



**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMAS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**Profesionalización en Gestión Educativa de
los Comisionados del Área de Lenguas
Extranjeras. Estudio en la Preparatoria de la
Universidad Autónoma de Chapingo (UACH)**

TESIS

**Que para obtener el Grado de Maestro en
Administración en Gestión y Desarrollo de la
Educación**

PRESENTA

RAMIRO SANABRIA BLANCAS

DIRECTORES:

DR. JOSÉ ROBERTO RAMOS MENDOZA

DRA. MIRA LUCÍA ZAPATERO ZAVALA

Ciudad de México, octubre 2017.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, siendo las 10:30 horas del día 24 del mes de AGOSTO del 2017 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:

"PROFESIONALIZACIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS COMISIONADOS DE LENGUAS EXTRANJERAS. ESTUDIO EN LA PREPARATORIA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO (UACH)".

Presentada por el alumno:

SANABRIA BLANCAS RAMIRO
Apellido paterno Apellido materno Nombre(s)

Con registro:

B	1	5	1	4	1	1
---	---	---	---	---	---	---

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

Directores de tesis

DR. JOSÉ ROBERTO RAMOS MENDOZA

DRA. MIRA LUCÍA ZAPATERO ZAVALA

DR. CARLOS TOPETE BARRERA

DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ

DRA. AMELIA REBECA DE LOS SANTOS
QUINTANILLA

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. SUSANA ASELE GARDUÑO ROMÁN
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
E.S.C.A. SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 13 del mes octubre del año 2017, el que suscribe Ramiro Sanabria Blancas alumno del Programa de Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación con número de registro B151411, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomas, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de los Dr. José Roberto Ramos Mendoza y Dra. Mira Lucía Zapatero Zavala y cede los derechos del trabajo intitulado Profesionalización en Gestión Educativa de los Comisionados del Área de Lenguas Extranjeras. Estudio en la Preparatoria de la Universidad Autónoma de Chapingo (UACH), al Instituto Politécnico Nacional para su 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 director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: ramirosanabria@hotmail.com, drjrrm@hotmail.com, lucyzapa7@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ramiro Sanabria B.
Ramiro Sanabria Blancas

Nombre y firma

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis de maestría ha requerido de dedicación y esfuerzo tanto del propio autor como de su director de tesis. Sin embargo, sin el apoyo de cada una de las siguientes personas que a continuación mencionaré no hubiese sido posible su conclusión.

Primeramente, agradecer al Supremo Creador por haberme puesto en el camino del conocimiento académico y haberme dado la luz para asimilar aquello que este posgrado me brindó en beneficio de mi desarrollo como profesionista y como ser humano.

Un especial agradecimiento al Dr. José Roberto Ramos Mendoza director de esta investigación por su paciencia, su humildad para compartir su conocimiento y experiencia, su continuo seguimiento de principio a fin, pero principalmente por toda su sencillez como ser humano y su ferviente convicción de contribuir a la educación del Instituto Politécnico Nacional haciendo mejores profesionistas en el nivel de posgrado.

A todos los que participaron directamente e indirectamente en la realización de este trabajo, a mis profesores y compañeros de la ESCA en cada uno de los semestres, a los profesores de la UACH, de todos me llevo algo que aprender.

Quiero, de manera muy especial, agradecer a toda mi familia por todo su apoyo y comprensión en todo este tiempo. A mi madre que está en mis recuerdos y que me acompañará siempre con todo su amor, a mi padre por su cariño y su constante ánimo compartido, a mi hermano por alentarme a continuar haciendo lo que me gusta, a mi hija por su comprensión por ausentarme de su lado.

A mi compañera de vida, mi esposa, de quien he recibido su apoyo incondicional en todos los sentidos, quien me alentó siempre a seguirme superando como profesionista y como ser humano, y quien ha tenido siempre palabras de amor y aliento.

A todos y cada uno, mil gracias

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	vii
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	9
1.1 ANTECEDENTES.....	9
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	15
1.3 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	22
1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.4 OBJETIVO GENERAL	22
1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	23
CAPÍTULO 2. MARCO LEGAL, NACIONAL E INTERNACIONAL DEL IDIOMA INGLÉS Y EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR.....	29
2.1 MARCO LEGAL NORMATIVO INTERNACIONAL.....	29
2.1.1 UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO).....	30
2.1.2 MARCO COMÚN EUROPEO DE REFERENCIA PARA LAS LENGUAS (MCERL).....	32
2.1.3 LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE).....	36
2.1.4 BANCO MUNDIAL (BM).....	37
2.1.5 LA ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS (OEA) EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (EMS).....	39
2.1.6 BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID).....	40
2.2 MARCO LEGAL NORMATIVO NACIONAL	42
2.2.1 MARCO NORMATIVO DE LA ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (EMS) MÉXICO.....	42
2.2.2 LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (LGE)	44
2.2.3 LA CARTA MAGNA.....	45

2.2.4	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND).....	46
2.3	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO.....	52
2.4	LA REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (RIEMS)	54
2.5	TIPOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO.	56
2.6	LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN EL ESTADO DE MÉXICO.	56
CAPÍTULO 3. PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (EMS).....		58
3.1	CONCEPTUALIZACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA.....	58
3.2	CONCEPTUALIZACIÓN DE PROFESIONALIZACIÓN.	61
3.3	PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.	66
3.4	IMPORTANCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN AL ÁREA DEL IDIOMA INGLÉS DE LA PREPARATORIA EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO.	69
3.5	REALIDADES QUE ENFRENTA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DEL IDIOMA INGLÉS EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO.	71
CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO.....		75
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	75
4.2	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	75
4.3	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	76
4.4	POBLACIÓN DE ESTUDIO.	76
4.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS.....	77
4.6	TÉCNICAS Y PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	81
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS.		82
5.1	PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.	82
5.1.1	RESULTADOS DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.	84
5.2	LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS COMISIONADOS DE LA UACH.....	86
5.3	COMPETENCIAS ACADÉMICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	89
5.3.1	RESULTADOS DE LAS COMPETENCIAS ACADÉMICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.	91
CONCLUSIONES.....		95

PROPUESTAS.....	100
SUGERENCIAS DE ESTUDIOS FUTUROS.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS	111

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.

Tablas

1	Diez competencias básicas para la gestión	26
2	Niveles comunes del MCERL: Escala Global	34
3	Niveles esperados de inglés por grado escolar según planes de estudio	54
4	Profesión y Profesionalización	64
5	Modelo de Excelencia en Gestión.	69
6	Entrevista semi-estructurada	78

Figuras

1	Red semántica, Profesionalización	82
2	Red semántica, Resultados de la profesionalización de la Gestión Educativa.	84
3	Red semántica, Gestión Educativa	85
4	Red semántica, Resultados de la Gestión Educativa	87
5	Red semántica, Competencias Académicas de la Gestión Educativa	89
6	Red semántica, Resultados de las Competencias Académicas de la Gestión Educativa.	91

RESUMEN

El objetivo de esta investigación tuvo como finalidad principal analizar los factores intervinientes para la profesionalización en la gestión educativa que contribuyan a mejorar la calidad educativa y, a su vez, desarrollar buenas prácticas pedagógicas en el área de idioma inglés a nivel medio superior.

El rol de los docentes que son representantes y coordinadores de área además de ser uno de los temas con mayor trascendencia en cualquier institución escolar también es factor clave para generar comunicación efectiva, participación de los docentes y trabajo en equipo, aunado al hecho de ser pieza esencial para la negociación y resolución de conflictos.

Por otro lado, las características de la población de los *Comisionados* (sinónimo de Coordinadores) conllevan a tres variables y su propia interrelación: profesionalización, gestión educativa y competencias académicas de la gestión educativa de los Comisionados de área.

Se recurrió a la entrevista semi-estructurada a los Comisionados que pertenecen al Área de Lenguas Extranjeras y Autóctonas en la Preparatoria de la Universidad Autónoma de Chapingo (UACH) en Texcoco de Mora, Edo. Méx. El presente estudio se centró en analizar el desempeño que los Comisionados del área tuvieron en los últimos 12 años.

Para su realización, se utilizó la metodología cualitativa-descriptiva, misma que busco detallar las características particulares y generales de los comisionados y su función dentro de la UACH. De igual forma, la investigación fue de corte transversal, para el análisis de la información se hizo uso del software Atlas.ti v.7.

Las principales conclusiones a la que se llegaron fueron: no se ha trascendido del paradigma de la administración escolar al paradigma de gestión, hace falta establecer perfiles mínimos deseables para la gestión educativa, se requieren establecer estándares de desempeño que permitan evaluar los logros alcanzados y, finalmente, hace falta trabajar en un proyecto de formación con base en las

competencias en la gestión que responda a las necesidades particulares de la UACH.

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyze the factors involved in the professionalization of educational management that contribute to improving the quality of education and, in turn, to developing good pedagogical practices in the area of English language at a higher intermediate level.

The role of teachers who are representatives and coordinators of the area in addition to being one of the most important issues in any school institution is also a key factor to generate effective communication, teacher participation and teamwork, and a key factor for the negotiation and resolution of conflicts.

On the other hand, the characteristics of the population, shows four variables and their own interrelation: professionalization, educational management and academic competencies of the educational management of the Commissioners.

The semi-structured interview was used to coordinators / commissioners who belong to the area of Foreign Languages in the Preparatory of the Universidad Autónoma Chapingo (UACH) in Texcoco de Mora, State of México. The present study focused on analyzing the performance that the Commissioners of the area had in the last 12 years.

For its elaboration, the qualitative-descriptive methodology was used, it meant to detail the particular and general characteristics of the commissioners and their function within the UACH. Similarly, the research was cross-sectional, for the analysis of the information was used Atlas.ti software v.7.

The main conclusions reached were: it has not been overstepped from the school administration paradigm to the management paradigm, it is necessary to establish minimum desirable profiles for school management, it is necessary to establish performance standards that allow to evaluate the achievements and, finally, it is

necessary to work on a training project based on management competences that respond those needs that UACH has.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge a partir del ingreso a la Preparatoria Agrícola de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) en el 2014, tal ingreso coincide con inquietudes de maestros del área por atender los nuevos retos que la educación media superior agrícola enfrenta. La Preparatoria Agrícola ha estado tratando, en los últimos años, de responder a dichas necesidades con el objetivo primordial de adoptar nuevas prácticas que favorezcan a mejorar su labor educativa.

En lo que respecta a la enseñanza del idioma inglés en el nivel educativo medio superior, hace falta determinar habilidades directivas que permitan planificar, organizar, coordinar y evaluar aquellas acciones necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica del idioma inglés

Ello hace ver la pertinencia de la gestión educativa como pieza clave para la consecución del mejoramiento escolar y la eficacia pedagógica. En ese mismo sentido, el desarrollo de esta investigación pretende poder entender y atender acciones referentes a los puestos medios, denominados Coordinadores (para esta investigación Comisionados de Área en la enseñanza del idioma inglés en la Preparatoria Agrícola de la UACH), de quienes se espera promover, no solo el aprendizaje de los estudiantes, sino también de los docentes y de toda la comunidad educativa, en un sentido general, mediante la creación de una unidad de aprendizaje.

Es importante mencionar que el Comisionado es la figura que se encuentra al frente de una de las ocho áreas académicas en el Departamento de Preparatoria Agrícola. El Comisionado es profesor-investigador de tiempo completo basificado encargado de las funciones de servicio administrativas de su academia, sus funciones son las de un Coordinador-Administrativo.

Cabe decir que al Comisionado de área se les descarga tres de sus cuatro grupos asignados al semestre. Por otro lado, en el Estatuto Universitarios de la UACH no se establece su figura como tal, pues dicha figura no cuenta con ninguna facultad o autoridad.

Ello hace ver la necesidad de considerar la profesionalización en gestión, es decir, poder vincular su propio quehacer con la mejora en los aprendizajes, a través de su influencia en las prácticas docentes.

En conjunto, el desarrollo de este proyecto pretende ayudar a analizar las implicaciones de una gestión efectiva. De ahí que organismos internacionales como la OCDE y UNESCO han mencionado en sus distintos estudios que la gestión educativa tiene una gran incidencia en la consecución de la misión institucional.

Por ello, para instituciones educativas de nivel medio superior y superior, como el propio IPN y la UACH, que incluyen en su currículo la asignatura de inglés, es fundamental ser parte activa de estos desafíos, ya que más allá de ser una herramienta, es un derecho de la educación actual, pues ello permitirán dar respuesta a las nuevas necesidades tanto educativas como laborales.

La investigación es de tipo aplicada ya que ésta busca resolver el problema práctico, como lo es el grado de profesionalización en la gestión y cómo ésta incide en el desempeño de los Comisionados de la UACH, en el área de inglés para el nivel medio superior. Así, el propósito de este trabajo no es tener grandes aportaciones al conocimiento científico desde un punto de vista teórico, pero si tener aportaciones en la parte valorativa y aplicada, ya que se trata de proponer alternativas de profesionalización en gestión educativa, para los Comisionados.

En cuanto a la metodología, ésta es fundamentalmente cualitativa- descriptiva, con ayuda de entrevistas semi-estructuradas a profundidad. La investigación es de corte transversal, al llevarse las entrevistas a cabo en un solo momento del tiempo (enero – febrero, 2017). Del mismo modo la información es analizada y tratada con base en el software Atlas.ti v.7, el cual, a través de redes semánticas, permite concluir y alcanzar el objetivo general con el fin de diseñar el esquema de profesionalización en gestión educativa para los Comisionados del Área de Lenguas Extranjeras, de la UACH.

Para lograr este objetivo se proponen cinco capítulos. El primer capítulo es la Caracterización del Objeto de Estudio el cual está compuesto por los siguientes

apartados: antecedentes: en donde se mencionan los inicios de la propia UACH, la incorporación tanto del nivel medio superior como de su plan de estudios al modelo educativo de la Universidad.

Con ello, se estudian los orígenes de la Preparatoria Agrícola, de sus áreas académicas, y en particular, la del área de lenguas extranjeras. Cabe mencionar que al llamarse el área de “lenguas extranjeras” únicamente se imparte el idioma de inglés, no sin antes mencionar que anteriormente se impartían idiomas de las distintas comunidades del país como es el náhuatl y otras lenguas autóctonas.

De igual forma en este capítulo se atiende la descripción del problema el cual radica no solo en contar con personal académico angloparlante certificado sino también profesionalizado en el ámbito de la gestión de la enseñanza del idioma inglés. A partir de lo anterior, se propone el planteamiento del problema, de lo cual se desprende las preguntas de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, así como la justificación que lleva a este estudio.

El segundo capítulo es el Marco Legal Nacional e Internacional del idioma inglés y la Educación Media Superior. Aquí se menciona no solo la relevancia de una educación a nivel medio superior, sino también la de una educación bilingüe en el nivel medio superior como lo demandan los estándares internacionales.

Este capítulo se analizan las posturas de organismos internaciones como la *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial (BM), la Organización de Estados Americanos (OEA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

A lo largo de este apartado se menciona la forma en la que los organismos internacionales citados con anterioridad han acordado y establecido acciones concretas para atender necesidades en ámbitos educativos con miras a brindar igualdad y acceso a la educación.

De igual manera, en el marco legal normativo nacional se analiza la forma de cómo los acuerdos internacionales se ven consolidados a nivel nacional pues en los últimos años los lineamientos nacionales se han ido alineando en la misma dirección de los organismos internaciones.

Así, en esta sección se estudia el marco normativo de la enseñanza del idioma inglés en la Educación Media Superior (EMS) México, la Ley General de Educación (LGE), la Carta Magna, el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Programa Sectorial de Educación (PSE), el marco normativo de la Universidad Autónoma de Chapingo (UACH), el Plan de Desarrollo Institucional de UACH 2009-2025 (PDI – UACH), entre otros.

El tercer capítulo refiere a la Profesionalización de la Gestión Educativa en la Educación Media Superior EMS y busca analizar la pertinencia de la profesionalización de la gestión educativa como parte de una identidad y desarrollo profesional, aunado a un compromiso constante para capacitarse en las distintas funciones de la gestión educativa con el propósito principal de mejorar las acciones institucionales.

De esta forma, este tercer apartado incluye cinco secciones: conceptualización de gestión educativa, conceptualización de profesionalización, profesionalización de la gestión educativa, la importancia de la profesionalización de la gestión en el área del idioma inglés de la preparatoria en la UACH y las realidades que enfrenta la profesionalización de la gestión del área del idioma inglés en la misma Universidad.

El cuarto capítulo analiza el marco metodológico que describe al análisis “subjetivo” individual, ya que ésta parte de problemas reales en casos muy específicos, la cual requiere de cierta profundización, como lo es el estudio aplicado a los Comisionados del Área de Lenguas Extranjeras de la Preparatoria Agrícola en la Universidad de Chapingo.

Asimismo, este capítulo tiene a su vez seis apartados los cuales son: tipo de investigación, nivel, diseño y la población de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos y, finalmente, técnicas y procesamiento de la información.

En el quinto capítulo se mencionan las características de la población respecto a la relación que existe entre las variables: profesionalización, gestión educativa y competencias académicas de la gestión educativa de los Comisionados del área de Lenguas Extranjeras en la Preparatoria de la UACH en Texcoco de Mora, Edo. Méx., México

Así pues, el quinto capítulo trata del análisis y resultados de la investigación, los cuales dan pauta a las conclusiones, propuestas y las recomendaciones para futuros trabajos de investigación.

Por último, se mencionan los anexos y referencias, los cuales consisten tanto en libros, revistas, trabajos de congresos y referencias de internet.

CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

La gestión educativa en los últimos años ha tomado una gran importancia en el ámbito educativo a partir de diversos estudios que organizaciones internacionales como la UNESCO han venido realizando y que han demostrado tener impacto de cambio con gran relevancia en el sector educativo.

La administración incursionó en el ámbito educativo con una perspectiva empresarial el cual brindaba servicios a sus clientes, análogamente a sus alumnos. De igual forma la administración educativa se ha caracterizado fundamentalmente por dos aspectos: la gerencia y la dirección.

Por otro lado, la visión que tiene la gestión educativa obedece a un área que había sido dejada de lado por la administración, la parte humana, pues aleja la visión verticalista para trascender a una horizontal, a la perspectiva colaborativa y, a una visión institucional.

Así la gestión, va más allá de una perspectiva administrativa ya que la primera comprende aspectos de las ciencias sociales y las ciencias humanas que la educación contempla en su diario quehacer.

1.1 ANTECEDENTES

La Universidad Autónoma Chapingo (UACH) tiene sus orígenes oficiales en el año 1854 con la entonces Escuela Nacional de Agricultura (ENA) la cual aceptaba estudiantes con estudios de primaria concluida. En esos años, la ENA contaba con un plan de estudios de siete años: cuatro años de educación general y tres años de estudios de especialidad.

Para el año de 1908 el nuevo plan de estudios favoreció la creación de dos carreras: Agrónomo, e Ingeniero Agrónomo e Hidráulico. Dichas carreras trajeron como consecuencia aumento significativo en la matrícula y el inicio de la investigación en un área poco trabajada a nivel nacional, el ámbito agronómico.

Con el estallido de la Revolución Mexicana la ENA se ve directamente afectada y es obligada a suspender sus actividades para 1914 pues es vista como un bastión

de intereses agrarios del país, siendo hasta el año de 1919 que reabre sus puertas con la expedición de un decreto que crea la Escuela Nacional de Agricultura. Gill, (2013).

Para 1923 la ENA cambia de sede a la Hacienda de Chapingo, (palabra de origen náhuatl *tzpini* - cosa espinosa y *co* - lugar "lugar de cosas espinosas"), propiedad del expresidente de México, Manuel González. En esas mismas fechas de adopta el lema que hasta le fecha es parte de la institución: "Enseñar la explotación de la tierra, no la del hombre".

Media década próspera vendría para la ENA en sus nuevas instalaciones, reforma en su plan de estudios, nuevo internado, nuevas ofertas educativas con carreras como Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Agrícola y los cursos especiales de Mecánica Agrícola, Cultivos, Arboricultura, Zootecnia, entre otros.

Sin embargo, a causa de la recesión económica mundial y nacional, el presupuesto asignado a esta casa de estudios se vio afectado, generando la primera huelga estudiantil en 1937. El entonces presidente de la República, el General Lázaro Cárdenas concedió el pliego petitorio, y con él quedó instalado el primer Consejo Directivo paritario.

De acuerdo (ANECh, 2011) "...se dispone que el director electo sea de una terna presentada por el Consejo Directivo, siendo designado a Emilio López Zamora, un destacado agrónomo cardenista el cual dispone una reforma completa de los planes de estudio y una reorganización de la institución" ANECh (2011).

De esta forma se consolidaron mejoras a la institución como lo fue una reforma integral en los planes de estudios, y con ello se atrajeron recursos, los cuales permitieron que el régimen fuera militarizado a partir del 8 de enero de 1941.

En ese mismo año, como parte de las reformas acordadas, se estableció admitir únicamente alumnos con secundaria concluida. Ello dio paso a la creación de la Preparatoria Agrícola, la cual fue establecida con un plan de estudios de tres y la especialidad de cuatro años.

La década de los 60's en México se recuerda con un periodo de rupturas de paradigmas sociales, económicos, educativos y culturales. Y con ello se cuestiona

duramente si el modelo agrícola realmente vale la pena considerarse como una alternativa viable.

Con ello, la Preparatoria Agrícola se ve afectada, y su desaparición fue inminente. Hasta el año de 1965 ingresaron solamente alumnos con estudios de preparatoria concluida. Empero, para 1966 el Consejo Directivo decide reabrir y oficialmente fundar la Preparatoria Agrícola, favoreciendo con ello el ingreso de alumnos del interior del país, principalmente estudiantes de escasos recursos procedentes de áreas rurales.

De acuerdo a Anaya, (2013) en ese mismo año existían dos planes de estudio, uno de 5 años que incluía el año de propedéutico y cuatro de especialidad y el segundo programa de siete años que comprendía tres de preparatoria y cuatro de especialidad de estudios en la UACH para ingresar a la especialidad.

Para finales de la década de los 60's, en Chapingo, en México y el mundo se recuerda como un periodo de rupturas de paradigmas sociales, económicos, educativos y culturales. Ello influyó a que en la propia institución se iniciaran acciones para la desaparición de la educación castrense para dar lugar a un ambiente democrático en la organización educativa de Chapingo.

En 1978 después de un arduo proceso político, por medio de un plebiscito se acordó crear la UACH. Con ello se inició una primera fase de la reestructuración parcial de los planes y programas de estudios.

Del mismo modo, se inició un proceso de consolidación mediante la construcción de sus órganos de gobierno, con un organigrama que permitiera desempeñar las distintas funciones directivas que coadyuvarán al crecimiento y consolidación institucional.

Al iniciar sus actividades el Consejo Directivo de la Preparatoria Agrícola tuvo que reformar su estructura, su funcionamiento, discutir y aprobar los objetivos de ésta: "Sentar las bases de las ciencias agrícolas". La Preparatoria dejó de ser una fase de estudio de materias agronómicas para convertirse en una, con sentido

humanístico, filosófico y de cultura general, con lo que creo una fusión entre la formación de un Bachillerato Tradicional y un Bachillerato Agrícola.

Para 1973 se reestructura y organiza al Departamento de Preparatoria, quedando conformado por: Consejo Departamental, jefe del Departamento, Subjefe Académico, Subjefe Administrativo y Subjefe Socio-Cultural; con sus respectivas Áreas de conocimiento: agronomía, biología, físico-matemáticas, humanidades, química y socio cultural.

En el año de 1977 se generaron cambios importantes en las cinco áreas del conocimiento existentes hasta el momento, pues se incluyeron tres más al currículum académico, para conformar finalmente un total de ocho disciplinas científicas: agronomía, biología, química, física, matemáticas, ciencias sociales, disciplinas humanísticas y lenguas extranjeras.

De esta forma se creó un nuevo plan de estudios que atendía a las necesidades de aquellos tiempos. En particular, en el Área de lenguas extranjeras se inició el estudio del idioma inglés. Para ello se creó un programa de estudios usando el Método Tradicional, en él se establecía la comprensión de lectura, como lo era en gran parte del país.

