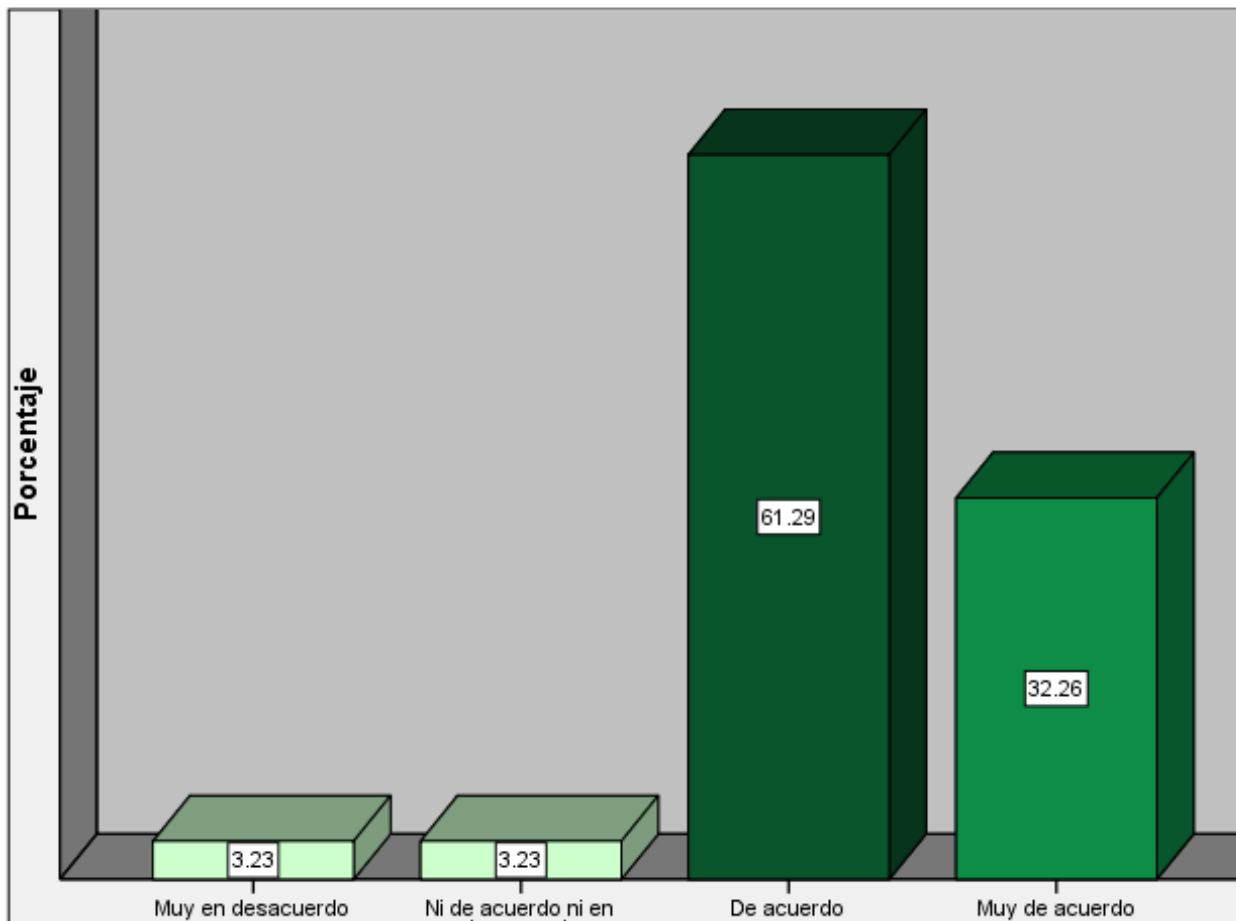
Lo que respecta a la delegación de algunas actividades que los presidentes de academia pueden encomendar a sus compañeros de academia se observa que el 65.63% de ellos pueden delegar actividades a sus pares, ya que tienen el mismo perfil para estar dentro de la academia. El 3.33% no lo consideran apropiado en delegar responsabilidades a sus compañeros de academia.



*Figura 5.11* Los docentes que integran su academia, lo consideran que desarrolla bien su función como presidente de academia en el CECyT “Miguel Bernard”.

Los presidentes de academia deben de propiciar el trabajo colaborativo al interior de su academia para alcanzar los objetivos plantados por los programas de estudio y los objetivos que tienen la institución para alcanzar la calidad educativa en la institución, por lo que se tiene que el 61.29% de los presidentes lo consideran necesario para desarrollar las funciones sustantivas del nombramiento.

**Figura 5.12 Como presidente de academia, propicia que los docentes desarrollen trabajo colaborativo.**



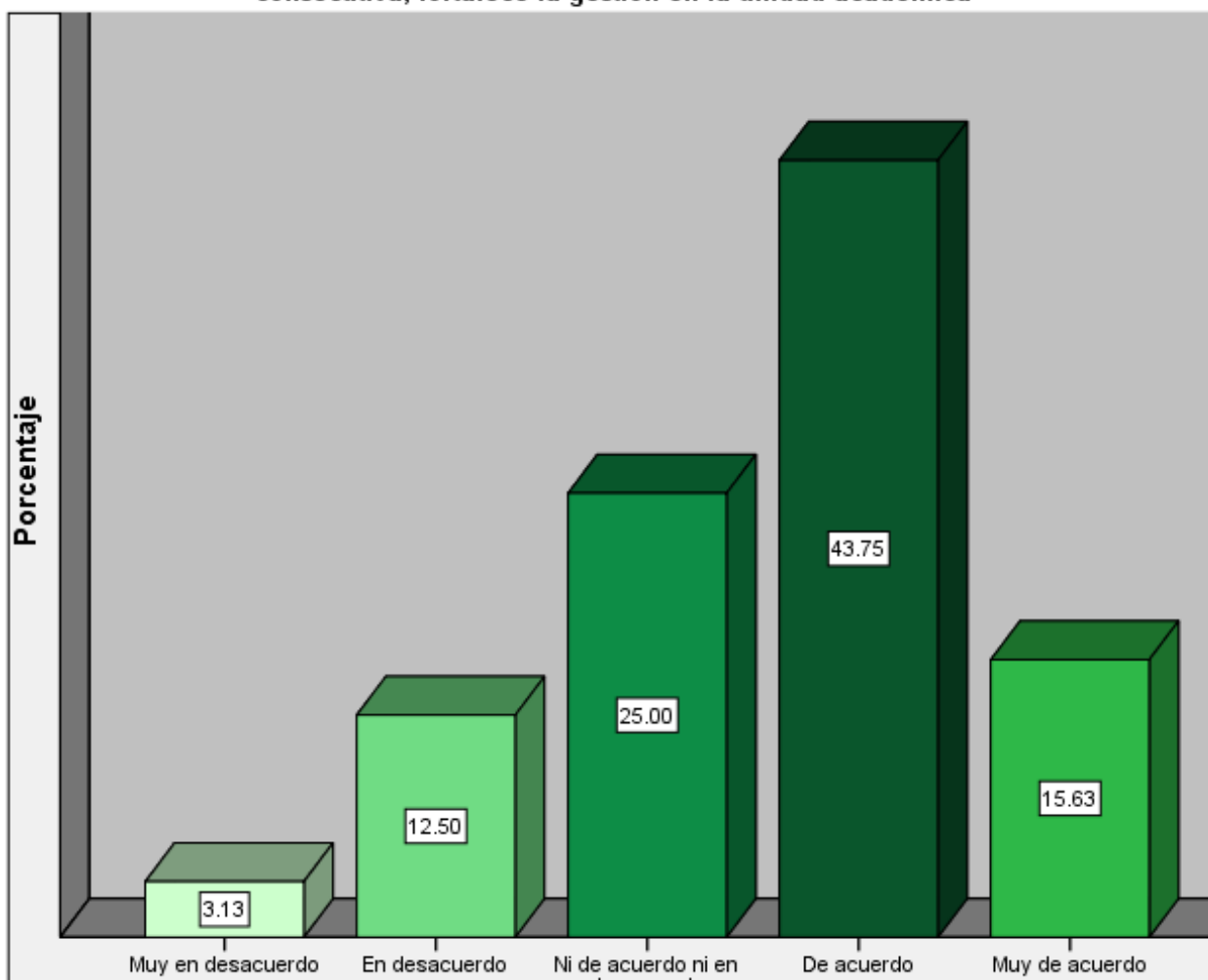
*Figura 5.12* Como presidente de academia, propicia que los docentes desarrollen trabajo colaborativo dentro de la academia en el CECyT “Miguel Bernard”.

### 5.1.6 Variable Gestión

Lo que se pretende analizar es si la gestión que ellos practican favorece la estructura de las academias en el CECyT “Miguel Bernard” a partir de una calidad educativa, el reconocimiento de las academias dentro de un organigrama y la estructura de la misma.

El 43.75% está de acuerdo, que favorece el ser presidente en varias ocasiones; ya que esto facilita la gestión para tratar los asuntos relacionados a la unidad academia en la que se desarrollan.

**Figura 5.13 La oportunidad de ser presidente de academia en varias ocasiones de manera consecutiva, fortalece la gestión en la unidad académica**