En términos históricos se puede considerar que el Método Tradicional fue primer método de enseñanza profesional de lenguas extranjeras, también conocido como Método Gramática-Traducción. “Para este método, la lengua es un conjunto de reglas que deben ser observadas, estudiadas y analizadas. El objetivo lingüístico era capacitar a los estudiantes para la lectura y el análisis de la literatura de la lengua objeto”. Martín, (2009).

Para el año de 1997 algunos profesores del Área de Lenguas Extranjeras iniciaron trabajos para actualizar el programa de estudios de la asignatura del idioma inglés, pues ciertamente ya se encontraba obsoleto para cubrir con las necesidades que se tenían en eso años.

Si bien es cierto que el propio nombre de “Área de Lenguas Extranjeras” hace pensar en la impartición de varias lenguas, en realidad sólo se ofrece una, el idioma

inglés, lo que es epítome de este trabajo de investigación: ¿cómo esperar enseñar lo que no se sabe?

Por lo anterior, se buscaba pasar de un modelo de comprensión lectora a un Enfoque Comunicativo, el cual respondiera a las nuevos perfiles académicos y laborales en las que ya se encontraba nuestro país. “Para los enfoques comunicativos el objetivo de la lengua es la comunicación, y la enseñanza de la lengua extranjera debe partir de las nociones y de las funciones” Martín, (2009).

Pero no basta con mejorar un programa de estudios y enfoque metodológico, también se requiere voltear a la estructura organizacional. De acuerdo a Uribe, (2010) para que la mejora escolar y la efectividad educativa se lleven a cabo, es de gran relevancia el desempeño de los docentes- directivos. Para ello, es necesario establecer los roles que cada actor del sistema educativo debe desempeñar.

En ese mismo sentido, el Área de lenguas había contado con la figura de Coordinador hasta apenas unos años. Sin embargo, por razones laborales de tipo legal es ahora llamado Comisionado¹. A falta de documentos de consulta, en el acuerdo tomado por la Dirección Académica se oficializa el cambio de nomenclatura en marzo del 2010. Ello obedeció a las implicaciones que el nombramiento tenía, en especial, el pago de compensaciones salariales por las acciones realizadas de forma extraordinaria.

Cabe aclarar que sólo hay una nominación, y esa es la de “Comisionado al Área de Lenguas Extranjeras, una de las ocho áreas académicas en el Departamento de Preparatoria Agrícola. En cuanto a la designación del Comisionado en las ocho áreas de la preparatoria, éste se elige de forma anual, en reunión y con la asistencia de académicos que se encuentran en ese momento activos, es decir, en el ejercicio de democracia a través del proceso de votación y con mayoría de votos.

¹Comisionado – Figura responsable de una de las ocho áreas académicas en el Departamento de Preparatoria Agrícola. El Comisionado (sinónimo de Coordinador) es profesor-investigador de tiempo completo basificado encargado de las funciones de servicio administrativas de su academia. Sus funciones son las de un Coordinador-Administrativo. Sin embargo, en el Estatuto Universitarios de la UACH no se establece como tal, pues dicha figura no cuenta con ninguna facultad o autoridad.

Cabe mencionar el hecho que no es requisito presentar un proyecto de trabajo administrativo que respalde una candidatura para la designación de candidatos. De igual manera, es importante decir que el Comisionado puede ser reelegido solamente por un segundo periodo continuo.

Por otro lado, con base en el Reglamento Interno para el Funcionamiento de las Academias (2010) la figura del Comisionado debe realizar funciones exclusivamente administrativas; sin embargo, la falta del dominio del idioma en los propios gestores del área no ha permitido construir y establecer objetivos claros de mejora que vayan encaminados a fortalecer los aprendizajes en los alumnos.

Para que una gestión o Comisión del Área de Lenguas Extranjeras pueda garantizar resultados significativos se debe partir del hecho que desde la persona encargada de las funciones administrativas y hasta aquellas personas responsables de las funciones operativas o técnicas deben poseer un conocimiento en común, en este caso particular el dominio del idioma, específicamente en las cuatro habilidades del idioma inglés,

Las funciones establecidas en el Reglamento Interno giran en torno a labores de índole logístico y burocrático, como lo es: distribución de carga académica, administración de material y equipo, programación de viajes de estudio y prácticas, recolección de cada profesor de un informe semestral, ejecución de acuerdos tomados, entre otros.

Así, estas funciones administrativas dejan de lado aspectos trascendentales. Por un lado, el generar acciones de mejora en una de las funciones sustantivas de los profesores, el de la impartición del conocimiento frente a grupo, y por otro el de la Teoría de la Organización.

Una organización, cualquiera que ésta sea, se compone de tres aspectos: la propia estructura organizacional, el diseño y cambio organizacional y, la cultura organizacional. De esta manera, la Teoría de la Organización ha analizado a ésta, como un todo, en donde no se pueden desvincular sus elementos, así como, las relaciones interpersonales que se crean en ella.

Esto sugiere que hay que trascender del modelo administrativo al modelo de gestión educativa, que en palabras de Pozner, significa abandonar la “administración escolar” y comenzar a hablar de “gestión educativa estratégica” UNESCO-IIPE-BA, (2000).

De acuerdo con Pozner (2000) la gestión educativa estratégica se debe entender como: “un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”. (pág. 16).

A la fecha, se han intentado llevar a cabo cambios medulares que permitan entender y trabajar en la relevancia y trascendencia de la formación en gestión. Sin embargo, los resultados han sido nulos, en gran medida a la simulación de trabajo, inseguridades, elecciones de Comisionados mediante procedimientos anquilosados que no consideran ni el mérito académico, ni la trayectoria de la persona, falta de compromiso de los docentes en su propia actualización, entre muchos otros intereses que obedecen más a intereses políticos y, que ciertamente son considerados distintas a las propias de la enseñanza de un idioma o a las referentes para gerenciar un equipo de trabajo.

1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

La sociedad del siglo XXI vive tiempos de constantes cambios que requieren mayor movilidad y adaptabilidad, estos cambios son parte de la globalización misma que exige la concientización y la ejecución de acciones encaminadas al dominio del idioma inglés entre la población, especialmente entre estudiantes y personas involucradas en actividades cuya relación directa con el idioma es indispensable.

El sector educativo y productivo requiere de personas más preparadas con una formación integral necesaria para afrontar los cambios radicales actuales; de esta manera se cubrirán las necesidades de las personas en cuanto a ser competitivos

a la vez de poseer capacidades comunicativas, punto clave en la socialización laboral, social y académica del individuo.

Tanto el sector educativo como el productivo, requieren de personas altamente dispuestas cuya formación integral facilite a los individuos afrontar los cambios radicales y problemas actuales que enfrentan en el diario devenir. Asimismo, es viable abrir oportunidades para las personas altamente preparadas, sobre todo en el ámbito de la comunicación, en donde el manejo del idioma inglés es fundamental en la socialización laboral, social y académica de lo que un mundo actual exige.

A partir de ello, es importante en este apartado conceptualizar la palabra competencia, dado que se estará ocupando el concepto en varios apartados de esta investigación. Con base en las fuentes consultadas, se han podido encontrar tantas distintas definiciones como expertos mismos en las áreas consultadas.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) menciona que la competencia es “un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificad. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

Según el Diccionario de la Real Academia define a la Competencia, en su cuarta acepción a “aptitud e idoneidad”. Respecto al concepto de Aptitud lo define como “suficiencia e idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo”. Por su parte, la Academia define a Idoneidad como “apropiado o adecuado para una cosa”.

Finalmente, se define la palabra Competente como a la “persona experta o que conoce bien una disciplina o técnica, o persona que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella”. Y en cuanto a la Gestión, algunos diccionarios lo definen como “hacer diligencias conductuales que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.”

Mientras la ISO9000 en Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario menciona a la competencia como “la habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.”

Para las instituciones educativas es preciso hoy en día poder contar con personal que tenga las características apropiadas, las cuales favorezcan al cumplimiento de objetivos y metas de la propia organización educativa. En cuanto a la gestión educativa, se hace más necesario tener profesionales que cuenten entre sus competencias aquellas relacionadas a la planeación, la sistematización de procesos, la orientación al logro o el trabajo en equipo.

Finalmente, de acuerdo a Ernst & Young Consultores, (2005) y a Teixidó, (2007) algunas cualidades de las competencias son: características permanentes en las personas; se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo; están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, sea laboral o de otra índole; tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan y, pueden ser generalizables a más de una actividad.

Por otra parte, la educación debe entenderse no sólo como el proceso de socialización de los individuos, sino también como un elemento clave que favorece el desarrollo de competencias que coadyuvan en la inserción a un mundo globalizado donde las diferencias culturales y sociales son cada vez más estrechas, y para que ello se dé se requiere de una mayor formación para poder ser parte activa de éste.

Al respecto la UNESCO, (2009) afirmaba: “Las lenguas son los vectores de nuestras experiencias, nuestros contextos intelectuales y culturales, nuestros modos de relacionarnos con los grupos humanos, nuestros sistemas de valores, nuestros códigos sociales y nuestros sentimientos de pertenencia, tanto en el plano colectivo como en el individual” (pág. 12).

Por otro lado, en la línea relacionada al perfil internacional de los estudiantes graduados para el siglo XXI recomendada por la UNESCO, se propone que el alumno debe adquirir competencias que le permitan incursionar en un mundo moderno de constante movilidad.

De esta manera es necesario mencionar el estatus y trascendencia que tiene a nivel mundial el idioma inglés como lengua franca (idioma adoptado como lengua común entre hablantes de distintas lenguas madres), la lengua usada por más hablantes, por encima de cualquier otro idioma en el mundo, no sólo en aspectos de economía sino también educativos y sociales.

Por su parte la Comisión Europea, (2004) dice: “La comunicación en lenguas extranjeras comparte de forma general las principales dimensiones de las destrezas de comunicación en la lengua materna: está basada en la habilidad para comprender, expresar e interpretar pensamientos, sentimientos y hechos tanto de forma oral como escrita [...] en una gama apropiada de contextos sociales — trabajo, hogar, ocio, educación y formación — de acuerdo con los deseos y necesidades de cada uno. La comunicación en lenguas extranjeras también necesita destrezas tales como la mediación y el entendimiento intercultural” (pág. 8).

Por su parte, el idioma inglés representa grandes ventajas en términos de movilidad, y accesibilidad a estudios profesionales o de especialidad a nivel internacional, de igual forma tiene implicaciones de empleabilidad y retribuciones económicas con resultados en términos de creatividad, colaboración e innovación, en comparación con aquellas personas que no cuentan con esta competencia lingüística.

Aunado a lo anterior, diversos estudios muestran beneficios cognitivo-lingüísticos al hablar dos idiomas con facilidad. Por ejemplo, se desarrollan conocimientos metalingüísticos, se genera una incidencia directa en el nivel académico- cultural, entre algunos otros. Al respecto Ardila, (2012) mencionaba:

“Las ganancias del bilingüismo incluyen: un incremento de la flexibilidad mental; una superioridad en el desarrollo de aquellas funciones cognitivas relacionadas con la atención y la inhibición; el uso de una cantidad mayor de estrategias cognoscitivas en la solución de problemas; un aumento de la llamada conciencia metalingüística; y una habilidad mayor de comunicación [...]” (pág. 2).

Por otro lado, en el marco conceptual del Proyecto de *Definición y Selección de Competencias* (DeSeCo) de la *Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos* OCDE, (2003), se hace claramente la clasificación de las competencias genéricas clave en tres categorías: usar herramientas de manera interactiva, también actuar de forma autónoma, e incluso interactuar en grupos heterogéneos.

Estos tres elementos están enfocados en desarrollar la habilidad del uso del lenguaje, haciendo hincapié en el uso de las tres habilidades.

En la actualidad, uno de los referentes internacionales *English Proficiency Index for Schools (EPI-s)* de la organización *Education First (EF)* (2015), calcula las habilidades en inglés de un adulto promedio por país. La información se ha recabado de exámenes aplicados a 130,000 alumnos inscritos en cientos de escuelas en dieciséis distintos países del mundo. Estos datos hacen ver que existe una relación estrecha entre el nivel del dominio del inglés y el desempeño de competitividad nacional e internacional, a consecuencia, en gran medida de que México es vecino del sur de los Estados Unidos de Norte América y de tener con ellos nexos en términos económicos, comerciales y políticos, entre muchos otros.

Aunque resulta difícil poder establecer criterios explicativos entre el nivel de inglés y la competitividad internacional, se pueden plantear algunas alternativas, entre las que se encuentran: a) el ser más competitivo responde al hecho de superar obstáculos de comunicación, del propio idioma extranjero, b) el factor de innovación responde al factor de acceso a la información internacional y, c) las relaciones internacionales se basan en los vínculos en otras zonas del mundo.

Para que México pueda acceder a las oportunidades que existen actualmente en el contexto internacional, el cual ha puesto una mayor presión competitiva en los últimos años, se requiere de una educación incluyente, no sólo en términos culturales, sino también en aquellos aspectos digitales. Aunado al hecho de contar con una educación bilingüe que permita incursionar en ámbitos laborales, de vinculación internacional, culturales, pero principalmente educativos.

Por lo que, en el contexto nacional, el Plan Nacional de Desarrollo, 2013- 2018 Federal, (2013b) en su apartado de México en su octava línea de acción, referente a la Educación de Calidad, se menciona que se debe “fomentar la adquisición de capacidades básicas, incluyendo el manejo de otros idiomas, para incorporarse a un mercado laboral competitivo a nivel global”. (pág. 129).

De ahí la importancia de contar con docentes calificados en aspectos propios del conocimiento de la lengua que sean validados a través de certificaciones internacionales que garanticen su nivel de dominio. De igual forma, es importante que esos mismos maestros cuenten con una formación profesional académica en la enseñanza del idioma a nivel Superior o Posgrado.

Hasta el momento, ha habido acciones de mejora en el ámbito educativo del país, siendo el más reciente la Reforma Educativa en febrero del 2013. En ella se menciona el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas públicas, bajo el liderazgo de los directores y la participación de alumnos y maestros, las instituciones podrán organizarse con el fin de mejorar la infraestructura del plantel, de comprar materiales educativos, y de resolver problemas de operación básicos.

Ello hace ver la pertinencia de la gestión educativa como pieza clave para la consecución del mejoramiento escolar y la eficacia pedagógica. De esa forma la institución educativa podrá encontrar nuevas respuestas de cómo mejorar sus procesos de enseñanza y motivación para incrementar el aprendizaje.

En lo que respecta a la enseñanza del idioma inglés en los distintos niveles educativos, hace falta determinar habilidades directivas que permitan planificar, organizar, coordinar y evaluar aquellas acciones necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica del idioma inglés. El proceso educativo, y el de la lengua extranjera inglesa no es la excepción, forma parte de un trabajo colegiado, es decir, no es suficiente que un profesor haga su trabajo de la mejor manera que él considere, se debe trabajar de forma conjunta con la academia para garantizar los logros establecidos en los programas de estudio.

De igual forma, se requiere brindar una formación especial a los responsables de los procesos de transformación educativa, como lo son los directivos medios y/o coordinadores de los distintos departamentos. Si se vuelve la mirada atrás algunos años, se podrá comprender que la educación en México ha estado regida por un modelo de administración escolar, en donde se han dejado de lado aspectos trascendentales como la innovación, la exploración y la profesionalización de las acciones educativas.

Asimismo, para garantizar los logros claros se requiere de la participación de todos los involucrados en el proceso educativo, para ello se precisa reconocer como un arte el saber relacionarse con las personas, pues a fin de cuentas los docentes son seres humanos y tratan con seres humanos, de ahí la importancia de fomentar en los docentes estrategias del trabajo colaborativo, rediseñar su propia organización, fomentar el diálogo asertivo, motivar la mejora continua de las prácticas educativas, de motivar el liderazgo y ser ejemplo de valores éticos y morales. MINEDUC, (2005).

Es importante no olvidar que la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) se caracteriza por el desarrollo de los centros educativos, además de pretender la mejora de la calidad de la educación, propiciando un currículo que integre la transversalidad de ciertos propósitos educativos asociados a la formación de una ciudadanía responsable, y a desarrollar por sobre todo la capacidad de aprender a aprender.

En este sentido Maureira, (2006) afirmaba:

“Desde el ámbito de las políticas educativas, la generalidad de los sistemas ha promovido, a través de las reformas, más autonomía a los centros, de manera de propender a contribuir a una mayor participación de los agentes (ejecutores de roles y tareas predefinidas externamente) y actores educativos <sujetos que actúan siguiendo sus propias decisiones y motivaciones>” (pág. 2).

Es aquí en donde la coordinación asume un papel fundamental y protagónico, ya que, dentro del proceso de gestión, tanto de diseño como de implementación y evaluación del mismo, surgen, como en todos los procesos de interacción social, innumerables dificultades de todo tipo, tanto exógenas como endógenas. Debido a esto, las capacidades de influir, basadas en el liderazgo, sobre los actores y las herramientas para facilitar la resolución de los problemas que se suscitan, son los factores críticos del éxito de tal tarea.

El individuo que se encuentra al frente de la academia tiene la comisión de ejercer una gestión incluyente para propiciar acciones de mejora en su propio departamento. Por lo tanto, el coordinador debería contar con tres elementos que le permitan desempeñar mejor su función dentro de la institución: la autoridad que se

derive del puesto, la personalidad que le acompañe en su desempeño y el poder de persuasión que le permita hacer una gestión incluyente.

Por lo hasta aquí expuesto, el propósito del presente trabajo de investigación obedece a la necesidad de conocer qué y cuáles aspectos de la gestión educativa son fundamentales y se deben desarrollar para un mejor desempeño de la persona responsable de las distintas dimensiones de la gestión educativa del área de lenguas extranjeras orientados en la enseñanza del idioma inglés a nivel medio superior.

1.3 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

En consecuencia, la formulación del problema que se deriva de este contexto se resume a través de la siguiente pregunta:

¿Cómo diseñar un esquema de profesionalización en Gestión Educativa de los Comisionados del Área de Lenguas Extranjeras de la Preparatoria Agrícola en la Universidad Autónoma de Chapingo (UACH)?

1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el perfil académico que han tenido los Comisionados del Área de Lenguas Extranjeras de la Preparatoria Agrícola en la UACH del periodo 2005 a 2017?
2. ¿Cuáles son las competencias académicas esenciales que deben tener los comisionados del Área de lenguas extranjeras y las repercusiones de éstas en el desempeño de su gestión educativa?
3. ¿Cuáles son las repercusiones del desempeño de los comisionados del Área de Lenguas Extranjeras respecto a la práctica educativa de los docentes?

1.4 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el esquema de profesionalización en Gestión Educativa de los Comisionados del Área de Lenguas Extranjeras de la Preparatoria Agrícola en la UACH.

1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el perfil académico de los Comisionados del Área de Lenguas Extranjeras de la Preparatoria Agrícola en la UACH del periodo 2005 a 2017.
2. Describir las competencias académicas idóneas de los Comisionados del Área de Lenguas Extranjeras y su repercusión en el desempeño de su gestión educativa.
3. Analizar el desempeño de los Comisionados del Área de Lenguas Extranjeras respecto a la práctica educativa de los docentes

1.5 JUSTIFICACIÓN.

El lenguaje ha adquirido gran relevancia como medio de desarrollo intelectual, lo que ha permitido a algunas potencias hacer uso de la lengua como mecanismo de dominio y control sobre aquellos países que se ven limitados en este ámbito. (Gutiérrez y Landeros, 2010).

Todo ello ha surgido a partir de organismos internacionales como la OCDE y UNESCO quienes han mencionado en sus distintos estudios que la gestión educativa tiene una gran incidencia en la consecución de la misión institucional en términos de buenas prácticas educativas.

Por ello, para instituciones educativas de nivel medio superior y superior que incluyen en su currículo la asignatura de inglés como parte de sus asignaturas curriculares, es fundamental ya que ello provee de herramientas a los jóvenes para aprehenderse de este idioma.

En el caso del IPN, aunque el idioma es co-curricular, tiene una gran significación, ya que cuenta con sus propias escuelas formadoras en el idioma inglés y otras lenguas, en este mismo sentido la UACH comprende en sus planes curriculares la asignatura del idioma inglés como parte de la formación de los estudiantes en el nivel medio superior y en el superior. Por ello para el caso de la UACH es fundamental implementar y fortalecer en sus procesos educativos el trabajo colaborativo inter y multidisciplinar que se podrá consolidar por medio de una gestión efectiva.

El Instituto Politécnico Nacional cuyos orígenes fundadores fueron el permitir el desarrollo creando un espacio de igualdad y brindando alternativas educativas, en especial a los menos favorecidos, ha sido la punta de lanza al considerar a la profesionalización de gestión parte de su oferta de posgrado. IPN (2016). Con ello, el IPN reafirma su compromiso al proporcionar servicios de calidad que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes, con el apoyo de programas formativos y tecnológicos de alta calidad que fomenten su práctica en su vida personal, social y productiva.

Es este mismo compromiso de formación integral del IPN lo que origina la creación del Programa de Posgrado de la Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación (MAGDE), ya que es el primer programa de posgrado que se oferta en el ámbito de la educación, administración y gestión. Todos ellos, elementos fundamentales para la realización de la presente investigación, la cual pretende ser de gran apoyo y valía para instituciones de nivel medio superior ya que este proyecto tiene implicaciones institucionales transformacionales. Dichas acciones buscan innovar en todo momento los procesos educativos que actualmente se tienen al interior de las instituciones.

De igual modo, la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) en su calidad de institución líder en el sector educativo, se ha caracterizado por ejercer su función formadora, la cual la ha llevado a ser referencia obligada en distintos aspectos educativos como lo es la investigación, la vinculación y la administración. IPN (2014). Por ello, la ESCA se vincula con la Sección de Estudios de Posgrado en Investigación (SEPI) formando investigadores que sean capaces de trabajar interdisciplinariamente en la solución de problemas que requieran de una metodología de las ciencias administrativas y educativas.

La presente investigación surge a partir del ingreso del investigador a la Preparatoria Agrícola de la UACH en el 2014, dicho ingreso coincide con inquietudes de maestros del área por atender los nuevos retos que la educación media superior agrícola enfrenta. La Preparatoria Agrícola, en los últimos años, ha tratado de responder a

dichas necesidades con acciones que les permita adoptar nuevas prácticas, que, a su vez, favorezcan el mejoramiento de su labor educativa y formativa.

En primer lugar, el Área de Lenguas Extranjeras ha unido esfuerzos, proponiendo acciones de mejora en la práctica docente, ello a través de cursos de actualización docente, actualización del programa de estudios actual, incorporando proyectos institucionales que tengan repercusiones directas en la renovación de equipamiento tanto de cómputo como de las tecnologías de la información TICs.

Por otra parte, el Área de Lenguas Extranjeras ha trabajado para que la práctica docente cuente con elementos necesarios que permitan establecer rutas de mejora, ello por medio de evaluaciones de su propio desempeño, por medio de un portafolio de trabajo. Ello permitirá que los mismos académicos cuenten con evidencias de trabajo para evaluar y mejorar su propia práctica docente.

Sin embargo, las acciones ejercidas no han sido suficientes aun para consolidar dichas inquietudes, es decir, hace falta apoyarse de áreas que favorezcan unir acciones didácticas con el trabajo de dirección, planeación y organización, pues cada una de ellas coadyuvan al trabajo colaborativo. Ello hace ver la necesidad de considerar la profesionalización en gestión, es decir, poder vincular su propio quehacer con la mejora en los aprendizajes, a través de su influencia en las prácticas docentes.

Por lo anterior, esta investigación se llevará a cabo en la Preparatoria de la UACH en el Departamento de Lenguas Extranjeras en el periodo 2015-2017 respecto a la Profesionalización de los Comisionados en la Gestión Educativa en la lengua inglesa.

De acuerdo al objetivo IV del artículo 3° estipulado en el Estatuto Universitario de la UACH, (2000) la Universidad busca “propiciar la libre investigación a través de la participación de alumnos y personal académico en un proceso educativo abierto a todas las corrientes del pensamiento” (pág. 3). Para ello, el idioma inglés juega un papel preponderante como medio para la comunicación internacional.