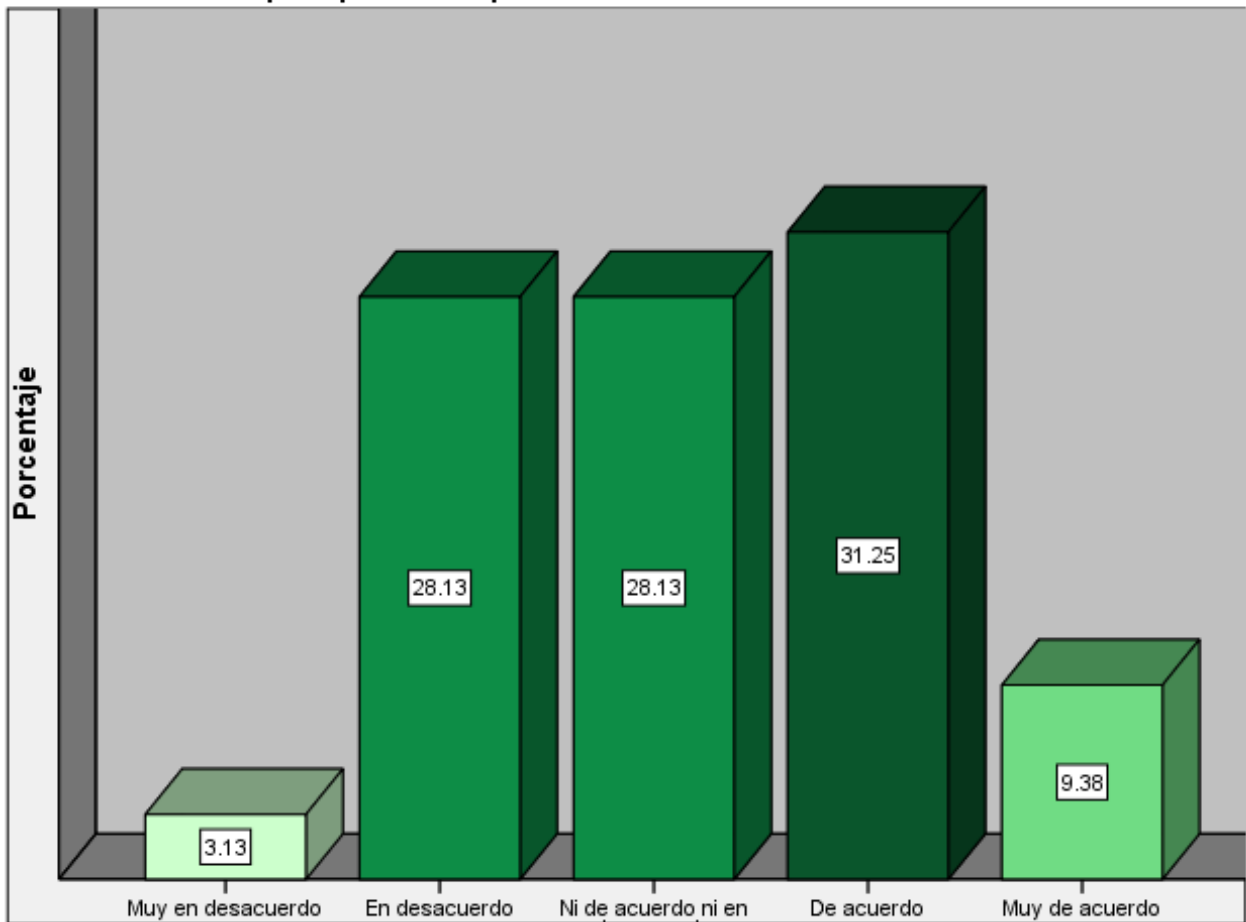


*Figura 5.13* La oportunidad de ser presidente de academia en varias ocasiones de manera consecutiva, fortalece la gestión en la unidad académica en el CECyT “Miguel Bernard”.



El 31.25% de los docentes considera estar de acuerdo en tener un nombramiento de presidente de academia y este repercute en la calidad educativa de la institución, ya que el compromiso que se tiene con la academia de cumplir en todos los objetivos es el reflejo de sus conocimientos y experiencias profesionales que ponen en práctica para cumplir con sus metas establecidas y las de la institución también. El 28.13% está en desacuerdo y 28.13% ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 9.38% muy de acuerdo y 3.13% muy en desacuerdo.