Con base en la anterior, el desarrollo de este proyecto pretende ayudar a analizar las implicaciones de la Gestión Educativa en un área tan fundamental y necesaria en las Instituciones de Educación Media Superior como lo es el departamento de Lengua Extranjera, es sabido que el dominio de otra lengua adicional a la materna proporciona un sinnúmero de oportunidades a quienes a dominan. Lograrlo, implica adoptar un sentido de responsabilidad de aquellos que se encuentran al frente de este departamento.

De ahí, que el presente trabajo busca encontrar las áreas de oportunidad que la Gestión Educativa en el Departamento de Lenguas Extranjeras brinda, que a su vez sean sujetas de mejora y que coadyuven al fortalecimiento del trabajo colaborativo como medio para elevar la calidad de la educación en la impartición del idioma inglés.

De esa forma, al contar con la información obtenida de esta tesis se podrá atender a la profesionalización de la Gestión Educativa en los Comisionados del Área de Lenguas, lo que repercutirá en una planeación eficiente que permita entender la relevancia de talleres de formación, los cuales permitan encontrar los medios para desempeñar su labor de forma eficiente y eficaz.

Por otro lado, esta información permitirá atender un área de la Gestión, la Gestión Educativa, la cual permitirá superar obstáculos que aún no han sido atendidos apropiadamente.

La profesionalización en la Gestión tendrá un alcance y relevancia a corto, mediano y largo plazos, a lo que los datos de esta tesis pueden ayudar al establecimiento de estrategias de acción con resultados tangibles de forma casi inmediata, y por otro lado con resultados que requieran de un trabajo más elaborado a largo plazo.

De igual forma la elaboración del presente trabajo tendrá implicaciones prácticas de distintas índoles, como el poder encontrar soluciones alternativas a la falta la integración de los miembros de la academia, lo que beneficiará a la planeación de acciones concretas que permitan comprender y conducir las necesidades particulares del Área del idioma inglés.

Para ello, es importante mencionar los distintos campos de acción de la gestión educativa como parte de las estrategias de la mejora:

Para la UNESCO, (2008) la gestión educativa tiene como objetivo:

“propiciar en los directores la reflexión sobre su función directiva, el análisis de la gestión en sus instituciones y proponer instrumentos y procedimientos que les permitan implementar una propuesta de gestión institucional orientada hacia el logro de una Educación de Calidad...” (pág. 12).

Para la UNESCO-IIPE-BA, (2000) la gestión educativa:

“... es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”. (pág. 16).

Por otro lado, la SEP, (2000) menciona que la gestión educativa:

“...no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que, a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa —incluyendo la comunidad externa”. (pág.126).

De igual forma la UNESCO-IIPE-BA (2000) reconoce que en la gestión educativa se encuentra un trabajo centrado en lo pedagógico y que establece siempre vínculos de trabajo, dejando de lado las rutinas obsoletas, especialmente el trabajo colegiado y de equipo. (Tabla 1).

Tabla 1. Diez competencias básicas para la gestión

1. Comprensión de los desafíos que implica el cambio de paradigmas en los sistemas educativos.
2. Identificación del movimiento de la administración convencional, hacia la gestión educativa estratégica.
3. Generación de espacios para el desarrollo del liderazgo y la innovación en las instituciones educativas.
4. Comunicación efectiva en las organizaciones educativas.
5. Delegación de autoridad.
6. Negociación de conflictos.
7. Planteamiento y resolución de problemas.
8. Visión prospectiva y función anticipatoria de la gestión educativa.
9. Trabajo en equipo y colaboración interinstitucional.
10. Participación social y respuesta interactiva a la demanda educativa.

Fuente: UNESCO-IIPE. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Argentina.

Así, los resultados que el presente trabajo arroje servirán para consolidar la parte teórica que hasta ahora se ha desarrollado respecto a la gestión educativa. Los datos consultados hasta el momento evidencian el hecho que las actividades de los Comisionados han sido entendidas meramente a nivel burócrata, sin que en muchos de los casos tengan repercusiones en el último nivel de concreción de la Gestión, el pedagógico.

En ese mismo sentido, con los resultados alcanzados se espera saber si la función de liderazgo en el ámbito educativo de lenguas extranjeras beneficiará a los niveles que se presupone impactan en otras áreas, o simplemente es un elemento que no repercute en la labor docente en el aula.

Por último, este trabajo de investigación podrá tener un impacto en cuanto a que puede dar información sobre las acciones académico-administrativas del Comisionado que faciliten las funciones de los docentes integrantes del Área de Lenguas extranjeras.

CAPÍTULO 2. MARCO LEGAL, NACIONAL E INTERNACIONAL DEL IDIOMA INGLÉS Y EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR.

El dominio del idioma inglés a través de evaluaciones o certificaciones aprobadas a nivel mundial es un elemento que los distintos referentes nacionales e internacionales aseguran brindan calidad de vida. Así, en este capítulo se menciona no solo la relevancia de una educación con el idioma inglés sino también la de una educación media superior la cual se encuentra alineada de acuerdo con estándares internacionales.

Para ello, se hace necesario establecer la importancia del propio idioma, más aún cuando en el país se ha dado en los últimos meses un intento más en reformar el modelo educativo mexicano, en donde el idioma inglés se ha vuelto una obligación desde el nivel básico hasta el nivel superior.

De igual forma, la Secretaria de Educación Pública (SEP) ha creado la Estrategia Nacional de inglés en donde abre una convocatoria para que maestros con dominio del idioma inglés y conocimientos metodológicos concursen por una plaza en las escuelas normales. Dicha estrategia confirma el hecho de que las acciones en México en el ámbito educativo se alineen a aquellas políticas internacionales.

Por lo anterior es relevante analizar el marco legal del idioma inglés en los niveles internacionales y nacionales para comprender aquellas acciones educativas que buscan mejorar el acceso a la educación y a la igualdad.

2.1 MARCO LEGAL NORMATIVO INTERNACIONAL.

En el sentido más general, la palabra *norma* hace referencia a toda regla de comportamiento. Así, en el sentido específico, la palabra *norma* se identifica por atribuir deberes. De acuerdo al Diccionario de la lengua Española, (2016) menciona que la norma es un precepto jurídico.

El Marco Normativo Internacional en relación con la educación media superior y el idioma inglés constituye las referencias internacionales que la globalización ha dado pauta en los últimos años. Por otro lado, el Marco Normativo son las normas o reglas

específicas para realizar y atender cualquier proceso, es decir, son las referencias que los países miembros de las distintas organizaciones internacionales han acordado seguir con miras a trabajar en un objetivo en común, mejorar las expectativas de vida, en especial, por ser el interés de esta investigación, mejorar las condiciones educativas.

2.1.1 UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO).

El mundo actual, enfrenta múltiples retos en el ámbito educativo. La educación plurilingüe en la actualidad es un factor decisivo y obligado en las naciones que cada vez más hacen frente a la competitividad y al acceso a la calidad educativa. De acuerdo a la UNESCO, (1999) el plurilingüismo refiere al uso de por lo menos tres lenguas en la educación: la lengua materna, una lengua regional o nacional y una lengua internacional.

De igual forma, en la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, aprobada en 1995 por la UNESCO, (2003) en la cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, se ratifica el principio de la igualdad de acceso a la educación, el cual debe lograrse mediante la eliminación de “la discriminación en la educación en todos los niveles por motivos de [...] idioma”. (pág. 26).

En ese mismo sentido, la UNESCO, (1997) afirmaba que

“...la falta de dominio del segundo idioma ha resultado ser una de las principales causas del alto índice de alumnos que abandona la escuela o reprueba cursos, así como del aprovechamiento deficiente en las escuelas primarias y secundarias. Esto repercute negativamente en la búsqueda de empleo”. (pág. 5).

En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI UNESCO, (1998) se destaca la importancia del plurilingüismo en la educación superior: a fin de promover el entendimiento internacional, en ésta se establece en el artículo 15 “la práctica del plurilingüismo, los programas de intercambio de docentes y estudiantes y el establecimiento de vínculos institucionales para promover la cooperación intelectual y científica debiera ser parte integrante de todos los sistemas de enseñanza superior” (párrafo 1° pág. 29).

Por otro lado, en lo concerniente a la globalizado del siglo XXI, donde la información y la comunicación son en gran medida los puntos de referencia obligados en todo proceso educativo, económico y científico, se requiere fomentar prácticas integrales que permitan identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas no sólo académicos o laborales, sino también de la vida diaria.

De acuerdo a la UNESCO, (2003) "... aprender otro idioma da acceso a otros sistemas de valores y otras formas de interpretar el mundo, fomenta el entendimiento intercultural..." (pág. 17). También se hace mención respecto al perfil internacional de estudiantes graduados para el siglo XXI los cuales deben contar, entre otras características, con conocimientos de lenguas extranjeras. Las competencias en idiomas y en interculturalidad son parte esencial del nuevo perfil profesional en una sociedad caracterizada por la movilidad social transnacional y la cultura del mestizaje.

De esta forma, es evidente la relevancia de los idiomas en distintos ámbitos, como lo son, el desarrollo, la diversidad cultural y la interculturalidad, la cooperación entre culturas, el fortalecimiento de la movilidad y de sociedades del conocimiento, entre otras.

En relación a los planes y programas educativos, es necesario elaborarlos con una visión multicultural y plurilingüe, con base en distintos puntos de vista, como también en las historias y las culturas de los distintos grupos de la sociedad.

Al respecto la UNESCO, (2009) mencionaba que los programas de educación bilingüe:

"son pertinentes en la mayoría de los contextos de aprendizaje y pueden resultar especialmente decisivos para mejorar la calidad de la educación y ampliar las oportunidades educativas de los grupos marginados o insuficientemente atendidos, comprendidas las poblaciones inmigrantes". (pág. 16).

De igual modo en el tratado de La Educación en un mundo plurilingüe de la UNESCO (2003) se menciona, "la UNESCO apoya los idiomas como componente esencial de la educación intercultural a fin de fomentar el entendimiento entre

distintos grupos de población y garantizar el respeto de los derechos fundamentales (pág. 30).

Recapitulando, la postura de la UNESCO respecto a la educación bilingüe y/o plurilingüe es de total soporte en todos los niveles de educación como forma de suscitar un nuevo tiempo de igualdad social en sociedades caracterizadas por la diversidad lingüística, de igual forma se apoya a los idiomas como elemento esencial de la educación intercultural a fin de fomentar la comprensión entre diferentes grupos de población y asegurar el respeto de los derechos elementales.

2.1.2 MARCO COMÚN EUROPEO DE REFERENCIA PARA LAS LENGUAS (MCERL)

El Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL) forma parte del proyecto de política lingüística del Consejo de Europa, proporcionando una base común para la elaboración de programas de lenguas, orientaciones curriculares, exámenes y manuales para el aprendizaje de lenguas extranjeras.

De acuerdo a R. Pérez, (2010) las políticas lingüísticas del Consejo de Europa están inspiradas en tres fines: a) el rico patrimonio de las lenguas y culturas europeas constituye un valioso recurso común que hay que proteger y desarrollar por lo que debemos hacer un importante esfuerzo educativo para que esa diversidad deje de ser un obstáculo, b) sólo mediante un mejor conocimiento de otras lenguas es posible facilitar la comprensión e interacción entre los ciudadanos para fomentar el ejercicio de la ciudadanía democrática en Europa y, c) los estados miembros, al adoptar políticas de enseñanza y aprendizaje de lenguas extranjeras pueden conseguir mayor convergencia para una continua cooperación y coordinación.

Al respecto, Reyes, Murrieta, y Hernández, (2012) comentaban "...Los objetivos políticos de CE son preparar a los europeos para un mundo donde uno de los desafíos es la movilidad y la cooperación, y los intercambios intencionales. Por ello, fomenta el conocimiento, respeto y tolerancia de la diversidad cultural y lingüística. Para conseguirlo, CE privilegia el plurilingüismo. Desde este enfoque se entiende que a medida que se acrecienta el conocimiento y experiencia en diversas lenguas, el individuo no los guarda en compartimentos separados, sino que los integra a un repertorio general al que puede recurrir para comunicarse con personas, incluso en lenguas que no ha estudiado, pero que por su parecido

y por la competencia lingüística alcanzada en otras le permite construir hipótesis y lograr comunicarse en algún nivel (pág. 175).

El MCERL favorece además la cooperación internacional en el campo de las lenguas modernas y el reconocimiento mutuo de las titulaciones obtenidas en distintos contextos de aprendizaje.

Una de las intenciones de la Unión Europea (UE) es hacer una prioridad el dominio de, por lo menos, dos lenguas extranjeras durante la escolarización, como propone el Libro Blanco² en su segunda parte por medio de grupos de trabajo transnacionales.(Europeas, 1995).

En este sentido, de acuerdo al (IMCO; COMCE, 2015) en términos estadísticos, para el 2020 habrá aproximadamente 2 mil millones de personas que estarán usando o aprendiendo inglés, hoy las personas que tienen algún tipo de conocimientos del idioma son 1.75 mil millones, casi el 25% de la población mundial. Por lo que es clara la relevancia de poder ser parte de ese sector de la población, si se pretende incursionar al ámbito educativo o laboral global.

Cabe mencionar que el MCERL está encaminado a planificar la enseñanza de las lenguas extranjeras, distinguiendo dentro de las actividades comunicativas orales a las actividades de: comprensión auditiva, expresión oral y de interacción.

De esta forma, el MCERL clasifica a las actividades de comprensión auditiva según su intención de la siguiente forma: escuchar para captar la esencia de lo que se dice (comprensión global), escuchar para conseguir información específica, escuchar para conseguir una información detallada y escuchar para captar posibles implicaciones.

De igual forma, el MCERL considera a las actividades de expresión oral que incluyen la realización de comunicados públicos y dirigirse a un público. Tanto en las actividades de escucha como en las de expresión, el MCERL utiliza diversas estrategias como lo son: planificación, ejecución, evaluación y corrección.

² Los Libros Blancos de la Comisión Europea son documentos que contienen propuestas de acciones de la Unión Europea (UE) en un campo específico. Su propósito es iniciar un debate con el público, las partes interesadas, el Parlamento Europeo y el Consejo con el fin de facilitar un consenso político.

En cuanto a las actividades de interacción oral, el MCERL las define como aquellas en las que el usuario de la lengua actúa de forma alterna como hablante y oyente con uno o más interlocutores para construir conjuntamente una conversación mediante la negociación de significados siguiendo el principio de cooperación según Sag, (2010).

Por otro lado, para poder determinar cuál es el nivel de comprensión de la población bilingüe, el MCERL utilizado en varios países, tiene también, como segundo propósito el evaluar los distintos niveles de comprensión: auditiva, lectora, interacción oral, expresión oral y expresión escrita. Así, se definen seis niveles en la comprensión del idioma inglés: Nivel A1 (nivel principiante), Nivel A2 (nivel elemental), Nivel B1 (nivel intermedio), Nivel B2 (nivel intermedio alto), Nivel C1 (nivel avanzado), Nivel C2 (nivel muy avanzado).

Para tratar de especificar la información anterior, se considera apropiado resumir el conjunto de los niveles propuestos en secciones independientes y de forma general, como se muestra en el (Tabla 2).

Tabla 2. Niveles comunes del MCERL: Escala Global.

Usuario competente	C2	Es capaz de comprender con facilidad prácticamente todo lo que oye o lee. Sabe reconstruir la información y los argumentos procedentes de diversas fuentes, ya sean en lengua hablada o escrita, y presentarlos de manera coherente y resumida. Puede expresarse espontáneamente, con gran fluidez y con un grado de precisión que le permite diferenciar pequeños matices de significado incluso en situaciones de mayor complejidad
	C1	Es capaz de comprender una amplia variedad de textos extensos y con cierto nivel de exigencia, así como reconocer en ellos sentidos implícitos. Sabe expresarse de forma fluida y espontánea sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. Puede hacer un uso flexible y efectivo del idioma para fines sociales, académicos y profesionales. Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad, mostrando un uso correcto de los mecanismos de organización, articulación y cohesión del texto.
Usuario independiente	B2	Es capaz de entender las ideas principales de textos complejos que traten de temas tanto concretos como abstractos, incluso si son de carácter técnico, siempre que estén dentro de su campo de especialización. Puede relacionarse con hablantes nativos con un grado suficiente de fluidez y naturalidad, de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de los interlocutores. Puede producir textos claros y detallados sobre temas diversos, así como defender un punto de vista sobre temas generales, indicando los pros y los contras de las distintas opciones.
	B1	Es capaz de comprender los puntos principales de textos claros y en lengua estándar si tratan sobre cuestiones que le son conocidas, ya sea en situaciones de trabajo, de estudio o de ocio. Sabe desenvolverse en la mayor parte de las situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la lengua. Es capaz de producir textos sencillos y coherentes sobre temas que le son familiares o en los que tiene un interés personal. Puede describir experiencias, acontecimientos, deseos y aspiraciones, así como justificar brevemente sus opiniones o explicar sus planes.
Usuario básico	A2	Es capaz de comprender frases y expresiones de uso frecuente relacionadas con áreas de experiencia que le son especialmente relevantes (información básica sobre sí mismo y su familia, compras, lugares de interés, ocupaciones, etc.). Sabe comunicarse a la hora de llevar a cabo tareas simples y cotidianas que no requieran más que intercambios sencillos y directos de información sobre cuestiones que le son conocidas o habituales. Sabe describir en términos sencillos aspectos de su pasado y su entorno, así como cuestiones relacionadas con sus necesidades inmediatas.
	A1	Es capaz de comprender y utilizar expresiones cotidianas de uso muy frecuente, así como, frases sencillas destinadas a satisfacer necesidades de tipo inmediato. Puede presentarse a sí mismo y a otros, pedir y dar información personal básica sobre su domicilio, sus pertenencias y las personas que conoce. Puede relacionarse de forma elemental siempre que su interlocutor hable despacio y con claridad y esté dispuesto a cooperar.

Fuente: A partir de (ANAYA, 2004)

Dicha información busca proporcionar una base común para el desarrollo de programas de lenguas, alineaciones curriculares y diseño de instrumentos de evaluaciones. De igual forma pretende brindar a los profesores los medios apropiados para coordinar sus esfuerzos y satisfacer las necesidades de los alumnos en los distintos niveles lingüísticos

2.1.3 LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE).

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) es una organización internacional donde gobiernos de treinta economías democráticas colaboran para poder enfrentar los distintos desafíos de índole social y económica que surge a partir de la globalización.

La OCDE facilita un espacio donde los distintos gobiernos pueden intercambiar sus prácticas políticas con miras a analizar respuestas a problemas comunes, identificar buenas prácticas y coordinar políticas locales e internacionales. De este modo la OCDE brinda un foro para mejorar las políticas, ya ejercidas, por medio de nuevos instrumentos que permitan mejorar las condiciones de sus países miembros.

Desde su creación, la OCDE por más de cuarenta años ha sido uno de los orígenes fiables de estadísticas comparativas y de datos económicos y sociales. Las bases de datos de la OCDE cubren áreas diversas como cuentas nacionales, indicadores económicos, fuerza laboral, comercio, empleo, migración y educación, entre otras. OCDE (2004).

Así, en 1997 la OCDE creó el Programa para la Evaluación Internacional para Estudiantes (PISA, *por sus siglas en inglés*), el cual tiene como objetivo monitorear de qué forma los estudiantes que están en la última etapa de su formación escolar obligatoria han alcanzado los conocimientos y habilidades necesarios para su completa participación en la sociedad. OCDE (s/ f).

Sin embargo, las evaluaciones PISA en áreas específicas dependen de una escala más extensa de competencias. En lo que se refiere al marco conceptual del proyecto de Definición y Selección de Competencias (DeSeCo) de la OCDE, hace claramente la clasificación de las competencias clave en tres categorías: 1. Usar herramientas de manera interactiva, 2. Actuar de forma autónoma y, 3. Interactuar en grupos heterogéneos. Una de dichas competencias, sin lugar a dudas es la habilidad para usar el lenguaje. OCDE (s/ f).

En cuanto a la competencia lingüística, la OCDE considera al idioma inglés no sólo la lengua más usada en las transacciones económicas, sino también un factor de competitividad que puede ser definitivo para iniciar negocios. Ello, como resultado del proceso de globalización en donde las competencias lingüísticas tienen resultados en distintos ámbitos, entre los que sin duda están los económicos, sociales, culturales y educativos.

En ese mismo sentido, Reyes, (s/ f), mencionaban que “la OCDE reconoce que una lengua franca incrementa la cooperación y codependencia económica, pero advierte que esto no debe llevarse a cabo menoscabando la diversidad cultural y lingüística. Al aprender otras culturas por medio de la lengua, es necesario recordar la nuestra y defender aquéllas en peligro de desaparición” (pág. 174).

A su vez, Reyes, (s/ f) cita a la OCDE diciendo “una globalización sin revisar puede aplastar la diversidad, pero manejada sabiamente, puede hacer del mundo algo mucho mejor, mucho más pacífico y un lugar mucho más interesante” (pág. 174).

De igual manera la OCDE, (2008) menciona que si bien se reconoce que la existencia de una cultura franca vehiculada por una lengua franca ayuda a derribar estereotipos y crear conciencia de la interdependencia que existe entre todos los habitantes del mundo, también advierte que ninguna sociedad ha desarrollado un estilo de vida perfecto como para “exportarse de manera universal” (pág. 13).

Finalmente, la OCDE reconoce que una lengua franca aumenta la participación y codependencia económica, pero propone que esto no debe llevarse a cabo perjudicando la diversidad cultural y lingüística. Al aprender otras culturas por medio de la lengua, es necesario recordar la nuestra y defender aquéllas en peligro de extinción. La OCDE (2008) consideraba que “una globalización sin revisar puede aplastar la diversidad, pero manejada sabiamente, puede hacer del mundo algo mucho mejor, mucho más pacífico y un lugar mucho más interesante” (pág. 15).

2.1.4 BANCO MUNDIAL (BM)

El origen de lo que hoy se conoce como Banco Mundial se remonta a la conferencia realizada en julio de 1944, en donde los líderes de Inglaterra y de Estados Unidos (Churchill y Roosevelt) fueron los actores principales. Dicha reunión se llevó a cabo en la ciudad de Bretton Woods, en New Hampshire EE. UU., a la cual asistieron 44

países. De ahí surgieron dos instituciones que, de acuerdo a Danher, trazaron la economía de los sucesivos cincuenta años, Danher, (1994). Por un lado, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y, por otro, el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, que es conocido simplemente como “Banco Mundial”.

La primera participación del Banco Mundial en problemas educativos se efectuó en 1963 en Túnez, África, y se dirigió al sector de la educación secundaria, pero no fue sino hasta 1968 cuando se expandieron los programas sociales, incluyendo los educativos. Feinberg, (1992).

El BM, como institución de desarrollo, otorgó el primer crédito educativo en 1963, a Túnez, África, para la construcción de escuelas de nivel secundaria. Desde entonces y hasta 1990, el BM ha participado en 375 proyectos educativos en 100 países del mundo. Los préstamos han cubierto todos los niveles, desde la educación primaria hasta posgrado, incluyendo educación tecnológica y no-formal. BM, (1990).

En los últimos años, no sólo organizaciones internacionales han participado en el fortalecimiento de la educación, de igual forma, un banco internacional como lo es el Banco Mundial (BM), ha sido el organismo que cuenta con una mayor claridad en el escenario educativo mundial, que trabaja de forma conjunta con la UNESCO. Coraggio y Torres, (2007).

Como una institución de desarrollo en BM apoya el desarrollo educativo principalmente brindando recursos financieros por medio de dos instituciones: El Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD) y la Asociación Internacional de Desarrollo (AID). La primera brinda apoyo a naciones de desarrollo más avanzadas, mientras que la segunda apoya más a naciones menos desarrolladas. BM, (1990).

Sin embargo, el BM también se encarga de diseñar proyectos de asesoría, de esta forma países, principalmente desarrollados se han beneficiado y han podido construir y mejorar miles de instituciones educativas. BM, (1990)

De este modo, la labor del BM no es únicamente la de hacer préstamos financieros, como normalmente se piensa. Puesto que, en la perspectiva del BM, según mencionaba Heyneman, (1995) “los administradores de la educación se enfrentan a decisiones y disyuntivas en torno a cómo mejorar la calidad (de la educación) con medidas poco efectivas”, “...lo que buscan es orientación para decidir en torno a opciones específicas de inversión” (pág. 567).