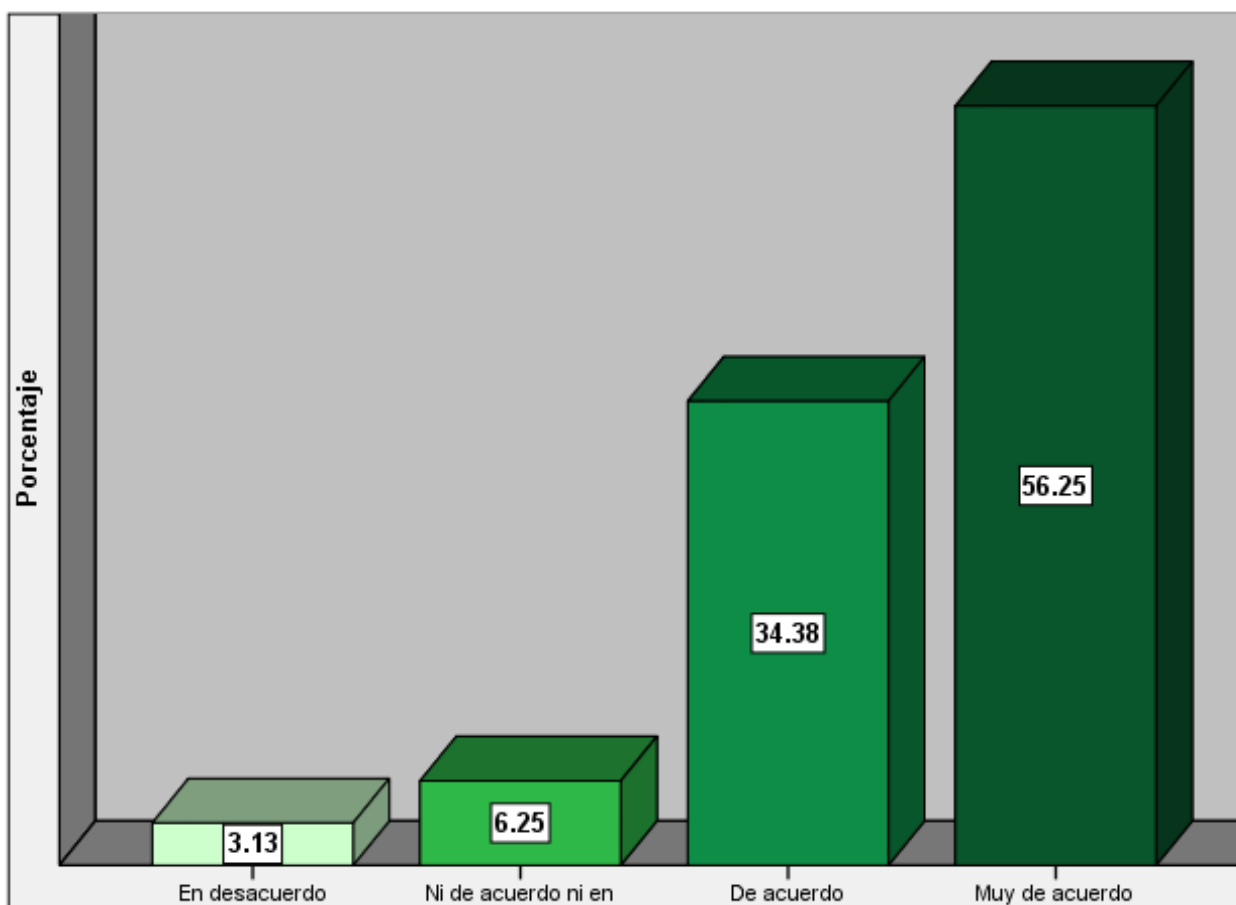
**Figura 5.14 El ser presidente de academia en la unidad académica es considerado como el principal recurso para elevar la calidad de la educación**



*Figura 5.14* El ser presidente de academia en la unidad académica es considerado como el principal recurso para elevar la calidad de la educación en el CECyT “Miguel Bernard”.

El reconocimiento de las academias dentro de un organigrama oficial en la unidad académica permite que los presidentes de academia sean vistos con respeto y con una actitud positiva para la institución misma. Por lo que el 56.25% de los presidentes está muy de acuerdo que se integren al organigrama de la institución.

**Figura 5.15 Considera que la figura del presidente de academia debe estar representada en el organigrama de la unidad académica**



*Figura 5.15* Considera que la figura del presidente de academia debe estar representada en el organigrama de la unidad académica del CECyT “Miguel Bernard”.

El 40% de los presidentes de academia del CECyT “Miguel Bernard” están de acuerdo que los docentes que integran su academia deben cumplir con el perfil correspondiente a la academia, ya que esto beneficiaría al desarrollo de las diversas actividades que se realizan en equipo al interior de la misma. El 13.33%

está en desacuerdo, ya que consideran que teniendo la actitud pueden salir adelante.