De acuerdo a (Maldonado, 2000) “...los ejes primordiales del Banco en los ámbitos de la educación primaria, secundaria, técnica, superior, de mujeres y grupos étnicos minoritarios son: acceso, equidad, eficiencia interna, calidad, financiamiento, administración, resultados e internacionalización, además, de la preocupación por la educación en un contexto de globalización y competencia económicas. (pág. 5).

Finalmente, en términos de la globalización, el Banco Mundial, (2013), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2009), y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2015) coinciden en opinar que es urgente incorporar estrategias conjuntas que incorporen tecnologías de la información y comunicación, ya que con ello se promoverán distintos aprendizajes, incluso el propio de las lenguas extranjeras en donde el inglés no es la excepción.

2.1.5 LA ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS (OEA) EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (EMS)

La Organización de los Estados Americanos (OEA) es el organismo regional más antiguo del mundo. En su reunión de 1890 con sede en Washington DC se creó la Unión Internacional de Repúblicas Americanas, pero fue hasta 1948 que la OEA fue oficialmente creada en Bogotá Colombia. OEA, (s/ f).

El objetivo fundamental de la OEA se encuentra especificado en su Carta Magna en el Artículo 1, "un orden de paz y de justicia, fomentar su solidaridad, robustecer su colaboración y defender su soberanía, su integridad territorial y su independencia". OEA, (s/ f).

En esa misma Carta se menciona en su Artículo 47 que:

“...los Estados miembros darán importancia primordial dentro de sus planes de desarrollo, al estímulo de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura orientadas hacia el mejoramiento integral de la persona humana y como fundamento de la democracia, la justicia social y el progreso”. OEA, (1993).

De igual forma, en su Artículo 49, inciso b, se menciona que:

“la educación media deberá extenderse progresivamente a la mayor parte posible de la población, con un criterio de promoción social. Se diversificará de manera que, sin perjuicio de la formación general de los educandos, satisfaga las necesidades del desarrollo de cada país”. OEA, (1993).

Por lo anterior, cabe mencionar que la OEA desde 1948 ha otorgado préstamos estudiantiles que han beneficiado a estudiantes de los distintos países de las Américas brindándoles la oportunidad de estudiar en el extranjero. De esta forma la OEA ha trabajado para que su objetivo de fomentar un orden de justicia educativo OEA, (2010).

2.1.6 BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fue creado en 1959 en su sede en Washington, EU. Su objetivo principal es “mejorar la calidad de vida en América Latina y el Caribe... ayudar a mejorar la salud, la educación y la infraestructura a través del apoyo financiero y técnico a los países que trabajan para reducir la pobreza y la desigualdad. BID, (2016).

De igual forma, el BID es considerado como la fuente principal de financiamiento para el desarrollo de América Latina y del Caribe por medio de préstamos, donaciones y asistencia técnica. BID, (2016).

En los últimos años el BID ha generado programas especiales que buscan atender las distintas necesidades, como lo es favorecer el desarrollo equitativo y sostenible. Dos de esos factores de interés para el BID han sido los sectores salud y educativo. Ello se ha llevado a cabo por medio de acciones que incidan de forma directa en la disminución de sobrepeso, favoreciendo a países como República dominicana y México.

Se puede entender, por distintos documentos (BID, 2015; BID, 2016; Danher, 1994) que indican que el Banco Interamericano se apoya de forma directa en los distintos indicadores del Banco Mundial en sectores como el de educación y ciencia.

De acuerdo a Maldonado, (2000) el BID brinda apoyo a proyectos de desarrollo en alguna de las siguientes áreas:

- Programas de educación superior de nivel profesional, posgrado e investigación científica y tecnológica.

- Programas de educación técnica y formación profesional.

- Programas de educación destinados a proporcionar un mínimo de destrezas sociales y de trabajo a los jóvenes y adultos que no han tenido acceso oportuno a la educación formal.

- Programas destinados a introducir formas sustantivas en currículum, métodos docentes, estructura, organización y funcionamiento de la educación básica, forma, y no formal a nivel primario y secundario.

- Programas para mejorar la eficiencia y equidad en la aplicación de los recursos dedicados al funcionamiento de la educación y a promover fuentes alternas de financiamiento. (pág. 9).

En el punto dos y tres se menciona que BID proporciona apoyo a programas de educación que puedan responder a las distintas necesidades del mundo globalizado con el objetivo de llegar ser parte de una fuerza de trabajo competitiva.

En conclusión, con el fin de optimar las distintas economías se requiere de un conjunto de habilidades cognitivas y no cognitivas que repercutan en varios sectores como lo son el educativo y laboral. De esta forma, ser capaz de comunicarse efectivamente, comprender y expresarse en otros idiomas, identificar problemas y estrategias para resolverlos, y desarrollar la capacidad de trabajar en equipo. Estos son algunas de esas habilidades.

2.2 MARCO LEGAL NORMATIVO NACIONAL

El Marco Normativo Nacional de la Educación Media Superior y el idioma inglés es aquel que delimita las acciones de la función educativa nacional, es decir, la educación se debe desarrollar al interior de esos lineamientos, de no ser así se estarían generando violaciones jurídicas y con ello no se obtendría los objetivos internacionales: la mejora de los procesos educativos, la cobertura y la calidad en la educación.

Se debe hacer que esas normas no sean solamente un ideal, sino que sean una realidad en el país, para ello es importante hacerlas valer día a día con estrategias que coadyuven a ello.

2.2.1 MARCO NORMATIVO DE LA ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (EMS) MÉXICO.

La perspectiva de la educación básica en México se ha modificado en las últimas décadas con el objetivo de tratar de responder a las necesidades y posibilidades de nuestro país. Es cierto que los cambios se han dado de manera anacrónica y que los resultados que se tienen actualmente siguen siendo insuficientes, sin embargo, es importante decir que las acciones muestran, en algunos casos, buenas intenciones que permiten pensar en acciones que permitan al centro educativo nacional poder mejorar, aunado al hecho de que antes la educación básica - primaria- era el único nivel obligatorio establecido en la Ley Nacional de Educación en 1975.

Por un lado, en el Programa Nacional de Educación, SEP, (2001) se reconoció la necesidad de iniciar un proceso reformador con tintes transformacionales en la educación básica para no únicamente considerar el número de años de estudio, sino también incrementar la calidad de los aprendizajes, además de atender con igualdad a los alumnos, como también asegurar alcanzar los objetivos establecidos en los planes y programas de estudio de educación primaria y secundaria

Por otro lado, a partir de 1993 con el decreto de la Ley General de Educación como parte de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) se estableció el idioma inglés como asignatura obligatoria. A partir de esa misma fecha, la impartición de ese idioma es obligatoria en las escuelas secundarias y preparatorias.

En la RIEB la enseñanza de un idioma extranjero -el inglés- se ha planteado una prioridad desde nivel preescolar, aunque no cuenta con carácter obligatorio sino hasta el nivel secundaria. Hay algunos estados que comenzaron a implementar programas para la enseñanza del inglés en Educación Básica como Morelos (PPIPEM) o Nuevo León (PIEP).

Esta reforma integral, en términos lingüísticos, se deriva fundamentalmente de las doce recomendaciones que la OCDE efectuó al sistema educativo mexicano a partir de los resultados obtenidos en 2006 en el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes —PISA, siglas en inglés. Reyes, et al., (2012).

De acuerdo a Hopkins, Ahtaridou, Matthews, Posner, y Figueroa, (2007) existen dos recomendaciones hechas por la OCDE las cuales se refieren a la necesidad de establecer estándares de logro en áreas consideradas clave como lectura, aritmética y alfabetización digital; y la de alinear el currículo de éstas para que guarden coherencia en la progresión de un nivel a otro y diseñar materiales didácticos que las apoyen.

En lo que se refiere a la inserción de México en este mundo globalizado, la Secretaría de Educación Pública (SEP) en su Programa Nacional de Inglés en Educación Básica (PNIEB o NEPBE en inglés *National English Program in Basic Education*), establece una serie de competencias específicas como el “Saber hacer” *usando* el lenguaje, el “Saber” *sobre* el lenguaje y el “Saber ser” *con* el lenguaje, que de forma articulada coadyuven a desempeñar las funciones que el lenguaje tiene en la vida social y sus aspectos formales.

A partir de esta necesidad de incursión internacional, la SEP, a través del mismo PNIEB ha creado una propuesta de la que se originan programas de estudio para

los tres niveles de educación básica elaborados a partir de la alineación y estandarización a nivel nacional e internacional.

En ese mismo sentido, en la Encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior SEMS-SEP, (2012) se hace mención de la importancia del idioma inglés, de hecho, se menciona que se han otorgado apoyos económicos orientados a que los alumnos aprendan el idioma a través de cursos en línea que permita revertir los bajos niveles de comprensión del idioma y los altos niveles de reprobación .

Por otro lado, en el Programa Sectorial de Educación (PSE) SEP, (2013) se hace mención del avance que hasta ahora se ha tenido en términos de cobertura y disminución de desigualdades. Al igual que el PSE anterior 2007-2012, el actual reconoce la necesidad de atender problemas de bajo rendimiento y reprobación.

De igual forma la SEP, (2013) establece como segundo objetivo principal el fortalecer la calidad y pertinencia de la EMS y Educación Superior (ES), así como la formación para el trabajo, a fin de que los jóvenes contribuyan al desarrollo de México.

2.2.2 LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (LGE)

En nuestro país, la educación es parte de los derechos humanos que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos reconoce en todas las personas. Adicional a ello, la Ley General de Educación (LGE) expedida en 1993 establece que todos tienen los mismos derechos y oportunidades de recibir educación, esta Ley substituyó a la anterior Ley Federal de Educación. (SEP, 2006).

En ese mismo sentido, la LGE señala en su Artículo 2° los distintos aspectos relacionados al derecho a la educación, como lo es que todos los habitantes del país tendrán las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional. Federal, (2016). Al igual se menciona que la educación es el medio esencial para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; y que es un proceso permanente orientado a contribuir al desarrollo del individuo.

En su artículo 32 se menciona los deberes de las autoridades para garantizar las condiciones que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de cada individuo y una mayor equidad educativa.

Artículo 32.- Las autoridades educativas tomarán medidas tendientes a establecer condiciones que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de calidad de cada individuo, una mayor equidad educativa, así como el logro de la efectiva igualdad en oportunidades de acceso y permanencia en los servicios educativos. Federal, (2016).

Respecto al desarrollo de destrezas y habilidades, como lo son los idiomas, y en especial la lengua inglesa, permiten tener acceso a una gama más amplia de conocimientos de distintas latitudes del planeta.

Artículo 45.- La formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificados...Federal, (2016).

2.2.3 LA CARTA MAGNA.

Como parte de las obligaciones que el Estado tiene para los ciudadanos mexicanos se encuentra el desarrollo de las personas y la educación integral. Ello se haya estipulado en la Suprema Carta Política de los Estados Unidos Mexicanos, pues es el principal instrumento legal del país, razón por la cual se menciona de manera textual:

Artículo 3º. *Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado — federación, estados, Distrito Federal y municipios—, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias.*

Por otro lado, en la fracción II inciso C se menciona que “...se contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer y aprecio y respeto por la diversidad cultural...”

En el caso de la educación media superior, la Constitución menciona en las fracciones V y VI que “... el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativas —incluyendo la educación inicial y a la educación superior necesarios para el desarrollo de la nación...”

De igual manera en el Artículo 31 se menciona que “...son obligaciones de los mexicanos hacer que sus hijos o pupilos concurren a las escuelas públicas o privadas, para obtener la educación [...] y media superior...”

Queda claro que en ninguno de los incisos del Artículo 3° se hace alusión directa a la educación bilingüe, pero ciertamente el hecho del progreso científico y tecnológico y a la convivencia social son aspectos que se apoyan directamente en el conocimiento de idioma inglés, por ser el idioma que marca la pauta en el mundo.

En dos de los seis artículos transitorios que acompañan la propuesta se hace referencia a la obligatoriedad que el Estado ha adquirido a extender la educación obligatoria al nivel medio superior. Razón por la que se destacan los siguientes:

Tercero. La obligatoriedad del Estado de garantizar la educación media superior, como deber del mismo de ofrecer un lugar para cursarla a quien teniendo la edad típica hubiere concluido la educación básica

En el artículo IV se hace mención a la responsabilidad del Estado de asignar parte del presupuesto federal a mejorar la infraestructura que permita incrementar “...la cobertura progresiva de los servicios de educación media superior”. De igual forma, se evoca que es necesario trabajar para que “se tomen decisiones pertinentes para asegurar el acceso de los aspirantes a los servicios de educación media superior”

2.2.4 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND)

Como ya se mencionó en el apartado anterior, la Constitución en su artículo 3° menciona que el Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria, media superior. De ahí que en el Objetivo 3 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) llamado *México con Educación de Calidad*. Federal, (2013b) mencione las estrategias y líneas de acción que le permitirá desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.

El Gobierno Federal reconoce rezagos en eficiencia terminal en la educación básica aun cuando los resultados de cobertura dicen ser elevados, se cuenta con un 76

por ciento de eficiencia terminal a nivel secundaria, influyendo a que la cobertura a nivel medio superior no haya podido aumentar en los últimos años.

El PND Federal, (2013b) se menciona que “en los planteles de educación media superior se está atendiendo a 4.4 millones de jóvenes, correspondiendo el 91.3% a los bachilleratos y 8.7% a la educación profesional técnica, donde se incluyen los planteles del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP). Por cada 100 egresados del bachillerato, 85.9 se inscriben en alguna institución de educación superior” (pág. 60).

Es relevante que el PND se mencione el hecho que existe poca vinculación de la educación con las necesidades sociales. En la Consulta Ciudadana el 18% de los jóvenes que participaron opinaron que “se debe fortalecer las carreras de corte tecnológico y vincularlas al sector productivo”.

De igual forma, se menciona en Federal, (2013b) “Un México con Educación de Calidad requiere robustecer el capital humano y formar mujeres y hombres comprometidos con una sociedad más justa y más próspera. El Sistema Educativo Mexicano debe fortalecerse para estar a la altura de las necesidades que un mundo globalizado demanda” (pág. 16).

En ese mismo sentido y escenario, el idioma inglés es uno de esos factores que marca la pauta en la vinculación internacional educativa y laboral pues es uno de esos componentes que trata de responder a un nuevo paradigma globalizado donde las oportunidades de trabajo no sólo se buscan, sino que en ocasiones deben inventarse.

De igual forma, para que se obtengan resultados distintos en cualquier área del conocimiento, en especial en la adquisición de un idioma, se requiere fortalecer su presencia en los distintos planes y programas de estudios. Para ello se requiere que el idioma inglés no solamente sea una materia obligatoria, sino que además se establezcan políticas públicas de formación continua de calidad. DOF, (2013).

2.2.4.1 PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN (PSE)

El Programa Sectorial de Educación (PSE) actual, SEP (2013) hace referencia al avance en cobertura y disminución de desigualdades que se ha tenido en los últimos años. Al igual que el PSE de la administración federal anterior, el PSE actual

reconoce la necesidad de atender problemas de bajo rendimiento y reprobación en los distintos niveles, sobre todo a nivel MS, al ser el objeto de estudio de este trabajo.

De igual forma, el PSE hace alusiones, en repetidas líneas al concepto de calidad educativa; sin embargo, no se hace mención en sus distintas páginas de ¿qué se debe? entender por “Calidad” en la educación, lo cual hace difícil pensar hacia donde se dirigen sus esfuerzos y objetivos.

Dichas acciones establecen en seis objetivos que el gobierno federal pretende coordinar y fortalecer para alcanzarlas metas educativas nacionales en este sexenio. SEP, (2013).

Objetivo 1: Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población.

Objetivo 2: Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuya al desarrollo de México.

Objetivo 3: Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa

Objetivo 4: Fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral.

Objetivo 5: Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral.

Objetivo 6: Impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento (pág. 24).

Respecto al objetivo 3, los PSE de los últimos años han establecido mejorar los porcentajes en cuanto a la cobertura que se brinda a nivel medio superior. El PSE del 2000 mencionaba que el porcentaje entonces era de 47.5 por ciento, para el año 2010 a un 58.7, en el 2012 fue de 68 por ciento, para el 2014 fue del 71.3 por ciento, para inicios del 2016 fue del 76 por ciento. La meta del sexenio actual es llegar a la cobertura del 80 por ciento. SEP, (2013).

Por otra parte, el PSE en el mismo objetivo se hace clara referencia a que trabajar para abatir la equidad educativa será una meta primordial para esta administración. Es un hecho que las comunidades al interior de la república en condiciones de

pobreza extrema deben ser atendidas urgentemente para brindarles, no sólo mejores condiciones económicas, sino también educativas.

De acuerdo al PSE actual, se menciona en SEP, (2013):

“El PND 2013-2018 está construido bajo premisa de que todos los grupos de la población deben formar parte y beneficiarse del desarrollo del país. Sólo una educación que incluya a todos los grupos de la población permitirá la democratización de la productividad y la construcción de una sociedad más justa...En especial, deben desplegarse estrategias que contemplen la diversidad cultural y lingüística...” (pág. 54).

De esta forma, queda establecido que estos dos elementos “calidad vs equidad” no pueden desvincularse si se pretende encontrar una alternativa de cambio y mejora educativa en los distintos niveles, sobre todo el Nivel Medio Superior. Los datos que PSE muestra determinan un sistema social inequitativo, los números son poco alentadores, 32.3 millones de mexicanos mayores de 15 años sin educación básica completa.

De acuerdo a la UNAM, (2010) se establece que:

“el componente que más ha contribuido al aumento del rezago en términos absolutos es el de la población sin secundaria terminada, en 40 años pasa de 4.8 a 14.9 millones de personas, implicando incluso un aumento en términos relativos de 18 a 23% de la población de 15 años y más...”

2.2.4.2 MARCO NORMATIVO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO (UACH).

Con base en la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo del Artículo 1º, se establece que “se crea la Universidad Autónoma Chapingo como organismo descentralizado del Estado con personalidad jurídica, patrimonio propio y sede de gobierno en Chapingo, Estado de México”. Federal, (1974).

Dentro de sus objetivos se encuentran la formación de cuadros técnicos y científicos con juicio crítico, democrático, nacionalista y humanístico; capacitados para contribuir a la solución de los problemas del medio rural. UACH, (2013).

Por otro lado, en su Artículo 4º se menciona que la Universidad Autónoma de Chapingo, para el cumplimiento de su objetivo de formación, tendrá, entre otras, las

atribuciones de organizarse de forma que mejor le convenga a sus propios intereses. UACH, (2013).

Por otro lado, en el Artículo 131° menciona que la UACH tendrá estudiantes del nivel medio superior (Preparatoria) y superior (Técnico, Licenciatura y posgrado).

2.2.4.3 PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE UACH 2009-2025 (PDI – UACH).

En lo referente al Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UACH 2009-2025, se establecen ciertos parámetros o políticas educativas las cuales hacen ver a la institución comprometida con los nuevos retos de los tiempos actuales, para ello el PDI se apoya de seis principios orientadores. UACH, (2010).

1. La afirmación de la autonomía universitaria como derecho y también como responsabilidad.
2. El fortalecimiento de su carácter crítico, que le asegura la autoridad intelectual y académica para la conservación, construcción y depuración constante del conocimiento.
3. La defensa del carácter público y gratuito que soporta la formación que imparte, así como del conocimiento que genera, aplica y difunde.
4. La revitalización del carácter democrático y popular que se refleja en sus formas y órganos colegiados de gobierno, así como en las funciones sociales de su proyecto académico.
5. La reafirmación del carácter social mediante la promoción del desarrollo integral de los universitarios, para que contribuyan a la transformación social y a la soberanía alimentaria, así como a la protección y el desarrollo, tanto del medio ambiente como de los recursos naturales.
6. El afianzamiento de su carácter nacional, que compromete la renovación constante de las relaciones que sostiene con la sociedad rural y el país

Dentro de los atributos que el PDI menciona favorecerá a la generación de mejores condiciones para que la UACH se mantenga como una institución de reconocida calidad, sobresalen los siguientes:

- a) El ejercicio responsable de la autonomía universitaria se refleja plenamente en la consistencia de su sistema democrático de gobierno.
- b) El compromiso académico y social de contribuir a la revaloración de la educación.
- c) La operación de un sistema institucional de gestión de la calidad.
- d) Las tecnologías de la información y comunicación (Tics) forman parte de una realidad. Los continuos avances científicos y tecnológicos en el contexto de la globalización económica.

La visión de la UACH claramente establecido en el PDI es educar integralmente a sus estudiantes con un perfil internacional, generando una educación para la vida en los ámbitos nacional e internacional. Para ello, existen elementos que deben ser reconsiderados para atender las nuevas exigencias de la actualidad educativa.

2.2.4.4 LA NORMATIVIDAD DE LOS COMISIONADOS DE ÁREA EN LA UACH.

La figura de Comisionado – Profesor-investigador de tiempo completo basificado responsable de su academia o área. Sus funciones son las de un Coordinador-Administrativo, sin embargo, en los estatutos Universitarios de la UACH no se establece como tal.

Para el año 2011, la Subdirección de Apoyo Académico emitió el oficio con No. 602.24, en donde menciona que a partir de las implicaciones que la función del Coordinador había tenido, principalmente el pago de compensaciones al realizar actividades extraordinarias a las establecidas en el contrato colectivo de la UACH. Por ellos, se decidió nombrarle, a partir de ello, al profesor responsable de llevar a cabo funciones del Área académica “Comisionado”

El Comisionado de cada uno de los distintos departamentos es la figura responsable de realizar las tareas administrativas, de acuerdo al UACH, (2004) como lo son:

- Consensuar la carga académica entre los integrantes de la academia en reunión programada.
- Solicitar material y equipo requeridos en la docencia a la instancia respectiva
- Atender la correspondencia inherente a la academia.

- Planear y supervisar las actividades inherentes a la academia.
- Promover la generación de recursos propios para favorecer el desarrollo de la academia.
- Canalizar a quien corresponda los materiales asignados en apoyo a la docencia.
- Concentrar los recursos generados y junto con la subdirección administrativa vigilar la distribución con base en acuerdos de academia.
- Enviar en tiempo y forma la programación de viajes de estudio y prácticas de campo.
- Recabar de cada profesor el informe semestral.
- Dar el visto bueno para solicitudes directas del profesor con las autoridades del departamento.
- Respetar y ejecutar los acuerdos de los integrantes de la academia.
- Presentar un informe semestral de actividades.

Así, estas funciones simplemente administrativas dejan de lado el ejercicio de liderazgo, como parte de la gestión educativa, pues claramente se desvincula el quehacer con la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

2.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO.

Como parte de las primeras acciones del México post-revolucionario se empezó a analizar la pertinencia de incrementar el nivel de estudios posteriores a los elementales que permitieran sentar las bases para iniciar estudios a nivel profesional Giorguli, (2010). Para el año de 1867 se consolidan dichas acciones con la creación de la Escuela Preparatoria. Sin embargo, lejos de favorecer esta acción a los más necesitados del país fue lo contrario, pues fueron las clases con mayores recursos los que pudieron acceder a dichas oportunidades.

Para poder entender cómo la EMS en nuestro país ha evolucionado a lo largo de la historia y se ha transformado, se toman como referencia políticas educativas

nacionales e internacionales, así como los nuevos criterios establecidos en la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS).

Empero, este trabajo de investigación no pretende simplemente dar una mirada histórica de la EMS, sino entender de qué forma, a partir de la propia historia, la educación media superior se ha transformado y, cómo ha tratado de responder a las exigencias modernas globalizadoras que reclaman el fortalecimiento tanto de los procesos educativos, como el de la formación y actualización de los docentes. Todo ello con miras a vencer los retos del nuevo siglo XXI.

La educación media superior tuvo su origen en 1867, año en que se creó la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), creada a partir de las necesidades de la educación superior la cual contaba con el propósito de cubrir las asignaturas de cultura general. Desde que se crea, la educación media superior carecía de planeación, no había complementación de contenidos en los planes de estudios, de igual manera no existía continuidad de los distintos currículos.