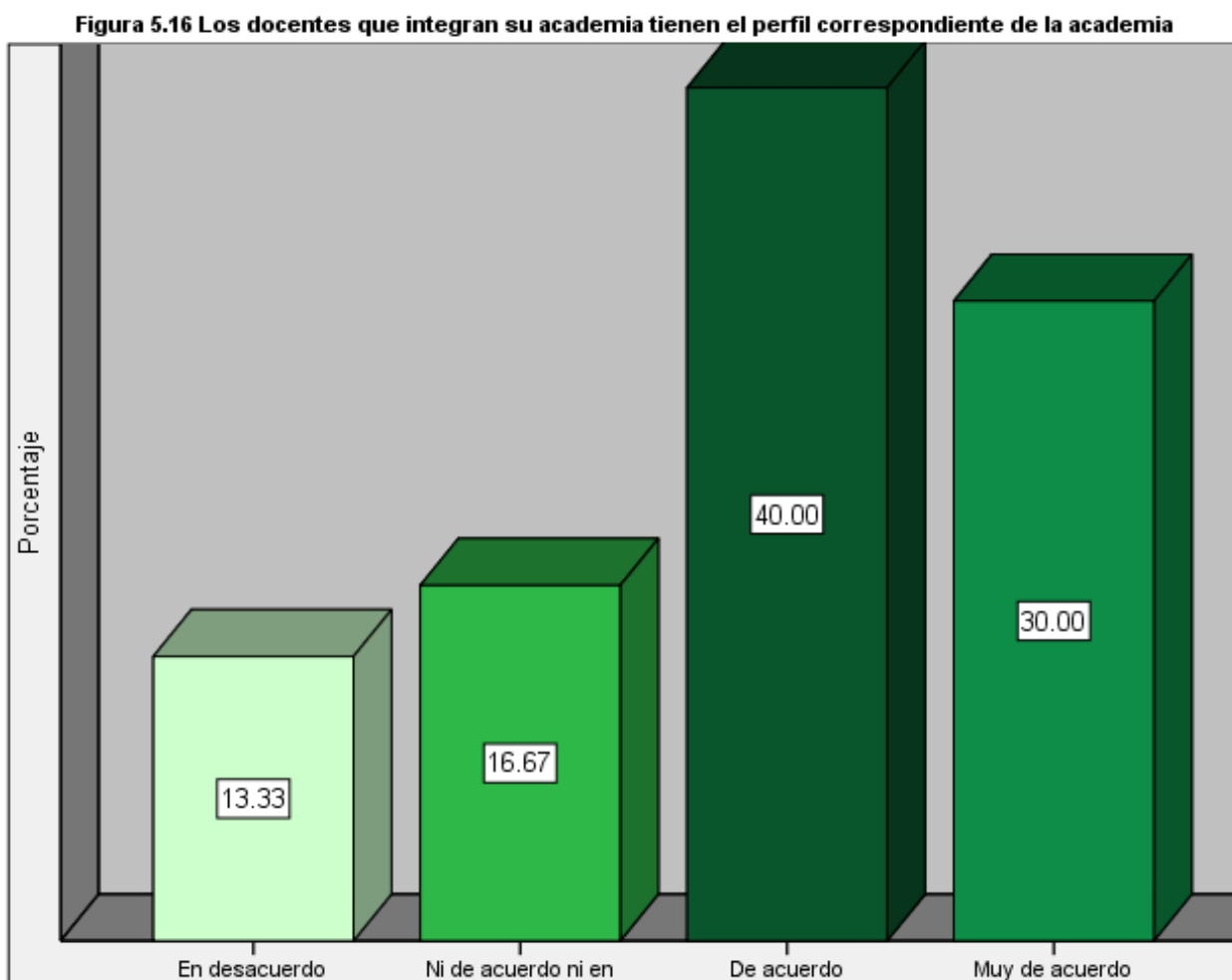
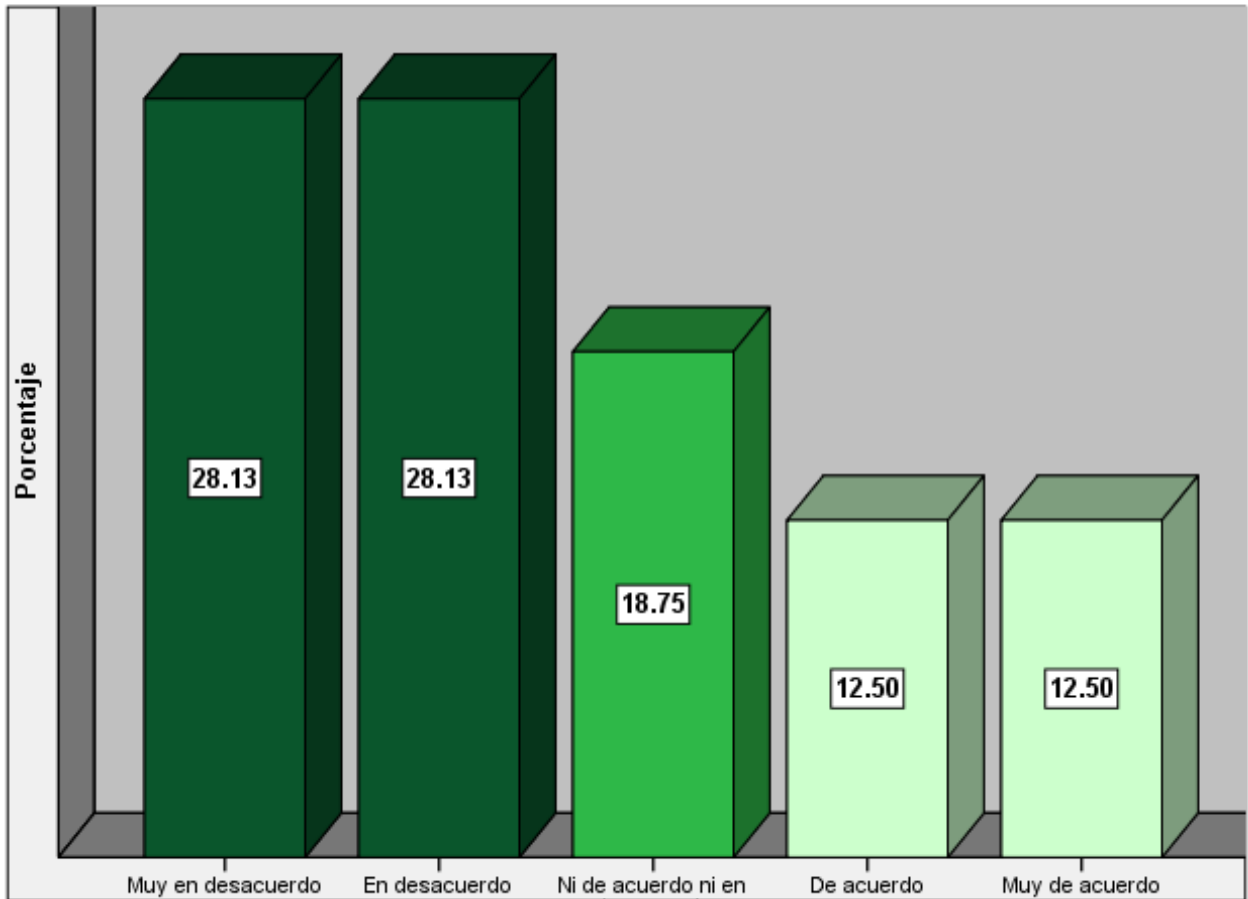


Figura 5.16 Los docentes que integran su academia tienen el perfil correspondiente de la academia en el CECyT "Miguel Bernard".