A pesar de ello, a inicios del siglo XX la ENP era el gran precedente de lo que sería el bachillerato general. Ello obedece al hecho que la ENP sería la institución encargada de brindar los cursos necesarios para ingresar a la Escuela de Altos Estudios. Ruiz, (2001).

Para 1954 habría ya dos tipos de planes de estudios: el primer plan duraba cinco años y se impartía en un solo plantel, atendía a estudiantes con primaria terminada y que querían continuar con sus estudios; el otro plan de estudios era de dos años, con carácter complementario, el cual se daba en el resto de los planteles y era dirigido a estudiantes con educación media básica concluida. SEP, (2016b)

En 1968, se crearon los Centros de Estudios Tecnológicos, Agropecuario, Industrial y del Mar con el propósito de ofrecer formación profesional del nivel medio superior en el área industrial. De esta forma quedaban formados los dos sistemas educativos de nivel medio superior: el bachillerato tecnológico y el bachillerato general. DGETI, (2016).

Para el año de 1973 de este nivel se enriqueció pues en ese año se emitió el decreto de creación del Colegio de Bachilleres, en él se ofrecería una formación general a los egresados de secundaria, además de prepararlos para continuar con estudios superiores. SEP, (2016b).

Para 1975 se creó el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (COSNET) y se estableció un tronco común para la educación media superior tecnológico, sin embargo dado el propio proceso, fue implantado hasta 1981. Treviño, (2016).

En diciembre de 1993 se comenzó a trabajar con la estructura de organización de la Dirección General del Bachillerato, y el 26 de marzo de 1994 se publicó en el Diario Oficial su estructura. SEP, (2016a).

2.4 LA REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (RIEMS).

La Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) se crea a partir de las diferentes opciones que los distintos planes y programas de estudio de ese nivel educativo ofrecían, así como de la falta de criterios que pudieran organizarlos. Sin embargo, esta reforma nace a partir de la inquietud de mejorar las condiciones educativas a las futuras generaciones.

En ese mismo sentido Székely, (2009) menciona:

“La reforma no propone un bachillerato único ni un plan de estudios homogéneo, sino un marco de organización común que promueva la existencia de distintos tipos de bachillerato en donde la diversidad permita que cada institución se adecue a las características de su entorno, a la realidad de su contexto y a las necesidades e intereses de los jóvenes que atiende”. (pág. 31)

Para que este cambio se pudiera dar, se requería de ordenar y articular a las instituciones de nivel medio superior, pero sobre todo consolidar la identidad de ese nivel educativo, que cabe mencionar, no figuraba como parte de la educación obligatoria.

Por otro lado, la RIEMS buscaba esclarecer y establecer la relación que ese nivel educativo tenía con el ámbito laboral, el cual es uno de los dos objetivos que la EMS tiene, al igual de permitirle al estudiante acceder a la Educación Superior.

En ese mismo sentido, Villa, (2014) menciona

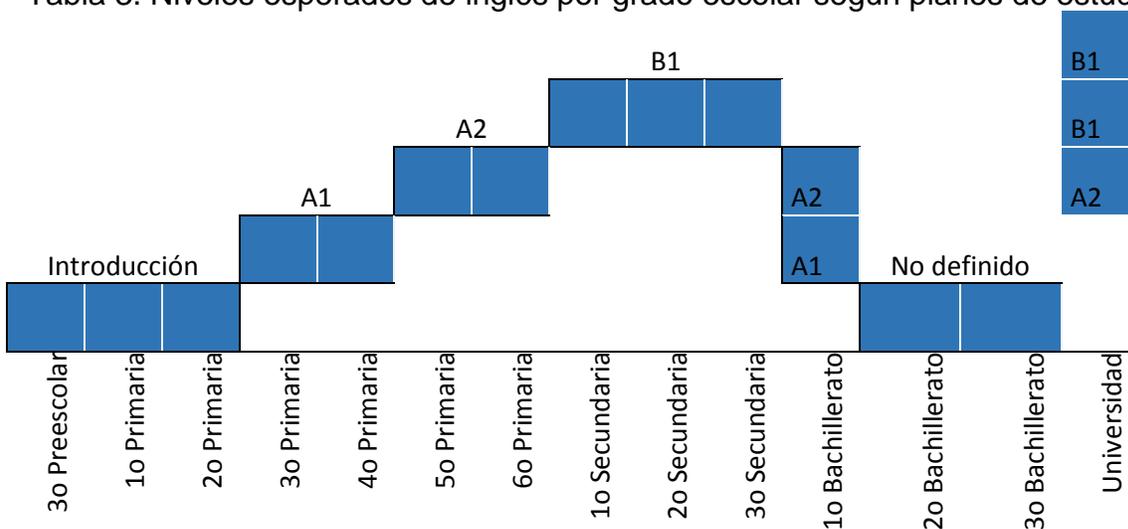
“...la EMS es considerada como condición indispensable para entrar a la vida laboral, por ser, cada vez más, el requisito para ingresar a un trabajo formal o para tener una mejor perspectiva de empleo; aunque sabemos que la educación no asegura el empleo –tampoco es su objetivo ni su campo de acción–, es un hecho que los jóvenes que abandonan la EMS se quedarán con una formación precaria y con mayores posibilidades de percibir un salario pobre o de ser desempleados” (pág. 40).

La RIEMS se apoya en cuatro ejes de transformación:

1. Marco Curricular Común (MCC) con base en competencias (que compartirán todas las instituciones de bachillerato). Respecto a la enseñanza del idioma inglés, se retomó las competencias estipuladas en el Marco Común de Referencia Europeo para las Lenguas (MCERL).

En ese mismo sentido hace falta trabajar en la articulación de los distintos planes de estudios, así como en los programas de estudios que permitan vincular los contenidos y avances durante el proceso formativo educativo del idioma inglés de nuestro país. (Tabla 3).

Tabla 3. Niveles esperados de inglés por grado escolar según planes de estudio



Fuente: IMCO con datos de PNIEB, programas de estudio de la Subsecretaría de Educación Media Superior²⁶ y ANUIES. IMCO; COMCE, (2015).

2. Definición y regulación de las modalidades de oferta. La Ley General de Educación (LGE) reconoce tres modalidades educativas: la escolarizada; la

no escolarizada: dividida en abierta y a distancia, y la mixta integrada por elementos de las dos anteriores. Mientras que la RIEMS reestructura y define siete modalidades: presencial, intensiva, virtual, auto planteada, mixta, certificación por evaluaciones parciales y certificación por exámenes. Federal, (1993).

3. Mecanismos de Gestión. Es decir, son las situaciones y componentes que permitirán a los estudiantes de los distintos subsistemas puedan alcanzar los aprendizajes esperados.
4. Certificación nacional complementaria. Los planteles que pertenezcan al Sistema Nacional Bachillerato (SNB) serán certificados por el Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (COPEEMS), de igual forma se requiere del fortalecimiento y profesionalización tanto decente como directiva.

2.5 TIPOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO.

Modalidades y subsistemas

Entre los subsistemas y organismos que recientemente han realizado reformas curriculares significativas se encuentran el sistema tecnológico federal, cuya reforma cubrió también a los CECyTs, el Bachillerato General de la Dirección General de Bachillerato (DGB), el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), el bachillerato de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), que incluye el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) y la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), y el bachillerato tecnológico bivalente del Instituto Politécnico Nacional (IPN). SEP, (2008).

2.6 LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN EL ESTADO DE MÉXICO.

La educación media superior en Edo de Méx. carece de registros históricos, sin embargo, existe información que indica que preparatorias de la UAEM, los Institutos Tecnológicos Regionales, el CONALEP y algunas escuelas particulares fueron las precursoras en atender dichas necesidades educativas. Pérez, (2002).

Para 1982 se pone en marcha la primera escuela preparatoria oficial, en el Estado de México, después de un siglo de la creación de la ENP el municipio de El Oro. Logorreta, (2009).

CAPÍTULO 3. PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (EMS).

Los tiempos actuales exigen generar cambios que estén encaminados a la innovación con miras a reencontrar la esencia de las instituciones educativas. Las instituciones inteligentes son aquellas que constantemente se capacitan y aprenden, pero principalmente son aquellas que llevan sus ideas a la práctica.

De ahí que este apartado analice la pertinencia de la profesionalización de la gestión educativa como parte de un compromiso constante para capacitarse en las distintas funciones de la gestión educativa con el propósito fundamental de mejorar las acciones educativas.

3.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA.

Hablar de gestión es, en primer lugar, referirse a un elemento indispensable en cualquier organización. En este apartado se pretende, en primer lugar, identificar el significado propiamente dicho del término y en segundo la aplicación de éste en los términos educativos.

Para Blejmar, (2005) el concepto de gestión es:

“el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que 'las cosas sucedan' de determinada manera y sobre la base de propósitos *ex ante* y *ex post*”. De igual forma él comenta que “la gestión no es un evento, no es una sola acción. Es un proceso que incluye múltiples y complejas variables transversales de la dimensión de tiempo.” (pág. 23).

De acuerdo a Cejas, (2009) existen dos nociones de la gestión: una vinculada a la administración y la otra vinculada al gobierno, a la dirección, a la participación colectiva. Respecto al gobierno, Cejas aclara que son los pasos que guían o conducen hacia un propósito específico, mientras que a la administración le atribuye un concepto cercano a lo normativo. Además, él agrega que la gestión educativa:

“se halla entretrejida en la *cultura institucional* que cada una de las instituciones educativas llega a sostener. En diversos países se escucha la frase: ‘en esta escuela no se puede cambiar nada, lo intentamos, pero no sabemos qué hacer’” (pág. 216).

Finalmente, Cejas complementa el concepto de 'cultura institucional' aludiendo a la institución educativa como una: "cuestión de familia", "cuestión de papeles" y a un "lugar de negociación".

De igual forma Correa, Álvarez, y Correa, (2010) mencionan que la gestión educativa:

"... se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones". (pág. 6)

Es decir, la gestión va más allá de la administración, pues ésta divide y hace una separación clara entre las acciones pedagógicas y las acciones administrativas. De acuerdo a UNESCO-IIPE-BA, (2000) la administración escolar hace uso de distintos elementos de la administración en general, alejados de la formación educativa, como lo son:

"planeamiento; confección de los programas operativos para cada unidad; distribución de los recursos materiales y humanos según las posibilidades y necesidades; control del funcionamiento de los servicios; documentación y archivo de las decisiones en expedientes, carpetas y depósitos; control de los horarios y de faltas del personal" (pág. 8).

Por un lado, Pozner en UNESCO-IIPE-BA comentaba que la administración escolar se enfoca más en instituir rutinas que ayuden a sistematizar acciones, pues ellas favorecen el control de sus tareas; además de motivar el trabajo aislado y fragmentado pues así se pueden mantener supervisadas las acciones; aunado al hecho de que se mantienen estructuras cerradas a la innovación; sin mencionar el hecho que en la administración se ve en la autoridad a una figura más fiscalizadora; al igual, se llegan a establecer estructuras desacopladas sin un trabajo en común.

Por otro lado, UNESCO-IIPE-BA, (2000) reconoce en la Gestión Educativa un trabajo centrado en lo pedagógico y que establece siempre vínculos de trabajo, dejando de lado las rutinas obsoletas, especialmente el trabajo colegiado y de

equipo, en donde se refleja en todo momento la cultura organizacional cohesionada por una visión en común de futuro; es decir todo el equipo de trabajo sabe a dónde se dirigen, y en donde se trabaja de manera constante, en el desarrollo y mejora de las habilidades para trabajar con lo complejo y poder generar intervenciones sistémicas y estratégicas, así como ejercer un asesoramiento profesionalizaste.

De igual manera, la UNESCO-IIPE-BA menciona que para sobrepasar el paradigma de la administración escolar se requiere transitar del modelo centralizado y verticalista al nuevo modelo horizontal y de liderazgos múltiples. Para ello, la gestión requiere no sólo mayor autonomía, sino también una mayor capacidad de crear nuevas políticas institucionales que coadyuven a involucrar a toda la comunidad educativa, tanto a profesores y directivos como a los propios estudiantes con el objetivo de ser una comunidad activa en alcanzar la mejora educativa.

De acuerdo a Pozner, (2010) sólo pueden obtenerse aprendizajes con equidad y calidad si:

“...se logra desarrollar una gestión efectiva en el nivel escolar [...] más autónoma y profesional de los equipos directivos, más apoyo a la escuela y menos control burocrático del poder central. Por lo que, hoy se considera que la distribución del poder y la delegación de funciones a la unidad educativa en asuntos relacionados con el ejercicio del poder, tanto en temas de administración como en las cuestiones pedagógicas, posibilitará a las escuelas aumento de la capacidad creativa, de innovación y de experimentación; aumenta de la autonomía en la toma de decisiones; disminuir el control burocrático; mayor participación e involucramiento de toda la comunidad educativa. Desde allí, la delegación de funciones abrirá a una mayor calidad de los procesos y los resultados académicos, más eficiencia, mayor democracia e igualdad de responsabilidades para la gestión educativa. Otro modo “hacer escuela”. (pág. 12).

En conclusión, cabe resaltar el hecho que la gestión educativa contempla una perspectiva micro o escala particular, es decir que ésta involucra y designa a las prácticas que cada institución educativa pone en marcha ajustando las formas de conseguir las políticas educacionales de acuerdo con las características específicas de su propio contexto.

3.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE PROFESIONALIZACIÓN.

El objetivo de este apartado en la investigación es reflexionar sobre distintos conceptos que permitirán entender las distintas implicaciones que la globalización en el siglo XXI ha generado en los distintos ámbitos laborales y educativos.

La Real Academia de la Lengua define profesión como: acción y afecto de profesar; empleo, facultad que alguien ejerce y por el que percibe una retribución. Si bien es cierto que esta definición ayuda de forma general a tener un panorama general, se necesita mayor información que aclare los distintos aspectos de nuestra realidad.

Es cada vez más común leer o escuchar en los diferentes medios informativos y académicos referirse al propio término de Profesión, en términos sociológicos, como una actividad de reconocida utilidad social que es desarrollada y ejercida por individuos que han concluido los estudios profesionales a nivel licenciatura. Fernández, (2001) hace referencia al concepto de *Profesión*, diciendo que en los últimos años se ha mal concebido como un "... proceso de formación que se lleva a cabo dentro de las instituciones de educación superior, siendo que la profesión va más allá del ámbito escolar" (pág. 24).

Para poder entender las definiciones e implicaciones de la palabra *Profesionalización*, es necesario primero entender un concepto previo que permita reflexionar mejor sus implicaciones, pues ciertamente el propio término no es fácil de comprender, sin antes, analizar sus distintas acepciones.

De acuerdo a Ginsburg, Meyenn, Kanna, Miller, y Spatig, (1988) citando a Becker "...la profesión no es propiedad exclusiva del sociólogo. Quienes desempeñan una ocupación lo utilizan para referirse a sí mismos... Los profanos lo utilizan habitualmente al referirse a unos determinados tipos de trabajos, para diferenciarlos de otros..." (pág. 6).

Por otro lado, de acuerdo a Tenorth, (1988), para entender mejor el concepto sobre sociología de la *Profesión* era necesario entender sus distintas características:

1. Ocupación: las profesiones son actividades de jornada completa que constituyen la principal fuente de ingresos del sujeto.
2. Vocación: contrariamente a otras actividades profesionales, las profesiones no se orientan sólo hacia el lucro, sino que se guían también por una serie de expectativas de conducta...
3. Organización: esta característica define las profesiones por las formas específicas de organización de sus miembros y las delimita frente a otras actividades profesionales
4. Formación: las profesiones se ejercen sobre la base de un saber especializado, adquirido sistemáticamente, en un largo proceso de aprendizaje.
5. Orientación del servicio: las profesiones difieren de otra actividad por el objeto de su quehacer laboral. Orientan su actividad hacia un cliente (individual o colectivo) ...
6. Autonomía: tiene tres dimensiones:
 - A las relaciones con el cliente... el saber específico.
 - Al conjunto del grupo profesional y de su organización. Sólo el grupo valora la actividad profesional...
 - A la *autonomía interpretativa* de los trabajadores altamente cualificados no existe diferencia alguna entre profesionales liberales y empleados propiamente dichos. (págs. 78-81).

En opinión de Hall, (s/ f.) la idea de una *Profesión*..

“...se ha desarrollado históricamente desde la antigüedad y se aplicó, por mucho tiempo, a los oficios de sacerdote, médico, y abogado. Éstos eran personas con conocimiento técnico, experiencia en un campo particular o poderes especiales [...] Los abogados obtienen su autoridad directamente de su conocimiento de la ley [...] Más tarde, se nombraron entre los profesionistas, los arquitectos e ingenieros, diferenciándose de los albañiles, herreros y carpinteros por su nivel de educación” (pág. 2)

En cuanto al ámbito educativo, el concepto de *Profesión* cuenta con distintas perspectivas. Una de ellas la mencionó Tenti, (2007) quien consideró que el *estatus* que los docentes tuvieron en sus inicios fue ambiguo.

“Por una parte, su actividad era definida como una misión cuya dignidad derivaba de la elevada función social que se le asignaba a la escuela (la conformación del ciudadano de la república moderna, la transmisión de valores universales que estaban más allá de toda discusión, la construcción de la idea de Patria etc.). Pero por la otra, el maestro era también un funcionario con un lugar muy preciso en una estructura jerárquica dominada por un conjunto de regulaciones y normas que definían con precisión sus responsabilidades, tareas e incumbencias. En pocas palabras, el docente era un apóstol y al mismo tiempo un funcionario [...] A su vez, el trabajo del maestro era supervisado por una serie de “superiores jerárquicos” (el vice director, el director de escuela, el supervisor etc.) (pág. 342).

Por otra parte, Tenti citando a Dubet (2002) hace una gran aportación, diciendo que:

“...los docentes se consideraron una *cuasi-profesión*. En efecto, la docencia, como actividad, comparte ciertas características típicas de las profesiones constituidas, tales como, una preparación académica, la posesión de un título que habilita y garantiza una exclusividad en la ocupación de ciertas funciones, un conjunto de reglas éticas [...] Sin embargo, al contrario de lo que sucede con las profesiones liberales clásicas, los docentes trabajan en grandes organizaciones, están sometidos a un control jerárquico, no eligen a sus ‘clientes’, su carrera o depende inexorablemente de sus performances” (pág. 343).

A partir de lo mencionado, ¿Se puede asumir el hecho que la persona encargada de ejercer una profesión se le llame ‘Profesionista’? ¿Bastaría pensar que la persona haya cursado estudios profesionales y que cuente con algún certificado o diploma para avalar su competencia y poder desempeñar su labor?

En una investigación realizada por Fernández, (2001) menciona que “los profesionistas constituyen asociaciones profesionales con la finalidad de definir criterios de admisión, niveles educativos, títulos o exámenes de ingreso, carreras y áreas de jurisdicción” (pág. 26).

De igual forma, Fernández cita a su vez a Machado (1991) el cual decía que se “... caracteriza la presencia de profesionistas con una organización que permite la mutua identificación de intereses comunes y de conocimientos formales y en donde se aceptan las normas y los modelos apropiados para identificarse entre colegas”. (pág. 26).

Por otra parte, de acuerdo a Barrón, Rojas, y Sandoval, (1996) la formación del profesionista universitario tiene distintos puntos de análisis. Su análisis en dicha formación parte de un estudio histórico con base en el contexto socioeconómico, el desarrollo disciplinario y el modelo educativo del país.

- a) Tendencia de formación profesional liberal (1930-1950), basada en una visión más general y humanista-espiritualista del desarrollo individual.
- b) Tendencia de formación profesional modernizante y tecnocrática (1950-1970), en donde convergió el modelo del profesionista liberal.

- c) Tendencia de formación profesional técnico-científica (1970-1982), que desligó la formación universitaria de un proyecto político y cultural.
- d) Tendencia de formación profesional técnico-productivista (1982-1995), que ha intentado implantar políticas neoliberales y globalizadoras.

Si bien es cierto que las tendencias que se viven marcan la pauta en cómo el concepto de *Profesionista* se intérprete y aplique, debemos usar características que puedan medir el grado de dicha profesionalización.

En ese sentido, Millerson,(1964) explicaba que los *Profesionistas* realizan funciones que deben ser apreciadas. Por mencionar algunos, destacan: la utilización de capacidades fundadas en conocimientos teóricos; la educación y formación; la garantía de que cuentan con competencias reconocida por medio de exámenes; un código de conducta que garantiza la integridad profesional; la realización de un servicio para el bien público; la participación en una asociación que organiza a sus miembros, entre otras.

Así, Tejada, (2013) contempla a la profesionalización como "... un proceso que se articula a partir de la construcción de la identidad profesional, las competencias profesionales, los requisitos de acceso, la formación asociada, el desarrollo de la carrera profesional y los procesos de evaluación del desempeño profesional". (pág. 173)

Ahora bien, Darliing y Bensford, (2005) señalan que "...la profesionalización no constituye el estado final [...], sino más bien un proceso continuo en persecución de un ejercicio útil y responsable de la misma". (pág. 375).

De esta forma la profesionalización se debe entender como un proceso continuo de desarrollo profesional. En ese sentido, Robalino, (2007) menciona que el desarrollo profesional debe ser entendido como:

“el proceso de aprendizaje de los docentes a lo largo de toda la vida profesional que integra la formación inicial, el periodo de inserción en la profesión, la formación en servicio (entendida como programas formales dirigidos), la superación permanente en el nivel local (entre pares, en los equipos docentes) y la autoformación de los profesores, todo este proceso para garantizar el

desarrollo y fortalecimiento de competencias sociales, éticas y técnicas en el marco de una profesión en permanente construcción” (pág. 3)

A partir de ello, se puede concluir que existen factores que permiten delimitar las características y alcances de la profesionalización, entre otras se encuentran:

1. La formación inicial.
2. La continua actualización como parte del compromiso adquirido.
3. La vocación al desempeño de las funciones.
4. La preparación o formación educativa permanente.
5. El pertenecer a instituciones u organizaciones con estructuras jerárquicas.
6. La constante búsqueda de ascender de estatus.
7. La evaluación del desempeño.

En suma, la profesionalización debe ser entendida como un proceso dinámico y constante, de desarrollo y evolución, de constante superación a un posible estatus adquirido que permitirá la innovación y la adaptabilidad que los constantes cambios del siglo XXI demandan.

Para tratar de resumir la información anterior, se considera apropiado tratar de sintetizar la forma en que ambos conceptos de profesión y profesionalización se caracterizan y relacionan. Como se muestra en la (Tabla 4).

Tabla 4. Profesión y Profesionalización



Fuente: Elaboración propia

3.3 PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

La profesionalización de la gestión educativa como proceso permanente y dinámico debe ser entendida como una exigencia misma del desarrollo social del mundo actual. De igual forma, dicha tendencia debe ser deseable por ser una acción que coadyuva a mejorar las distintas áreas de las instituciones educativas.

De acuerdo a la OCDE, (2001) la función de los responsables de la gestión educativa a nivel internacional no es una opción que pueda ser omitida en el proceso de transformación social:

“Existe un interés internacional sin precedentes acerca de cómo los líderes escolares influyen en los resultados de los alumnos. Una razón fundamental para ello es el deseo de los políticos de reducir las persistentes disparidades en los resultados educativos de los diferentes grupos étnicos y sociales, junto a la creencia de que los líderes escolares tienen un rol vital que desempeñar para lograr ese fin.” (pág.127)

Por otro lado, de acuerdo a Egido, (2013) el factor de la gestión educativa tiene incidencias directas, especialmente, en poblaciones educativas con grados rezagos:

“los resultados de las investigaciones que cuantifican el efecto de la dirección en el rendimiento escolar coinciden en señalar que la influencia de este factor es más determinante en las escuelas que atienden a los alumnos con mayores desventajas” (pág. 22)

Mientras que en México, a partir de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) en México, la SEP ha considerado que la profesionalización de la gestión educativa podrá contribuir con la formación del perfil del director del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) y hacer de los directores los líderes de la transformación de la Educación Media Superior (EMS) en las escuelas, pues se considera que la figura responsable de la gestión educativa es fundamental en los procesos de implementación y desarrollo y seguimiento de la reforma.