El 28.13% de los presidentes se encuentra muy en desacuerdo con respecto a que no consideran presentar una dificultad con su jefe inmediato en su trato para desarrollar sus funciones, pero el 12.50% reconocen que no se les dificulta entablar alguna gestión para desarrollar y alcanzar sus metas planeadas.

**Figura 5.17 Dentro de sus funciones que realiza como presidente de academia, la gestión se le dificulta con su jefe inmediato**



*Figura 5.17* Dentro de sus funciones que realiza como presidente de academia, la gestión se le dificulta con su jefe inmediato en la unidad académica CECyT "Miguel Bernard".

# CONCLUSIONES

## **CONCLUSIONES**

Por lo que se concluye que los docentes que tienen nombramiento de presidente de academia en el nivel medio superior del CECyT “Miguel Bernard” tienen un compromiso institucional, se le pide al docente desempeñarse en la docencia, en la tutoría, en la investigación y en la extensión y todo ello, además de que debe hacerlo de manera individual, también se le requiere hacerlo en forma colaborativa.

Las academias representan uno de los principales núcleos de complejidad en el interior de la unidad académica, por lo que pueden ser un punto de partida para generar estrategias que permitan adquirir competencias en gestión educativa para mejorar de manera más precisa sus funciones al frente del nombramiento.

Esta investigación servirá como apoyo a las autoridades del CECyT “Miguel Bernard” para proponer acciones formativas en los docentes con relación a la gestión, permitiendo así mejorar sus funciones y poder participar en alguna jefatura dentro de la institución.

Los presidentes de academia deben de ser conscientes de la propuesta de estrategia en gestión para su formación a partir de la realidad que vive en la institución en la que se encuentra trabajando.

## **PROPUESTA Y SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS FUTUROS**

### ***Propuesta***

En relación al análisis de los resultados de la investigación y a las conclusiones establecidas, se proponen la siguiente estrategia de mejora para la formación de docentes que tengan el nombramiento de presidente de academia y para aquellos docentes que se postulen en una terna para candidato de presidente de academia.

La propuesta es un curso estratégico que permita la formación y la profesionalización de los docentes en las competencias básicas para la gestión educativa ya que son más indispensables para las funciones que realizan los docentes al frente con el nombramiento de presidente de academia; para lo cual deben ser tomadas en cuenta las siguientes competencias:

Conforme a la UNESCO (2000) la Gestión, tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean ante lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños de la calidad educativa. La gestión nos ayuda a relacionarnos mejor dentro de un sistema, permitiendo así el fortaleciendo, la integración y la retroalimentación del mismo.

La Comunicación da la pauta para emitir como para recibir mensajes de comunicación de los integrantes del sistema, permitiendo así desde el interior del sistema fortalecer la integración de comunicación.

Todos los docentes pueden intercambiar los roles de hablantes y oyentes con la finalidad de entender las funciones que desarrollan los presidentes de academia y hacer más consiente al docente en su participación activa dentro de la academia.

Se deben de habilitar diferentes canales para que los distintos actores puedan comunicarse, con pautas claras y conocidas por todos.

Los presidentes de academia deben de delegar a sus colaboradores individual o grupal de forma temporal o permanente la autoridad necesaria para tratar y decidir los objetivos y/o metas a alcanzar dentro de la academia.

El Trabajo colaborativo permite establecer la reflexión conjunta, la discusión, la identificación de problemas, la experimentación de alternativas de solución y la evaluación de la misma. La función principal del trabajo colaborativo en el ámbito académico es crear una relación entre las diferentes áreas de las unidades de aprendizaje, por medio de una estrategia donde todos trabajan en forma conjunta para aprender y así obtener resultados óptimos.

La finalidad es de un cambio a largo plazo que sirva para mejorar las funciones de los presidentes de academia en la gestión actual, para crear y consolidar nuevas formas de trabajo.

Estrategia de gestión en los presidentes de academia del CECyT “Miguel Bernard”:

<p>Gestión académica</p>	<p>Presidente de academia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Curso de inducción al reglamento de las academias             <ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer el Reglamento de las Academias</li> </ul> </li> <li>Inducción al sistema de gestión de la calidad.             <ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer la operación del manejo del Manual del Sistema de Gestión de la Calidad del CECyT “Miguel Bernard”</li> </ul> </li> <li>Curso de gestión institucional             <ul style="list-style-type: none"> <li>Misión, visión y objetivos de calidad que tienen la unidad académica.</li> </ul> </li> <li>Curso de planeación institucional.             <ul style="list-style-type: none"> <li>Inducción a la planeación que realiza la unidad académica de acuerdo al Modelo Institucional.</li> </ul> </li> <li>Curso de diseño curricular.             <ul style="list-style-type: none"> <li>Como se ofertan las carreras técnicas y cómo se proyectan hacia la vida laboral en la sociedad dentro de la unidad académica.</li> </ul> </li> <li>Curso de evaluación educativa.             <ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer cómo se lleva a cabo la evaluación en la institución educativa dentro de la unidad académica.</li> </ul> </li> </ul>
--------------------------	---



## **SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS FUTUROS**

Con el propósito de enriquecer esta investigación algunos aspectos no fueron abordados en este estudio y puedan dar inicio a nuevos estudios sobre gestión educativa en los presidentes de academia, por lo anterior se sugiere:

Hacer un comparativo de las funciones académicas que realizan los presidentes de academias en otras unidades académicas del Instituto Politécnico Nacional.

Analizar las experiencias de formación y actualización en gestión de los presidentes de academia.

Proponer estrategias para mejorar la gestión en cada una de las unidades académicas del Nivel Medio Superior en el Instituto Politécnico Nacional.

**ANEXO**

## ANEXOS

Estimado Presidente de Academia:

La presente tienen el propósito obtener información relacionada con la gestión de sus funciones en el CECyT Miguel Bernard, especialmente interesa conocer cómo visualiza su papel en la unidad académica y sirve como referencia al trabajo de tesis que estoy realizando en la Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación, en la ESCA Santo Tomás del IPN.

La información que nos proporcionen será utilizada para hacer un planteamiento de líneas de acción, para mejorar la gestión en el Instituto Politécnico Nacional en el Nivel Medio Superior. Por lo tanto es muy importante que conteste con sinceridad, sus respuestas deban de reflejar lo que está ocurriendo en la actualidad. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

Por favor, dedíquese 10 min a responder esta encuesta; lea detenidamente todo el cuestionario y atienda cuidadosamente a las instrucciones.

Marque con una X lo que corresponde:

Área a la que corresponde:	Tecnológica		Humanística		Básica	
Grado académico:	Profesor	Licenciado	Maestría	Doctorado		
Edad:	años	Sexo:	Hombre	Mujer		
Tiempo de ejercer sus funciones como presidente de academia:						
Años de ser presidente de academia:						

Respecto a su gestión en la unidad académica establezca las dos principales limitaciones y márkelas con una X en la primera columna. Seguidamente escoja las dos principales fortalezas y márkelas en la segunda columna:

		Limitaciones	Fortalezas
1	Calendariza tiempo para que los profesores se reúnan a trabajar en la planeación didáctica por equipos.		
2	Supervisa clases a los profesores		
3	Coordina el trabajo entre los profesores		
4	Recomienda la capacitación a los profesores en relación a sus prácticas de enseñanza.		

Respecto a los roles que usted desempeña como presidente de academia establezca las dos principales fortalezas y márquelas con una X en la primera columna, seguidamente escoja las dos principales debilidades y márquelas en la segunda columna.

		Fortaleza	Debilidad
1	Administrador		
2	Líder		
3	Ejecutor		
4	Comunicador		
5	Conciliador		

Marque con una X lo que considere que se acerca más a su función.

	5 Muy de acuerdo	4 De acuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2 En desacuer do	1 Muy en desacuerdo
Dentro de sus funciones que realiza como presidente de academia, la gestión se le dificulta con su jefe inmediato.					
Los docentes que integran su academia, lo consideran que desarrolla bien su función como presidente de academia.					
La comunicación que genera con sus colegas es clara, directa, sencilla, precisa y retroalimenta.					
La oportunidad de ser presidente de academia en varias ocasiones de manera consecutiva, fortalece la gestión en la unidad académica.					
Considera que la figura del presidente de academia debe de estar representada en el organigrama de la unidad académica.					
Los docentes que integran su academia tienen el perfil correspondiente de la academia.					
Cómo presidente de academia, propicia que los docentes desarrollen trabajo colaborativo.					
El trabajo colaborativo que desarrolla con su jefe inmediato fortalece la gestión de su unidad académica.					
El ser presidente de academia en la unidad académica es considerado como el principal recurso para elevar la calidad educativa.					

# REFERENCIAS

## REFERENCIAS

- Álvarez, I. (2006). *Concepto Emergente de Gestión Educativa Estratégica y Desafíos para la Formación en Gestión*. Ponencia XI congreso Nacional de Investigación Educativa. Recuperado por: [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area\\_13/1466.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf)
- Álvarez G., I., et al (2008) *Desafíos para la formación en Gestión*. Revista Administración Educativa.No.102, año 37.
- ANUIES (2009). *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*
- ATUNEZ, S. (2000) Primer curso nacional para directivos de educación primaria “*El trabajo en equipo como factor de calidad*”. Recuperado por: [http://www.academia.edu/3048265/La\\_calidad\\_de\\_la\\_educacion\\_y\\_gestion\\_escolar](http://www.academia.edu/3048265/La_calidad_de_la_educacion_y_gestion_escolar)
- Casassús, J. (1999). *Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos*. Recuperado por: [www.scribd.com/doc/12667410/gesionbuscadelsujeto](http://www.scribd.com/doc/12667410/gesionbuscadelsujeto)
- Casassus, J.(2000) *Poder, lenguaje y calidad de la educación*. UNESCO, Santiago de Chile.
- Cassaus, J. (2000).*Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Casa Editorial de la UNESCO.
- Ciscar, C. Uría M.E (1988) Organización Escolar y Acción Directiva. *La dirección de una organización* (2ª. Ed.). Madrid: Ediciones Narcea, S.A. (pp.120-122).
- Correa,A.,Álvarez. A., Correa,S. *La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma*. Fundación Universitaria Luis Amigo. Colombia. Recuperado por:

<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

CGFIE. (2009-2010). *Coordinación General de formación e Innovación Educativa. Instituto Politécnico Nacional*. Recuperado por:  
<http://www.cgfie.ipn.mx/Conocenos/Paginas/mvyo.aspx>

Fernández, E. (1998). *Introducción a la gestión (management)*. Vol.I (p. 44) IPN, Mex,.