De esa forma, se evidencia en la reforma hace falta trabajar más en una gestión competente que pueda garantizar la consolidación de las distintas estrategias educativas. A partir de ello se puede entender que el mundo actual requiere de

nuevas formas de entender a las organizaciones educativas, las cuales exigen nuevas concepciones de la gestión. En ese sentido Drucker, (2009) menciona:

“Hace veinte años, la administración era un nombre no hermoso para los involucrados en las organizaciones sin fines lucrativos. Significaba negocios, y esas entidades se enorgullecían de estar libres de la falla del comercialismo y arriba de preocupaciones sórdidas, como la línea de resultados. Actualmente, gran parte de ellas ya comprendió que las entidades sin fines lucrativos necesitan administración hasta más que las empresas, exactamente porque les falta la disciplina impuesta por la línea de resultados. Es evidente que esas entidades siguen dedicadas a “hacerlo bien”, pero también ya comprendieron que las buenas intenciones no sustituyen organización, liderazgo, responsabilidad, desempeño y resultados”. (pág. 63).

Como se ha hecho notar por organizaciones internacionales como la UNESCO, (2008) el objetivo de una gestión educativa profesionalizante y comprometida será:

“Propiciar en los directores la reflexión sobre su función directiva, el análisis de la gestión en sus instituciones y proponer instrumentos y procedimientos que les permitan implementar una propuesta de gestión institucional orientada hacia el logro de una Educación de Calidad y enmarcada en los principios de la UNESCO y las Naciones Unidas” (pág. 12)

De igual manera, la OCDE, (2010) más recientemente mencionaba que:

“La evidencia internacional valida el principio de que el sistema escolar se beneficia de la profesionalización de los líderes escolares proporcionándoles una mejor formación, seleccionándolos y contratándolos de manera profesional con base en el mérito. Se reconoce de manera amplia que los líderes escolares pueden no estar bien preparados para ejercer su papel directamente después de ser docentes. El ser director o líder escolar necesita un conjunto de habilidades y de la experiencia que la enseñanza sola no puede proporcionar. Hay evidencia de que los directores de los países de la OCDE, cuando asumen sus cargos, sienten que no están listos o no han tenido la formación apropiado para ello”. (pág. 149)

Es evidente que diversos centros escolares del país se han esforzado en los últimos años en crear estrategias que fomenten una formación continua en la figura principal en la instrucción en el aula. Un ejemplo claro es el programa implementado en el 2011 de ‘Carrera Magisterial’ cuya finalidad era “coadyuvar a elevar la calidad de la educación, fortalecer la profesionalización de los maestros de educación básica pública y estimular el mejor desempeño docente en función del aprendizaje de los alumnos”. SEP, (2011).

Sin embargo, la otra cara de la moneda de la 'Carrera magisterial' fue la de estímulos económicos, la cual contaba con cinco niveles y cinco factores de evaluación. Su última modificación establecía que los maestros podían ingresar o promoverse dentro de los cinco niveles de Carrera Magisterial, al aprobar 70 de los 100 puntos requeridos en la evaluación.

Por acuerdo entre los líderes del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y la Secretaría de Educación Pública (SEP) la Carrera Magisterial quedó derogada con la creación del nuevo Programa de Promoción en la Función por Incentivos o Evaluación del Desempeño, el cual tiene por objetivos asegurar un nivel suficiente de desempeño docentes, técnico docentes, de dirección, supervisión y de asesoría técnica pedagógica y garantizar la formación continua y el desarrollo profesional del personal. Federal, (2013a)

En lo que respecta a las acciones en favor de fortalecer las labores de dirección a nivel medio superior es necesario mencionar que éstas han sido mínimas. De acuerdo a SEP, (2014), para el 2008 se crea el Programa de Actualización y Profesionalización Directiva por la Subsecretaria de Educación Media Superior el cual buscaba "hacer de los directores los líderes de la transformación de la EMS".

"Según se precisa en el Acuerdo Secretarial 449, el programa parte del perfil del director para la EMS ahí establecido y toma en consideración 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".

Para el 2015 emana la convocatoria para ingresar a la 7ª generación; sin embargo, en su portal no aparece información que permita pensar que el programa se encuentra en vigencia, lo que hace pensar que dicho programa fue suspendido por las autoridades del país, sin que exista información complementaria o explicativa.

En resumen, se requiere contemplar a la profesionalización como un proceso permanente y dinámico, el cual permita obtener logros significativos en beneficio de toda la comunidad educativa y que puedan consolidarse objetivos claros. En ese

sentido la SEP, (2014) concluye diciendo que la labor del directivo profesionalizante, debe ser entre otras:

“motivar a los docentes en su trabajo; 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 tendientes a asegurar la calidad”

3.4 IMPORTANCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN AL ÁREA DEL IDIOMA INGLÉS DE LA PREPARATORIA EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la función de la gestión en los centros escolares es de gran relevancia en la consecución de buenas prácticas que permitan a las instituciones mejorar sus procesos de planeación, organización, ejecución, evaluación y monitoreo.

En particular, el liderar a profesores de la enseñanza del idioma inglés requiere de un perfil con competencias específicas, las cuales se encaminen a la consolidación de un equipo de trabajo estable y sólido. Por ello, se debe reconocer que, si la figura de un gestor educativo es ser responsable del equipo de trabajo y que éste se consolide, entonces a la par se debe reflexionar respecto a la necesidad de implementar un proceso de capacitación profesional continua de gestión, pues en él se trabajarán aspectos diversos como la cultura de gestión, la motivación, el despertar de conciencias, los intereses colectivos e individuales y, principalmente el trabajo armónico de todos los involucrados en el proceso de gestión.

De acuerdo a Fossatti, Vieira, Souza, y Ganga, (2015), “se describen los valores organizacionales que pueden ser percibidos como parte de la cultura de las instituciones y que deben ser practicados desde los líderes de mayor nivel hasta los empleados menores” (pág. 169). Como se observa en la (Tabla 5).

Tabla 5. Modelo de Excelencia en Gestión

VALORES ORGANIZACIONALES	DEFINICIÓN
Pensamiento sistémico	Entendimiento de las relaciones de interdependencia entre los diversos componentes de una organización, así como entre la organización y el ambiente externo
Aprendizaje organizacional	Búsqueda y extensión de un nuevo rellano de conocimiento para la organización por medio de la percepción, reflexión, evaluación y compartir experiencias.
Cultura de innovación	Promoción de un ambiente favorable para la creatividad, experimentación e implementación de nuevas ideas que puedan generar un diferencial competitivo para la organización.
Liderazgo y constancia de propósitos	Actuación de manera abierta, democrática, inspiradora y motivadora de las personas, buscando el desarrollo de la cultura por excelencia, la promoción de relaciones de calidad y la protección de los intereses de las partes interesadas.
Orientación hacia los procesos e informaciones	Comprensión y segmentación del conjunto de las actividades y procesos de la organización que añade valor a las partes interesadas, siendo que la toma de decisiones y ejecución de acciones debe tener como base la medición y análisis del desempeño, teniendo en consideración las informaciones disponibles, además de incluir los riesgos identificados.
Visión de futuro	Comprensión de los factores que afectan la organización, su ecosistema y el ambiente externo en corto o largo plazo.
Generación de valor	Búsqueda de resultados consistentes con el aumento de valor tangible e inalcanzable de manera sostenida para todas las partes interesadas.
Valoración de las personas	Creación de condiciones para que las personas se realicen profesional y humanamente, maximizando su desempeño por medio del compromiso, desarrollo de competencias y espacios para emprender.
Conocimiento del cliente y el mercado	Conocimiento y entendimiento del cliente y del mercado, visando la creación de valor de manera sostenida para el cliente y, consecuentemente, generando mayor competitividad en los mercados.
Desarrollo de sociedades	Desarrollo de actividades en conjunto con otras organizaciones a partir de la total utilización de las competencias esenciales de cada una, objetivando beneficios para todas las partes.
Responsabilidad social	Actuación que se define por la relación ética y transparente de la organización con todo el público con el cual se relaciona. Se refiere también a la inserción de la empresa en el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales como parte integrante de la estrategia de la organización.

Fuente: Elaborado a partir de Fossatti, Vieira, Souza, y Ganga, (2015), basado en Senge (1992).

En la mayoría de escuelas donde se imparte la lengua inglesa como lengua extranjera, es común saber que los propios maestros transitan, de ser los responsables dentro de las aulas, a ser gerentes administrativos o gestores de sus academias o áreas, sin embargo, no es común escuchar que, para que ello suceda, se deba impartir alguna capacitación especial para el nuevo cargo y nuevas funciones.

Es poco certera la idea que se tiene respecto a que las funciones dentro del aula brindan las herramientas necesarias para tener un buen desempeño y poder liderar un grupo de profesionistas académicos que requieren de ciertas directrices y parámetros a seguir. Las evidencias empíricas muestran que la dirección escolar tiene una serie de exigencias que deben ser estudiadas y analizadas. Ciertamente,

un buen desempeño académico en el aula puede estar asociado al buen desempeño de gestión, empero no significa que se cuenta con las herramientas necesarias que la dirección escolar exige.

De manera particular, el Área de Lenguas Extranjeras de la Preparatoria de la UACH requiere de un perfil particular que permita la consecución de objetivos establecidos en el plan y programa de estudios.

De acuerdo a Egido, (2013) existen cuatro líneas de profesionalización de la gestión educativa, entre los que se encuentran: “el incremento de la formación de los líderes escolares, la clarificación de los criterios de acceso a los cargos directivos, el refuerzo del liderazgo pedagógico de los directores y la definición de estándares de competencias para la dirección escolar” (pág. 21).

Algunos de dichas funciones son: enseñar con el ejemplo, observación del desempeño académico, impartición de cursos o talleres, brindar recomendaciones de cambio, llevar a cabo mejoras, establecer un sentido de responsabilidad y organización, ser un ejemplo de superación y cualificación, ampliar las expectativas y experimentación del equipo de trabajo, brindar consejería de mejoras al resto del equipo, ser el medio para generar la vinculación inter-institucional, entre otras.

3.5 REALIDADES QUE ENFRENTA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DEL IDIOMA INGLÉS EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO.

A partir de los registros históricos disponibles del área de inglés, los cuales datan de año 1977, no se ha podido encontrar evidencias que hagan pensar que se hubieran contemplado acciones concretas de formación o capacitación en administración o gestión educativa para formar académicos con un perfil específico y que ello coadyudara en una visión distinta desde la administración escolar.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el hecho que la persona responsable de las labores gerenciales académicas sea elegida del mismo claustro de profesores hace pensar que no se ha detenido a revalorar su importancia y trascendencia, en

el entendido que dicha función es simplemente vista como parte de una retribución o labor social a la institución.

Es decir, la persona encargada de la administración del área no es seleccionada por medio de una convocatoria o ningún proceso selectivo por competencias académico laboral, ni por ninguna vía que haga referencia a méritos académicos o trayectoria alguna dentro de la institución.

De igual forma, cabe mencionar que tampoco se ha considerado establecer una capacitación previa que pueda brindar un escenario más alentador y prometedor para realizar las funciones de mejor forma.

A su vez, cabe mencionar que, al no contar, ni con un marco de actuación o perfil profesiográfico que ayude a establecer ciertas acciones de desempeño, ni con una rúbrica que especifique las exigencias o requisitos que el puesto demanda, hace difícil pensar en una evaluación de los distintos desempeños durante y al fin de cierto periodo de funciones, lo cual es indispensable para establecer informe de resultados, y por ende contemplar áreas de mejora.

Este apartado pretende aportar algunos aspectos que ayuden a establecer algunos beneficios de una profesionalización en la gestión del área del idioma inglés en la preparatoria de la Universidad Autónoma de Chapingo. Por ello es necesario empezar a considerar diferentes opciones, como lo es un sistema de concursabilidad al puesto, un sistema de evaluación, compromisos o proyectos de gestión por medio de planes de mejora que permitan incrementar las posibilidades de éxito, entre otras.

En cuanto a los planes de mejora en el ámbito educativo, en los recientes años se ha estado usado un concepto conocido como “buenas prácticas”, el cual fue tomado del ámbito de la economía en la década de los 90’s. Bolívar, (1999) utilizó este término en la educación después de haberse usado por primera vez a nivel internacional en 1996 en la “Cumbre de las Ciudades” establecida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

De acuerdo a Carpa, (2013) las buenas prácticas educativas “...surgen como prácticas relativas a las propuestas presentadas como ejemplos de buena enseñanza y aprendizaje, centros y docentes buenos y eficaces, además de, buenas políticas de gobierno, recursos, condiciones y procesos que faciliten las tareas en educación” (pág. 90)

¿Pero, cómo se garantizan que las prácticas educativas sean realmente eficientes? El mismo Carpa (2013) menciona que las mejoras de las prácticas educativas se harán por medio de intercambios de modelos y experiencias educativas acreditadas únicamente por los buenos resultados, en el entendido que los contextos serán siempre distintos.

En lo que respecta específicamente a la enseñanza del idioma inglés, en la publicación de Mexicanos Primero, (2015), se menciona que una buena práctica “...no es sencillamente una que promueva cierto estilo de enseñanza, ni la que tenga como fin facilitar los procesos administrativos en la escuela; es la que fomenta el máximo logro de aprendizaje para todos” (pág. 100).

De este modo, se pretende hacer ver que las funciones de un coordinador o Comisionado deben reflejarse favorablemente en el aprendizaje en todos los miembros de la misma institución, y no únicamente en la sistematización de las laborales propias de la gestión educativa.

En ese mismo sentido y sin lugar a dudas, una de las áreas de oportunidad de las coordinaciones del Área de Lenguas Extranjeras de la preparatoria de Chapingo es la falta de desarrollo integral del área, sólo por mencionar algunos: la falta de proyectos que coadyuven a mejorar el ambiente de trabajo y que se refleje en un mayor trabajo colaborativo, la falta de claridad y difusión de proyectos educativos, la falta de instrumentos que brinden información confiable de los distintos desempeños de los miembros de la academia para monitorear y evaluar sus acciones.

Asimismo, se ha dejado de lado el trabajo en estrategias didácticas que coadyuven a la mejora de las prácticas educativas de la enseñanza del idioma inglés, no se

han definido criterios e instrumentos de evaluación que sirvan de realimentación a los docentes, se ha dejado de trabajar en la obtención de nuevos recursos tecnológicos que beneficien a la comunidad educativa, ha hecho falta trabajar en la consolidación de un instrumento para evaluar el reclutamiento de nuevo personal docente y garantizar un mejor personal calificado, trabajar en la consolidación de acciones que garanticen una mayor disponibilidad de recursos pedagógicos que contribuyan al desempeño dentro del aula, se ha postergado la construcción de redes de colaboración académicas con otras instituciones educativas del mismo nivel educativo y de la misma área, y se ha dejado de lado la rendición de cuentas durante y a final de cada periodo de gestión.

Principalmente se ha dejado de lado trabajar en promover los valores institucionales y que estos se vean reflejados en los distintos ámbitos educativos.

Lo anterior permite pensar que se requiere analizar las distintas áreas de desarrollo directivo, pues ciertamente cada una tiene un impacto directo en la mejora de los aprendizajes educativos. Con base en los ámbitos del marco para una buena gestión del Ministerio de Educación de Chile MINEDUC, (2005), se encuentran cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directivo, en los que se encuentran: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima institucional y convivencia.

En suma, de acuerdo a Uribe, (2010) menciona que la labor directiva debe ir encaminada a “dirigir el proyecto educativo institucional de su establecimiento, preocupado por obtener logros de aprendizajes para sus alumnos, logros institucionales para el establecimiento y de satisfacción en la comunidad educativa” (pág. 308).

CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO.

Para poder lograr el objetivo general de la presente investigación se condujo al investigador a determinar el proceso metodológico a desarrollar, lo cual implicó acceder a la metodología cualitativa, la cual refiere al análisis “subjetivo” individual, ya que esta parte de problemas reales en casos muy específicos, como lo es el estudio aplicado a los Comisionados de la Preparatoria en la UACH, requiere de cierta profundización.

En este apartado se mencionan los detalles que permitieron establecer la confiabilidad y validez en el proceso de recolección de la información. Dicho de otro modo, esta metodología permitió el abordaje interpretativo, focalizado a una población en particular, como se mencionó con antelación.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio fue de tipo cualitativo, aunque algunos elementos cuantitativos fueron de gran ayuda, solo como elementos complementarios a la investigación. Dado que este el método de investigación cualitativo es usado principalmente en las ciencias sociales ya que se basa en principios teóricos tales como la fenomenología y la hermenéutica, empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos

4.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Este estudio fue de tipo descriptivo el cual buscó detallar de manera concisa las características particulares y generales de los Comisionados y su función dentro de la Universidad de Chapingo, es decir, se detallaron las funciones determinadas por el cargo de Comisionados, por lo que se buscó también describir la profesionalización de éstos en su práctica académica. En este sentido, las variables dependiente e independiente fueron observadas en su estado natural sin tener manipulación de éstas, de igual forma fueron observadas sus elementos que conforman dichas variables.

4.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Asimismo, el estudio fue de tipo bibliohemerográfico, el cual permitió acceder a diversas fuentes de información que fueron el cimiento para la construcción de los conceptos, las categorías y los elementos que conformaron la función profesionalizante de los Comisionados en el área de inglés. Por otro lado, se recurrió a bases de datos e información cibernética encaminada tanto a la gestión educativa como a la profesionalización de éstos para la consecución de los resultados. Cabe señalar que las fuentes proveedoras de dicha información fueron tanto internas de la UACH como externas con el fin de acercarse al grado de confiabilidad que debía prevalecer en el estudio.

Por otro lado, este trabajo también obedeció a un estudio de campo dado que se aplicó extrayendo datos e información directamente del contexto, el cual estuvo en función de las características particulares de los Comisionados de la UACH a través del uso de la técnica de recolección, la entrevista.

La investigación fue de corte transversal, ya que la aplicación del instrumento se llevó a cabo en un solo momento del tiempo (enero – febrero, 2017).

4.4 POBLACIÓN DE ESTUDIO.

El proceso de investigación tuvo lugar en Texcoco, Estado de México, en la UACH, en el departamento de Preparatoria Agrícola. La UACH es una institución pública de educación media superior y superior encargada de la enseñanza e investigación en las ciencias agronómicas y ambientales, enfocadas principalmente al desarrollo del medio rural.

La Preparatoria se encuentra organizada en ocho Áreas Académicas en el Departamento de Preparatoria Agrícola, una de ellas, el Área de Lenguas Extranjeras, misma que sirvió para la realización de este estudio.

La investigación fue de tipo aplicada, ya que ésta pretendió resolver un problema práctico, como lo es el grado de profesionalización en la gestión y cómo ésta incide en el desempeño de los Comisionados de la UACH, en el área de inglés para el

Nivel Medio Superior. De este modo, el propósito de este trabajo no brindó grandes aportaciones al conocimiento científico desde un punto de vista teórico, pero sí en la parte valorativa y aplicativa, ya que a partir de ahí se propondrán alternativas de profesionalización en gestión educativa, para los Comisionados.

La población fue de 17 Comisionados, los cuales representaron al área de lenguas en los años 2005 al 2017. Se le envió la invitación a toda la población de Comisionados del área a partir del 23 de enero del 2017. Sin embargo, al 20 de febrero del 2017, fecha límite establecida en el cronograma de actividades, únicamente 12 de los 17 Comisionados accedieron a realizar entrevista. Con ello la población representativa fue del 70% para dicha investigación.

La población fue aleatoria, aunque la información e invitación se realizó a toda la población. No existen características propias, más que fueran Comisionados de lenguas extranjeras de la Preparatoria de Chapingo que hubieran ocupado el cargo entre los años 2005 al 2017. De los cuales, con base en los tiempos establecidos se aceptaron las 12 entrevistas dentro del periodo establecido.

4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS.

La técnica de recolección de datos inicialmente se había pensado en un cuestionario con técnica de encuesta. Sin embargo, conforme se fue analizando el marco teórico, se consideró que era importante obtener más información, por lo que la técnica de encuesta quedaba muy acotada.

Por tanto, se hicieron los cambios necesarios para que esta encuesta se utilizara como una entrevista a profundidad semi estructurada, con la finalidad de que a partir de las respuestas brindadas otras posibles preguntas se fueran abriendo y desarrollando y con ello se pudiera ahondar más en el objeto de investigación.

La entrevista se les realizó a doce ex Comisionados del Área de Lenguas Extranjeras de la Preparatoria de la UACH. Dicha entrevista se realizó a partir del instrumento operacionalización de las variables (Anexo 1) tomando como referencia el marco teórico y el marco referencial.

En este apartado solo se muestra una parte del instrumento de entrevista, ya que por su extensión corresponde al Anexo 2 el cual se expresa de manera completa (Tabla 6).

Tabla 6. Entrevista semi-estructurada

ENTREVISTA			
VARIABLE	CATEGORÍA	SUBCATEGORIA	PREGUNTAS
PROFESIONALIZACIÓN EN LA GESTIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN		¿Cómo entiende el concepto de profesionalización?
	EXPERIENCIA PERSONAL	EXPERIENCIA PERSONAL	¿Considera que el proceso de profesionalización pueda ser una acción que coadyuve directamente a mejorar calidad en la educación?
	EXPERIENCIA PERSONAL	EXPERIENCIA PERSONAL	¿Ha sido usted Comisionado del área de lenguas extranjeras? ¿Cuántas veces?
	EXPERIENCIA PERSONAL	EXPERIENCIA PERSONAL	¿Por qué decidió aceptar dicho cargo: por mérito profesional, para obtener algún bono de productividad, por remuneración económica, ¿otro?
	EXPERIENCIA PERSONAL	EXPERIENCIA PERSONAL	¿Cuenta usted con algún proceso de formación: sector público, sector empresarial, experiencia en docencia, experiencia en administración, ¿programa de formación específica?
	EXPERIENCIA PERSONAL	EXPERIENCIA PERSONAL	¿Cuál es su grado máximo de estudios?
	DISCIPLINARES	ACADÉMICA	¿Alguno de sus estudios se han especializado en la gestión o dirección escolar?
	DISCIPLINARES	ACADÉMICA	¿Dentro de las características esenciales de un Comisionado del área de lenguas, considera importante que cuente con un proceso de formación y profesionalización?
	COMPORTAMENTAL	ORIENTACIÓN AL LOGRO	¿Sabe si la UACH cuenta con políticas de formación inicial y de profesionalización en los docentes que se desempeñan o quieran desempeñarse como Comisionados de su área?
	COMPORTAMENTAL	ORIENTACIÓN AL LOGRO	¿El Comisionado se fija metas claras y por ende tiene parámetros claros de desempeño?
	ESPECULATIVO	DIRECTIVA	¿El Comisionado se establece retos difíciles, pero realistas y alcanzables, estableciendo acciones concretas que permitan comprobar el resultado?
	ESPECULATIVO	DIRECTIVA	¿Piensa usted que el perfil del nuevo gestor o Comisionado de área, con una formación y profesionalización en la gestión, incidirá sobre el desarrollo de una nueva cultura institucional?
	ESPECULATIVO	ACADÉMICA	¿Piensa usted que los tiempos actuales requieren trascender en las Comisiones o coordinaciones de liderazgos técnicos a unos transformacionales y cada vez más participativos?
GESTIÓN EDUCATIVA	EXPERIENCIA PERSONAL	DIRECTIVA	¿Ha hecho falta un mayor seguimiento académico por parte del Comisionado que permita consolidar proyectos de mejora y que repercutan en el mejor aprovechamiento de los estudiantes?
	DISCIPLINARES	DIRECTIVA	¿Qué tipo de estilo considera que cuenta/contó usted en su desempeño como Comisionado: autocrático, razonante, pasivo, ¿complaciente?, ¿otro?
	DISCIPLINARES	DIRECTIVA	¿En su opinión, cuáles son los principales logros y retos en el desarrollo profesional de los coordinadores del área de lenguas extranjeras en los últimos años?
	DISCIPLINARES	ACADÉMICA	¿Qué dominios conceptuales y teóricos de la gestión considera que se requieren desarrollar previamente para coadyuvar a las funciones de un Comisionado?
	DISCIPLINARES	ACADÉMICA	¿Considera necesario que el Comisionado sea capaz de llevar esos conocimientos de la gestión a escenarios prácticos en el aula?

Fuente: Elaboración propia

Ésta entrevista se dividió en tres secciones, a saber:

1. Profesionalización (formación inicial, actualización, capacitación, acreditación, criterios de selección de ascenso, evaluación previa, evaluación del desempeño).
2. Gestión Educativa (planeación, seguimiento de acciones estratégicas, implementación de acciones, transparencia de resultados, motivación, clima de confianza, decisiones compartidas, redes de trabajo escolares).
3. Competencias académicas de la gestión educativa (las competencias directivas estratégicas: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos y la red de relaciones efectivas. Las competencias directivas intratéticas: la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos).

Cada una de ellas, abordó diversos elementos que los conforman y cómo éstas se aplicaron en la función de los Comisionados de la UACH en el periodo comprendido de 2005 al 2017, por lo que los diecisiete comisionados han formado parte de este periodo de gestión.

Dichas entrevistas se realizaron a doce Comisionados del área de inglés de la preparatoria de la UACH para conocer las labores que realizan los encargados de las acciones de gestión, y saber si esas acciones corresponden a las que se requieren como proceso de cambio.

Por otro lado, se desarrollaron preguntas que se encaminaron a la expresión libre de cada Comisionado respecto a los resultados de cada gestión en los periodos que a cada uno de ellos compete.

Esta investigación buscó, ante todo, dar soluciones al problema de la profesionalización en la gestión educativa de los Comisionados a partir de la propuesta de estrategias y acciones que se encaminen a dar una formación y profesionalización para el buen desempeño de las funciones de los Comisionados del área del idioma inglés en la UACH.

4.6 TÉCNICAS Y PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Todas las entrevistas fueron grabadas de forma digital, no se llevó a cabo ningún trabajo escrito, respecto a las transcripciones de las entrevistas inicialmente se llevaron a cabo de forma manual. Posteriormente se hizo uso del software *Transcribe* en línea, el cual facilitó mucho dicho proceso.

Del mismo modo la información fue analizada y tratada con base en el software Atlas.ti v.7, el cual, a través de redes semánticas, permitió concluir y alcanzar el objetivo general planteado con el fin de diseñar el esquema de profesionalización en gestión educativa para los Comisionados del área de Lenguas Extranjeras, de la UACH.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS.

En este capítulo se presentan los pasos que se siguieron una vez que los datos fueron recolectados, de igual forma se muestran las características de la población respecto a la relación que existe entre las variables: profesionalización, gestión educativa y competencias académicas de la gestión educativa de los Comisionados en la Preparatoria de la UACH en Texcoco de Mora, Edo. Méx., México.

Con la finalidad de organizar y facilitar la información se tomaron en cuenta el análisis e interpretación de datos por variable mediante el análisis de contenido y análisis del discurso con el uso de redes semánticas elaboradas a partir del software Atlas.ti v.7

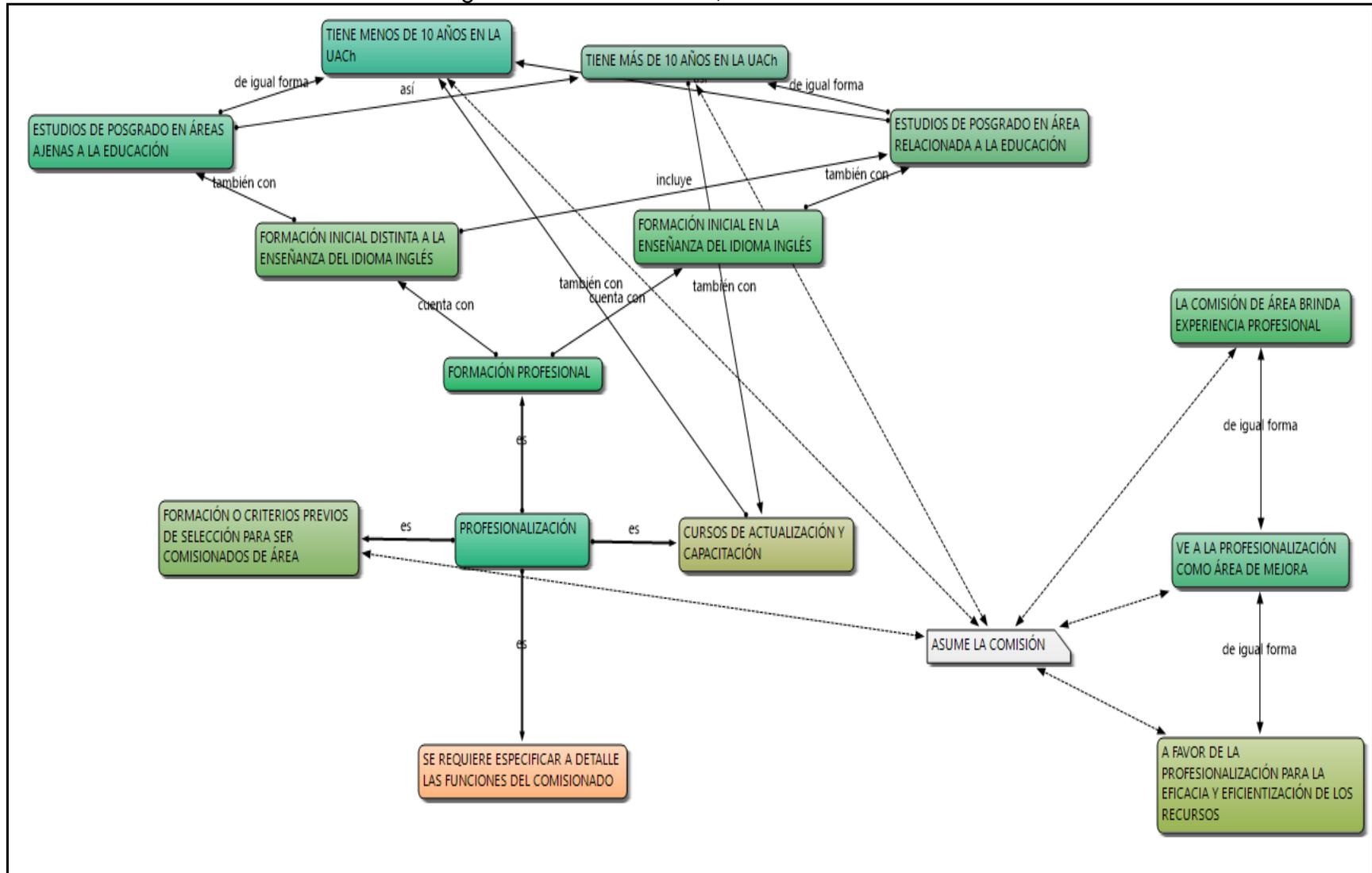
Atlas.ti v.7 es un programa de análisis cualitativo asistido por computadora que permite asociar códigos con elementos de texto y otros formatos digitales que no pueden ser analizados significativamente con enfoques convencionales formales y estadísticos.

5.1 PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

Para evaluar la variable de Profesionalización se elaboró en la entrevista una sección con 15 preguntas, en este se recogió información referente a los indicadores que conllevaron el diagnóstico de la variable inicial, los cuales fueron: la formación inicial, la actualización y capacitación, la acreditación, los criterios de selección de ascenso en el escalafón organizacional, la evaluación previa, la designación de nuevas funciones y la evaluación del desempeño (Figura 1).

En el marco teórico y de acuerdo a Tejada, (2013) contempla a la profesionalización como "... un proceso que se articula a partir de la construcción de la identidad profesional, las competencias profesionales, los requisitos de acceso, la formación asociada, el desarrollo de la carrera profesional y los procesos de evaluación del desempeño profesional". (pág. 173).

Figura 1. Red semántica, Profesionalización.



Fuente: Elaboración propia con base en Software Atlas.ti v.7

5.1.1 RESULTADOS DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

A partir de que el nodo central de profesionalización se desgloza (figura 2), se pueden observar los códigos: formación inicial, actualización, capacitación, acreditación, criterios de selección de ascenso, evaluación previa, evaluación del desempeño formación profesional.

De acuerdo a las entrevistas llevadas a cabo en el ámbito formación profesional los resultados se presentan en dos diferentes tendencias: el 80% de los entrevistados cuenta con formación a nivel de licenciatura distinta a la enseñanza del idioma inglés y el 20% tiene una formación profesional en la enseñanza del idioma inglés. Las áreas en las que se encuentran formados estos profesores a nivel de posgrado en un 30% son ajenas a la educación, por mencionar dos áreas: agronomía y parasitología

Por otro lado, el 90% de estos profesores con formación ajena a la enseñanza tanto inicial como de posgrado tienen más de 10 años en la Universidad Autónoma de Chapingo. Para ellos los cursos de actualización y capacitación en la gestión educativa no son percibidas como una necesidad real, por el contrario, piensan que la formación de docentes es suficiente para desempeñar las funciones de o Coordinador de área.

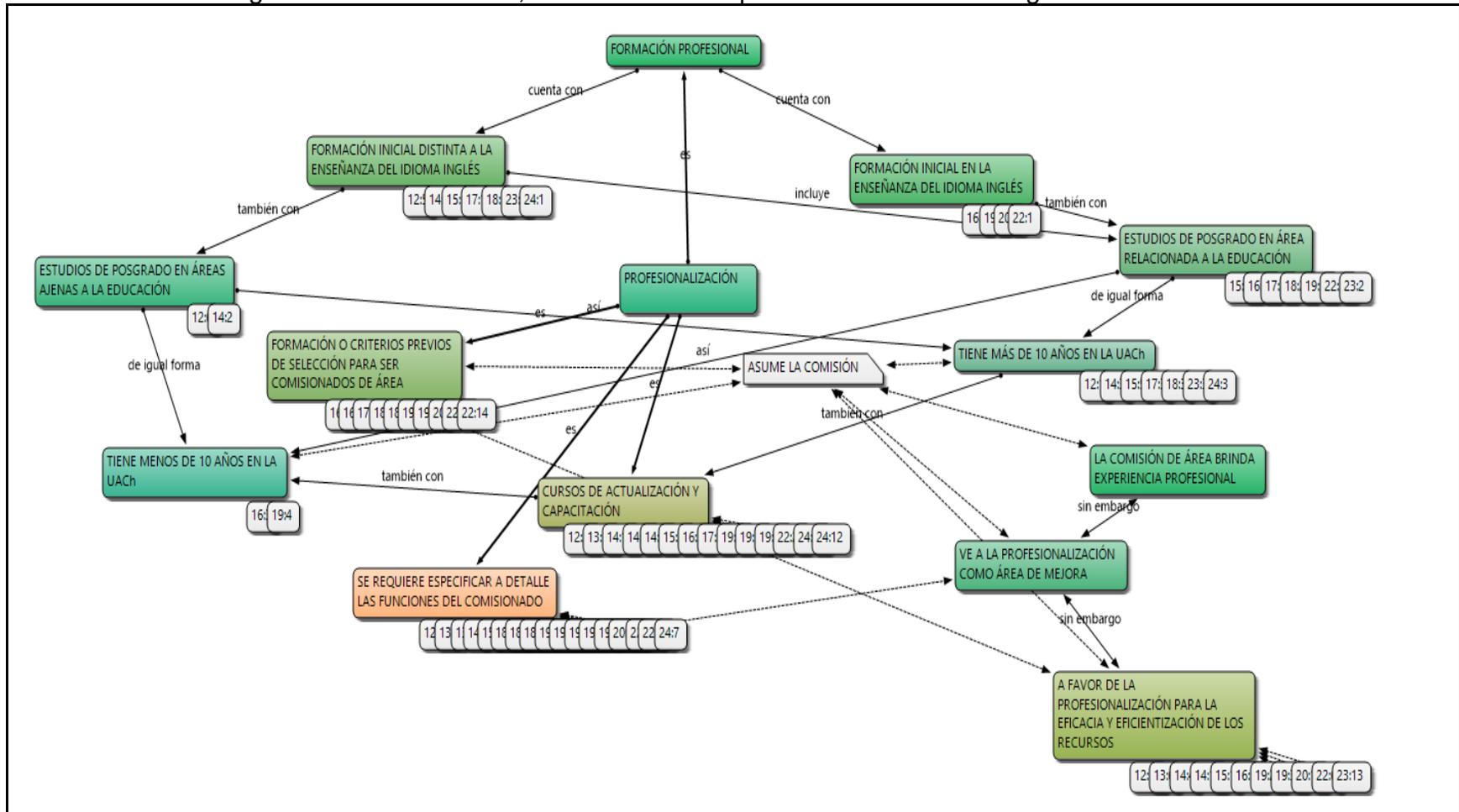
Empero, la teoría asume que la profesionalización se fundamenta en la capacitación, en la formación no solo inicial sino continua. Así, no se puede negar que el tener una formación profesional y de especialidad son de grandes repercusiones a nivel pedagógico.

Sin embargo, para el ámbito de la gestión educativa de un Comisionado o Coordinador como la persona responsable del área de lenguas extranjeras tendría que contar con una maestría o posgrado en la propia área educativa, asumiendo el marco teórico como éste se establece.

No obstante, en la misma Imagen 2 se puede observar que aunque se cuenta con una formación profesional y de nivel posgrado, lo ideal sería que fuera en el área

competente del ámbito educativo para el idioma inglés, pero eso no los deja fuera de las decisiones que la propia universidad ha establecido.

Figura 2. Red semántica, Resultados de la profesionalización de la gestión educativa.

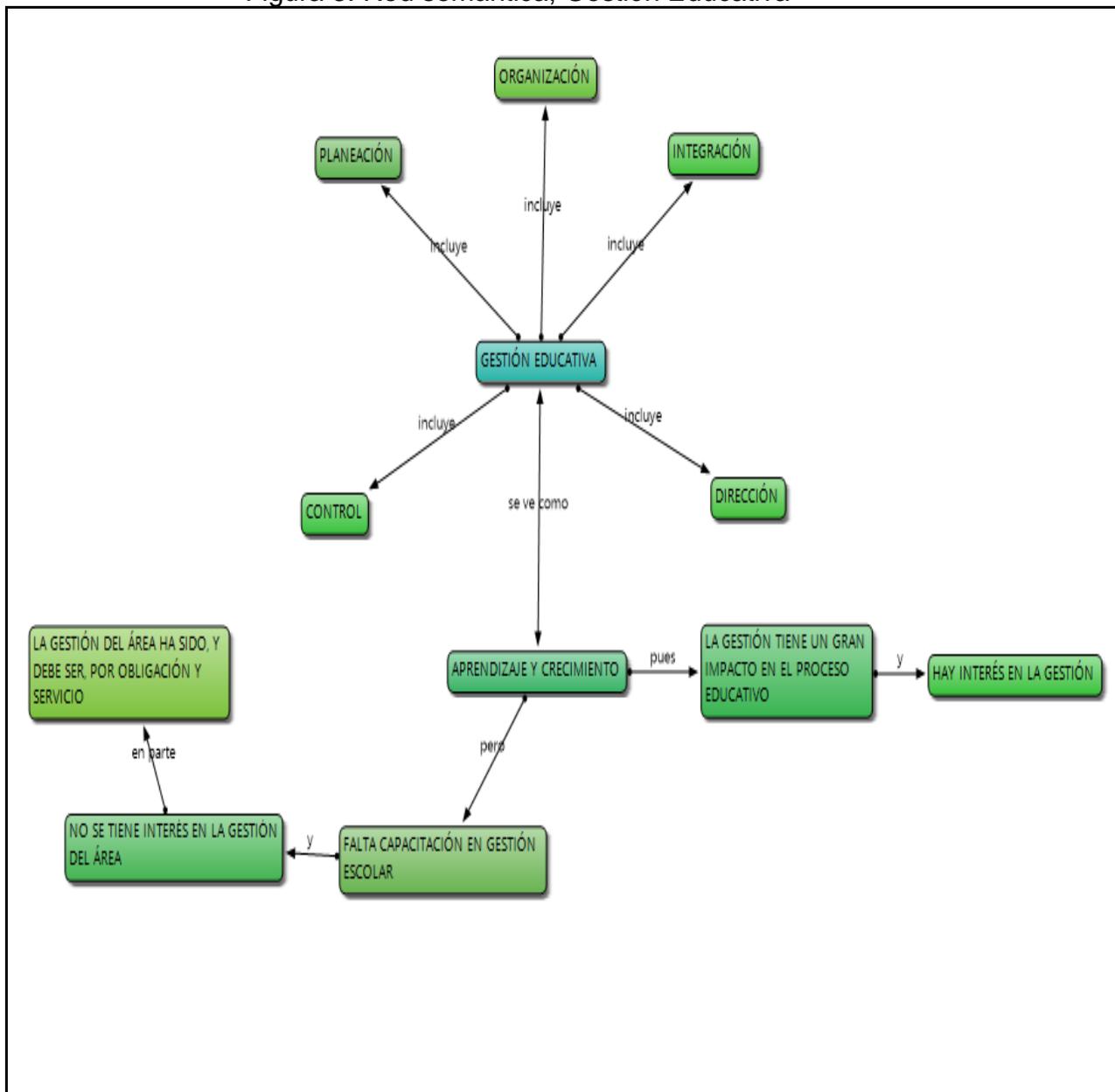


Fuente: Elaboración propia con base en Software Atlas.ti v.7

5.2 LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS COMISIONADOS DE LA UACH.

Por otro lado, se llevó a cabo una segunda sección de 15 preguntas referente a los indicadores que permitieron la elaboración del diagnóstico de la Gestión Educativa como lo fueron: la planeación, organización, integración, dirección y control. Todos ellos son factores que influyen directamente a la gestión educativa. (figura 3).

Figura 3. Red semántica, Gestión Educativa



Fuente: Elaboración propia con base en Software Atlas.ti v.7

La Gestión Educativa trasciende la forma en que la administración concebía a la educación, pues ha dejado el paradigma de simplemente ser ejecutor de instrucciones para ahora ser aquel que incluye valores y principios humanos.

Por el propio origen de la Gestión, ésta se encuentra estrechamente relacionada con los procesos de innovación y cambio, de igual forma es difícil entender dichos procesos sin otro elemento fundamental como es el liderazgo.

Con base en el marco teórico, la gestión educativa se fundamenta en la planeación, organización, integración, dirección y control. A partir de ello, de los resultados obtenidos en las entrevistas en el aspecto de la Gestión Educativa se puede observar que del total de Comisionados entrevistados el 50% considera que el aspecto de planeación es un elemento necesario y elemental para la consolidación de nuevos proyectos que encaminen acciones de mejora para esta área. (figura 4).

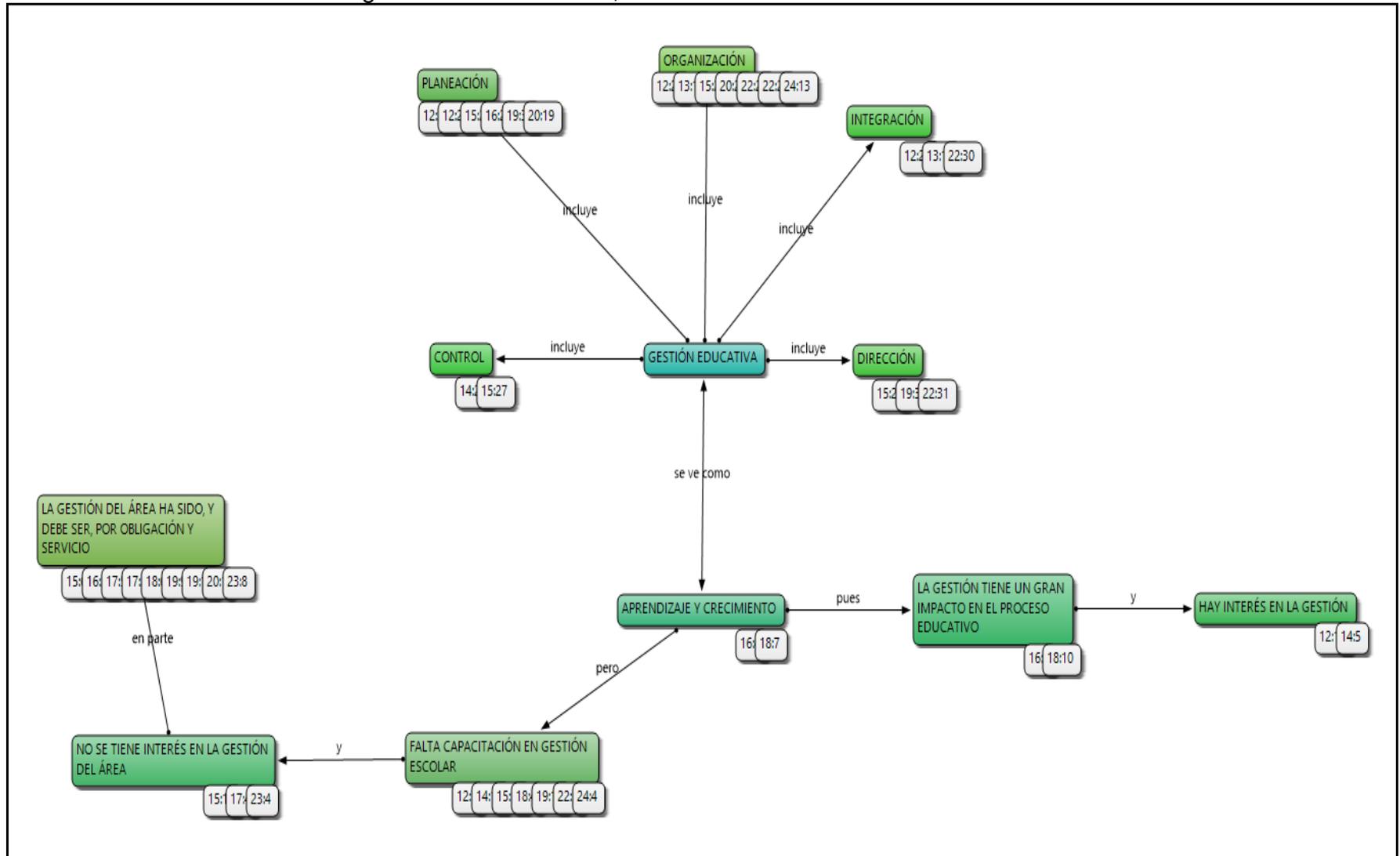
En cuanto al factor de organización, el 60% de los Comisionados entrevistados lo considera como el factor que permitirá encaminar acciones de mejora. Por otro lado, solo el 25% de los entrevistados piensa que los factores tanto de integración, dirección y control son componentes determinantes en la gestión educativa.

Todo ello indica que hace falta profundizar en la relevancia de cada uno de ellos en el ámbito educativo. Retomando la información presentada en el marco teórico, de acuerdo a Egido, (2013) el factor de la gestión educativa tiene incidencias directas, especialmente, en poblaciones educativas con grados rezagos como lo es la población atendida precisamente por la UACH:

“los resultados de las investigaciones que cuantifican el efecto de la dirección en el rendimiento escolar coinciden en señalar que la influencia de este factor es más determinante en las escuelas que atienden a los alumnos con mayores desventajas” (pág. 22).

Asimismo, en las entrevistas se menciona en repetidas ocasiones la falta de articulación entre las autoridades de la preparatoria y las necesidades que tanto alumnos como maestros tienen en su día a día. Así, la gestión educativa tiene entre sus objetivos principales el articular las múltiples instancias de la vida escolar.

Figura 4. Red semántica, Resultados de la Gestión Educativa



Fuente: Elaboración propia con base en Software Atlas.ti v.7

De igual manera, los comentarios obtenidos de los entrevistados permiten establecer la premisa de que es pertinente trabajar en propuestas que generen cambios estructurales en la gestión educativa. Retomando a la UNESCO, (2008) el propósito de una gestión educativa profesionalizante y comprometida será:

“Propiciar en los directores la reflexión sobre su función directiva, el análisis de la gestión en sus instituciones y proponer instrumentos y procedimientos que les permitan implementar una propuesta de gestión institucional orientada hacia el logro de una Educación de Calidad y enmarcada en los principios de la UNESCO y las Naciones Unidas” (pág. 12).