Freire, S. Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Gestión y liderazgo escolar. Lima Perú.

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014). *Metodología de la Investigación*. (Ed.6<sup>ta</sup> ). México, D.F. ( p.217).

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2011). México.

IPN. (1998) *Acuerdo por el que se expide el reglamento interno del Instituto Politécnico Nacional*. Reforma 31/07/04. Recuperado por:  
<http://www.aplicaciones.abogadogeneral.ipn.mx/reglamentos/reglamento-interno.pdf>

IPN. (1991). *Reglamento de academias del Instituto Politécnico Nacional*. Recuperado por:  
[http://www.aplicaciones.abogadogeneral.ipn.mx/reglamentos/reglamento\\_academia.pdf](http://www.aplicaciones.abogadogeneral.ipn.mx/reglamentos/reglamento_academia.pdf)

IPN. (1980). *Reglamento de las condiciones interiores de trabajo del personal académico del Instituto Politécnico Nacional*. Última actualización 5/03/14. Recuperado por:  
[http://www.aplicaciones.abogadogeneral.ipn.mx/reglamentos/reg\\_condiciones\\_academicas.pdf](http://www.aplicaciones.abogadogeneral.ipn.mx/reglamentos/reg_condiciones_academicas.pdf)

- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIPE Buenos Aires.
- RIEMS. (2008). *ACUERDO número 447 por el que se establecen las competencias docentes para quienes impartan educación media superior en la modalidad escolarizada*. Diario Oficial de la Federación, DOF: 29/10/2008. Recuperado por: <http://cosdac.sems.gob.mx/riems.php>
- RIEMS.(2008). *ACUERDO número 449 por el que se establecen las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior*. Diario Oficial de la Federación, DOF: 02/12/2008. Recuperado por: <http://cosdac.sems.gob.mx/riems.php>
- RIEMS. (2008). *La creación de un sistema nacional de bachillerato en un marco de diversidad*. Recuperado por: [www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/RIEMS-PRINCIPIOS-BASICOS.pdf](http://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/RIEMS-PRINCIPIOS-BASICOS.pdf)
- Rivas Tovar, L.A. (2006). *¿Cómo hacer una Tesis de Maestría?*. México: IPN
- Roca, A. (2003). *Sociedades y academias científicas: ¿estrategias sociales o elitismo?*. Recuperado por: <http://quark.prbb.org/28-29/028085.htm>
- SEMS. (2013). *Programa de Formación y Desarrollo de Directores de Educación Media Superior (PROFYDDEMS)*. Recuperado por: [http://www.sems.gob.mx/es\\_mx/sems/Programa\\_de\\_Formacion\\_y\\_Development\\_de\\_Directores\\_de\\_Educacion\\_Media\\_Superior\\_](http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/Programa_de_Formacion_y_Development_de_Directores_de_Educacion_Media_Superior_)
- SEMS. (2013). *Programa de Formación de Directores de Educación Media Superior (PROFORDIR)*. Recuperado por: [http://www.sems.gob.mx/es\\_mx/sems/Programa\\_de\\_Formacion\\_de\\_Directores\\_de\\_Educacion\\_Media\\_Superior\\_PROFORDIR](http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/Programa_de_Formacion_de_Directores_de_Educacion_Media_Superior_PROFORDIR)
- SEP. (2012). *Acuerdo numero 657 por el que se establecen los lineamientos generales para la selección de aspirantes a ocupar el cargo de Director en los Planteles Federales de la Secretaría de Educación Pública en los*



*que se imparte educación del tipo medio superior, así como los mecanismos de formación y evaluación de los directores de los referidos planteles, que se encuentran en funciones.* Diario Oficial de la Federación: 26/11/12. Recuperado por:  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5279131&fecha=26/11/2012](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5279131&fecha=26/11/2012)

SEP. (2010). *Lineamientos de trabajo colegiado.* Recuperado por:  
<http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/00-otros/l-trabajocolegiado.pdf>

SEP. SEMS. DGB. (2009-2007). *Manual de Academias de la DGB.* México. D.F.

Székel, M. (2009). Noticia. *Fortalecen SEP y ANUIES su Compromiso con la Calidad Educativa en el Nivel Medio Superior.* ANUIES.

12/08/09. Recuperado por:

<http://www.anuies.mx/content.php?varSectionID=163&varIDNoticia=826>

Torrecilla (2006). *Modelos Innovadores en la Formación Inicial Docente.* Una propuesta por el cambio. UNESCO. Argentina. Recuperado por:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001465/146544s.pdf>