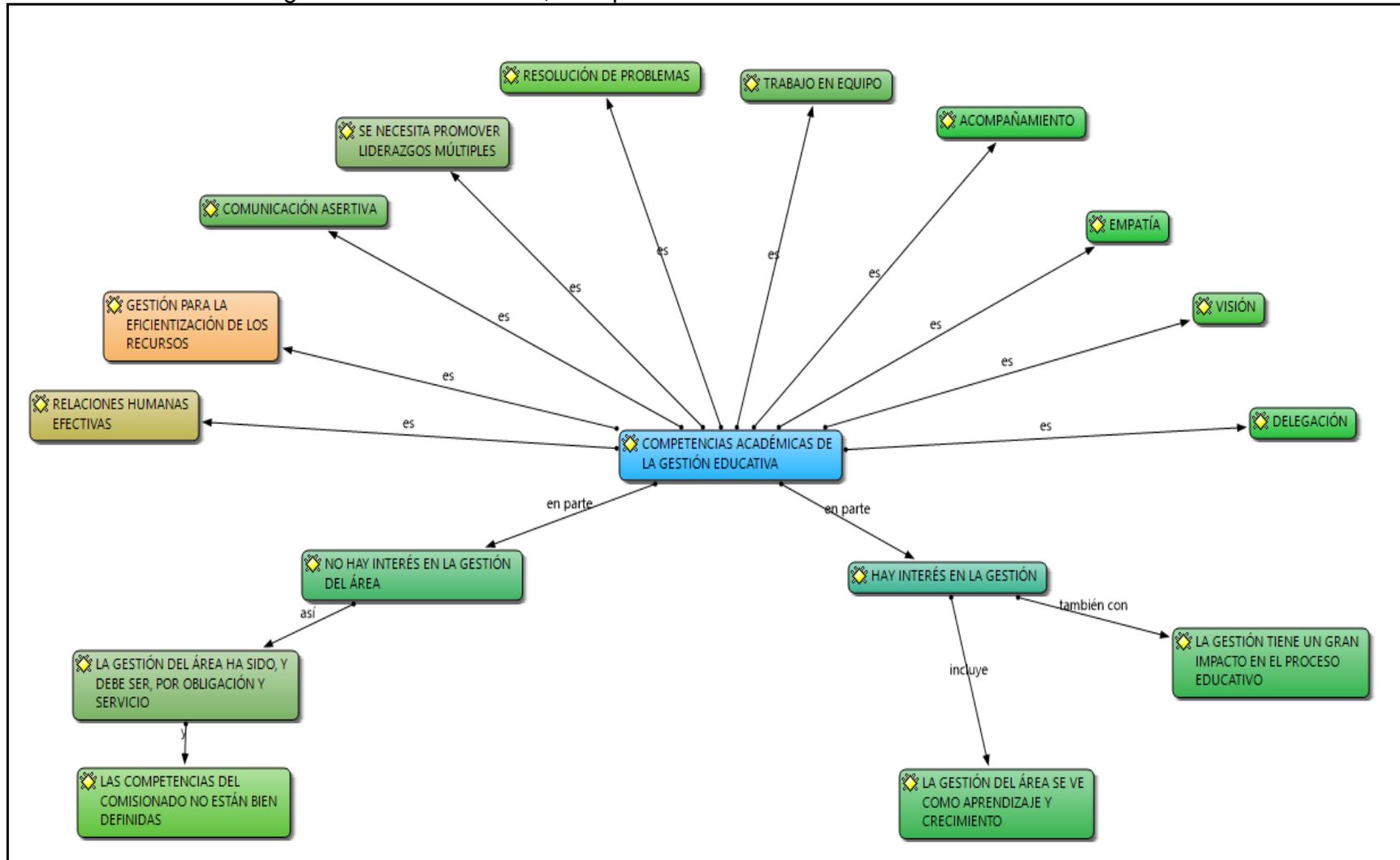
5.3 COMPETENCIAS ACADÉMICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

En cuanto a la última sección, se realizó una tercera sección de 15 preguntas perteneciente a los indicadores que permitieron la elaboración del diagnóstico de las Competencias Académicas de la Gestión Educativa, como lo fueron: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la red de relaciones efectivas, la comunicación, la empatía, la delegación, liderazgo, acompañamiento y trabajo en equipos. (figura 5)

La sociedad actual del mundo globalizado requiere ser parte más activa en el mundo del conocimiento y la información. Lo anterior conlleva a retomar la educación basada en competencias, en el entendido que las competencias son la capacidad de responder a exigencias complejas y realizar distintas tareas de manera apropiada.

En un centro educativo cuya gestión se basa en competencias, de acuerdo a la OEA-MEP 2006, referido por Venegas, (2011) “se estrecha la relación entre escuela y comunidad, se disfruta de la autonomía necesaria y se proporcionan todas las condiciones para que se aplique una gestión y planificación del currículo con carácter gerencial y de liderazgo” (pág. 11).

Figura 5. Red semántica, Competencias Académicas de la Gestión Educativa



Fuente: Elaboración propia con base en Software Atlas.ti v.7

5.3.1 RESULTADOS DE LAS COMPETENCIAS ACADÉMICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

Algunos de los resultados conseguidos de las entrevistas realizadas muestran que solo el 25% de los entrevistados consideran trascendental realizar un análisis FODA que permita construir una visión clara de un futuro deseado para el área de lenguas extranjeras. El resto de los Comisionados considera que ello no es necesario, pues la universidad así ha venido trabajando en los últimos años. (figura 6)

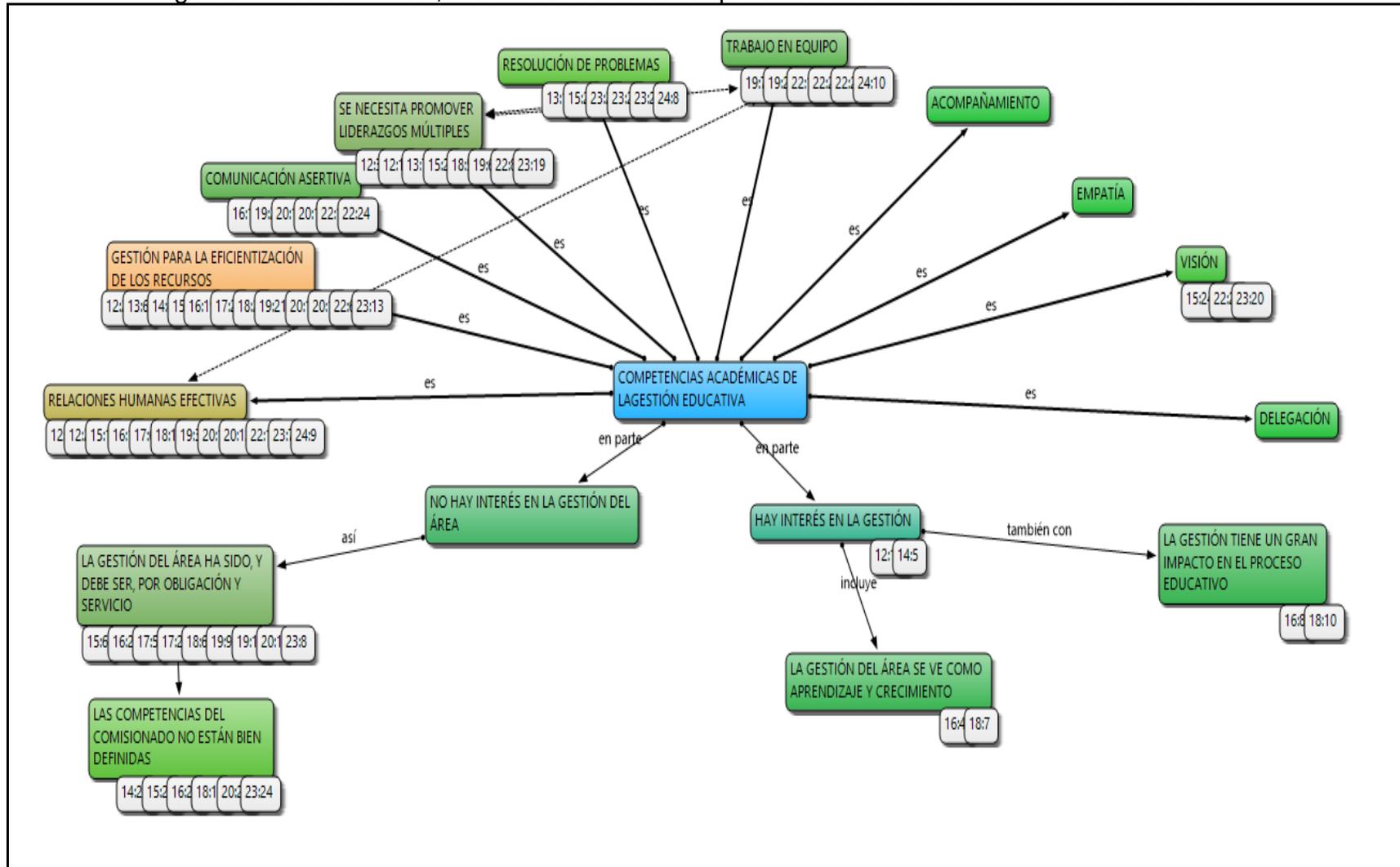
Por otro lado, el 50 % de los entrevistados cree que hace falta promover el trabajo en equipo del claustro de profesores, ello a partir de las experiencias que se tuvieron hasta hace una década, en donde proyectos académicos se consolidaron a partir del involucramiento de casi todos los profesores de ese entonces.

De igual forma, el 50% de los ex Comisionados del área coincidieron al mencionar que la competencia académica de la gestión educativa en la resolución de problemas ha sido otro factor que se ha olvidado trabajar, ellos expresan que ha sido cada vez más notorio los roces entre académicos al presentarse problemas, y que a su vez no se ha llegado a nada en concreto que permita pensar en mejoras académicas.

Respecto a la eficientización de los distintos recursos con que cuenta el área, los entrevistados coinciden al 100% que debe ser, quizás, el punto medular que se deba trabajar en cada periodo de gestión, pues ello involucra otros aspectos como la transparencia de información, rendición de cuentas, control de recursos humanos y materiales.

Otro factor que también consensuaron los académicos respecto a las competencias académicas de la gestión educativa fue aquel concerniente a las relaciones humanas efectivas. El 100% de los entrevistados considera que se debe iniciar a trabajar en la integración del equipo de trabajo pues en los últimos años se ha desunido a falta, tal vez, de proyectos educativos en común, de igual manera se considera que hace falta trabajar en un aspecto fundamental como el de la confianza y el compromiso hacia la Universidad.

Figura 6. Red semántica, Resultados de las Competencias Académicas de la Gestión Educativa.



Fuente: Elaboración propia con base en Software Atlas.ti v.7

Ligado a lo anterior, otro factor que promueve el trabajo en equipo es la comunicación asertiva, en ese sentido el 50% de los académicos consideran que los problemas que se han tenido de índole personal han afectado sobremanera para que exista una comunicación que coadyuve a un mejor ambiente de trabajo. De igual modo, estos profesores piensan que varios problemas se han originado a falta de saber o querer escuchar o prestar atención al prójimo, así como la falta de respetar las opiniones de los demás.

Respecto a pertinencia de establecer un perfil de liderazgo en la gestión educativa, los entrevistados coinciden en un 50% que, en parte, la clave sería empezar por una denominación clara del cargo, sus funciones y responsabilidades, y de promover el trabajo colaborativo en los propios integrantes de la academia, a partir de todo ello crear como un aliciente el reconocimiento de las funciones que el Comisionado tiene como un líder y, de igual manera, promover los diferentes liderazgos múltiples de las diversas tareas.

En cuanto a las competencias de empatía, delegación y acompañamiento no se hicieron patentes en los resultados obtenidos en las entrevistas. Es decir, dichas competencias no se consideraron ni mencionaron como elementos clave en el desempeño de la gestión educativa.

De acuerdo a Venegas, (2011) y a su vez citando a Segastizabal, Perlo, Pivetta, y San Martín, (2006), existen distintos propósitos de las competencias en la gestión de la educación, los cuales cabe mencionar, hacen ver que los retos actuales de la Preparatoria de la UACH en términos de mejora educativa recaen de forma importante en este factor que no ha sido considerado hasta el momento pieza clave.

1. Procurar educación integral del individuo para facilitar su inserción en la época actual.
2. Promover una formación de calidad que permita la solución de problemas reales.
3. Articular las necesidades de aprendizaje del individuo con las necesidades del mundo de trabajo.
4. Integrar teoría y práctica, trabajo manual y trabajo intelectual.

5. Promover la educación holística.
6. Promover cambios en lo que los individuos saben y en lo que pueden hacer con lo que saben.
7. Promover la autonomía del individuo.
8. Capacitación continua y alterna.
9. Programas de estudio más flexibles y diversificados.
10. Contenidos con referencia a las condiciones que opera en la realidad.
11. Contenidos relevantes y significativos.
12. Elementos de la competencia: saberes teóricos, práctico/técnico, metodológicos y sociales.
13. Atributos de la competencia: habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y valores.
14. Plan de estudios debe integrar teoría y práctica.

Con base en lo anterior, la actualidad exige reconstruir una nueva imagen del profesional en la gestión educativa que cuente con las competencias que permitan hacerles frente a los nuevos retos educativos que tanto las sociedades del conocimiento como de la información demandan.

CONCLUSIONES.

Diversos motivos provocaron el inicio y desarrollo de este proyecto. Por un lado, el identificar tanto la realidad académica actual de los Comisionados del área de Lenguas Extranjeras en la preparatoria de la UACH, al igual, analizar los resultados de las gestiones que se han tenido del 2005 hasta la fecha, una vez que no se ha establecido en el reglamento institucional un perfil profesional. Por otro lado, describir las competencias académicas idóneas de los Comisionados del Área de Lenguas Extranjeras y su repercusión en el desempeño de su gestión educativa.

Con base en las revisiones teóricas, se concluye que para esta investigación el significado de gestionar es: encontrar las maneras de eficientizar tanto procesos como recursos del centro educativo, es decir, establecer no solo metas claras, sino también la administración de los recursos, así como las formas en que se estructurará e integrará el propio equipo de trabajo, al igual, gestionar es crear instrumentos de evaluación. Todo ello, con base a las necesidades y particularidades de la institución educativa.

De esta forma, la gestión educativa no busca simplemente incidir directamente en los elementos que conforman la institución educativa, sino también busca repercutir en los aprendizajes, haciendo que ellos sean cada vez más significativos para todos los estudiantes.

De igual forma, se pudo obtener información en cuanto a los distintos perfiles académicos a partir de las entrevistas realizadas. En los últimos 12 años los Comisionados en el área de lenguas extranjeras de la Preparatoria Agrícola no contaron con ningún curso introductorio o formativo que la misma escuela debiera diseñar o brindar.

Aun cuando los Comisionados contaron con estudios de posgrado, hasta el momento ello no ha mostrado ser un factor que muestre tener impacto directo tanto en el desempeño en la gestión como en la mejora escolar.

Con los resultados obtenidos se evidencia la visión que la UACH tiene respecto al desempeño del Comisionado de área, el cual sigue respondiendo a una

interpretación de corte administrativo, pues el hecho de que los Comisionados no cuenten con una formación específica en gestión previa al asumir el cargo de Comisionado, con lo cual se hace ver que no se ha trascendido de paradigma. Más aún cuando no se exige una capacitación formativa durante el mismo periodo de funciones que haga pensar que la Universidad está consciente de la importancia del desempeño que los Comisionados cumplen dentro del organigrama de la institución.

Se debe romper el paradigma de la administración escolar con una visión verticalista y meramente administrativa, a un paradigma con perspectiva horizontal y con redes de colaboración y liderazgos múltiples, las cuales coadyuvarán al trabajo en equipo.

Ahora bien, respecto a los resultados alcanzados en estos doce años (tiempo cubierto por esta investigación), los entrevistados mencionaron que han sido pocos, pero positivos. Evidentemente, ni los distintos desempeños ni los resultados se pudieron evaluar al no haberse establecido objetivos claros de trabajo desde el inicio de los diferentes periodos administrativos. Ello hace ver la imperiosa necesidad de establecer a detalle tanto objetivos de trabajo, como estrategias de organización de proyectos, formas de integración de equipos de trabajo y establecimientos de objetivos y sistemas de control del desempeño.

A partir de lo anterior, la falta de un proyecto de formación en la gestión que sea diseñado e impartido por la propia UACH hace reconocer la necesidad de proponer un esquema de profesionalización en la Gestión Educativa en los Comisionados del área de lenguas extranjeras de la preparatoria, el cual constituya las bases de planeación, innovación, desarrollo y evaluación, permitiendo generar unidades colaborativas, tal y como lo hacen las organizaciones que aprenden.

Por un lado, se ha hecho patente la necesidad que la gestión educativa basada en competencias es parte medular de las acciones de mejora requeridas en la actualidad, fundamentalmente en el área de lenguas extranjeras, ya que es el objeto de estudio de este trabajo.

Si bien es cierto que las particularidades que tienen las competencias en la gestión educativa en el área de inglés son fundamentales, las cuales permitirán a los

Comisionados generar acciones dirigidas hacia el logro de los objetivos institucionales, los cuales son parte esencial de la propia Universidad Autónoma Chapingo en el nivel medio superior.

La UACh se encuentra en un gran momento que puede llegar a ser referencial en términos históricos al empezar a valorar las labores de la gestión y dejar de contemplarlo simplemente como labores supletorias en el organigrama universitario. Por tanto, se debe comprender y aceptar que la gestión conlleva funciones y responsabilidades que el esquema universitario actual no contempla. De esto pueden tomarse los diferentes resultados que arrojaron las entrevistas realizadas a los Comisionados, en las cuales ellos hacen ver que la profesionalización del Comisionado es parte fundamental para el logro de los objetivos institucionales y para la realización de una gestión educativa adecuada a los preceptos institucionales.

En este sentido es viable poder abordar diferentes unidades de aprendizaje que sean encaminadas a la gestión, a las competencias en la gestión, a la concienciación de competencias, a talleres encaminados a la parte administrativa, al proceso administrativo, a las acciones encaminadas a poder llevar a cabo un liderazgo, una comunicación efectiva, una motivación al buen desempeño de los propios empleados.

En particular, el área del idioma inglés requiere que el Comisionado realice una serie de tareas y responsabilidades encaminadas a la mejora a la práctica educativa de los propios docentes. Entre ellas se encuentran: la comunicación efectiva con profesores, director y subdirector académico en temas relacionados al desarrollo del programa académico.

De igual forma se requiere ser modelo ejemplar de los profesores, siendo serio, responsable y puntual en sus múltiples tareas, así como facilitar apoyo y acompañamiento o *coaching* a los profesores que así lo necesiten, ello puede incluir modelar estrategias educativas en la enseñanza del idioma inglés.

Es cierto que el Comisionado es apoyado por un equipo de trabajo; sin embargo, el Comisionado es el que al final rendirá cuentas del trabajo realizado en el área. De igual forma, él debe garantizar que el programa de estudios se lleve a cabo. Por ello, dentro de las funciones que deben incorporarse al profesiograma del Comisionado deben incluirse labores de investigación en mejores prácticas educativas, nuevas tendencias, así como al desarrollo de oportunidades profesionales.

En la parte de reglamentación interna, el Comisionado debe estar capacitado y actualizado en aspectos de regulación, así como en aspectos de la jurisprudencia universitaria.

En lo que a cursos de actualización respecta, el Comisionado debe trabajar de forma permanente en áreas de relaciones humanas que le permita establecer un mejor ambiente de trabajo.

Otra conclusión que se obtiene a partir de esta investigación es que los Comisionados del área de lenguas extranjeras no cuentan, hasta la fecha, con las competencias requeridas en la gestión educativa. Dichas competencias se encuentran agrupadas en tres áreas: competencias estratégicas, competencias intratérgicas y competencias de eficacia de gestión.

En las primeras se consideran aspectos como la creación, la ejecución y los efectos originados de las estrategias en la gestión educativa. En las competencias intratérgicas se contemplan las habilidades que van encaminadas al progreso del factor humano. Respecto a las competencias en la eficacia de gestión se considera la capacidad de la autogestión en el sector de la educación.

Si bien es cierto que las competencias en la gestión requieren de mayor especificidad y profesionalización, también es cierto que la Universidad tampoco le ha apostado a establecer perfiles claros para estas funciones con repercusiones trascendentales en la mejora del desempeño académico. Por otro lado, tampoco se han generado nuevos foros de análisis y discusión en donde, de forma conjunta, la comunidad universitaria genere nuevas acciones y políticas internas que permitan

vislumbrar cambios estructurales, los cuales favorezcan cada vez más a la meritocracia universitaria.

En consecuencia, las competencias se lograrán a partir de oportunidades de capacitación que la propia Universidad genere, en donde se establezcan nuevas políticas de concursabilidad, tales como ternas donde se establezcan perfiles académicos de cada uno de los concursantes, y que a su vez estas oportunidades se encuentren abiertas a todos los académicos.

Finalmente, pero no menos importante, es la motivación que la Universidad desee establecer para que estas nuevas políticas se consoliden, por mencionar alguna, la motivación económica y que los académicos realmente se encuentren comprometidos con las labores de la gestión. Son muchas las funciones de la gestión, y ello demanda tiempo y dedicación para liderar, gestionar, vincular, mediar intereses, y sobre todo apoyar el aprendizaje de los estudiantes.

La tarea no es fácil, y solo mediante la profesionalización de la gestión se podrá concientizar y preparar a desempeñar las funciones, las responsabilidades, las tareas y sus obligaciones dentro del contexto educativo.

PROPUESTAS

Es necesario conformar un esquema de profesionalización en la Gestión Educativa de los Comisionados del Área de lenguas extranjeras que brinde elementos necesarios para una Gestión eficaz. Con base en ello, es necesario llevar a cabo un taller con los siguientes contenidos, módulos temáticos y sesiones:

PROPÓSITO	CONTENIDOS	ESTREGIAS	MÓDULOS	SESIÓN
Que los participantes conozcan la importancia de la gestión educativa, sus elementos clave, las habilidades directivas, su definición, alcances y aplicaciones.	Qué es la Gestión Educativa	Seminario-taller	Módulo 1 Conocer la gestión educativa de la UACH	1
	Elementos clave de la Gestión Educativa		1.1. Modelo de Gestión Educativa de la UACH en la enseñanza del idioma inglés casos de éxito.	
	Habilidades directivas: Identificación y resolución de problemas y toma de decisiones, inteligencia emocional, proactividad, trabajo colaborativo, planeación, comunicación, negociación, dirección, tipos de liderazgo y evaluación del desempeño		Módulo 2 Visión compartida de una transformación escolar	2
			2.1. Tipos de liderazgo con un énfasis en el transformacional y el situacional por medio del aprendizaje del idioma inglés	
			Módulo 3 Trabajar de manera colaborativa	3
			3.1. Modelo Sistémico que armonice con las academias que integran el modelo educativo.	
			Módulo 4 Toma de decisiones y resolución de problemas	4
			4.1 Tipos decisiones programadas, no programadas, urgentes, de rutina, estratégicas y tácticas.	
			4.2 Comunicación y tipos de comunicación	
			4.3 Autoridad y poder y cómo influye en la toma de decisiones	

PROPÓSITO	CONTENIDOS	ESTREGIAS	MÓDULOS	SESIÓN
			Módulo 5 La Inteligencia Emocional (IE) en la Gestión Educativa	5
			5.1 Como influye la IE en la educación	
			5.2 Modelos de IE, Bar On, Goleman, y Gardner	6
			Módulo 6 Las Organizaciones que aprenden	
			6.1 Pensamiento Sistémico Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Trabajo Colaborativo	
			6.2 Evaluación y retroalimentación del Taller	

SUGERENCIAS DE ESTUDIOS FUTUROS.

Los resultados obtenidos evidencian aspectos estratégicos en cualquier comunidad educativa, tanto las repercusiones de las competencias en la gestión educativa, como la importancia de profesionalizar la gestión si se pretende trabajar en acciones de mejora. De igual forma, se hace patente el hecho de que las competencias constantemente se renuevan y se adaptan a las nuevas exigencias del contexto en el sistema escolar. Para ello, es importante la participación en proyectos académicos de toda la comunidad educativa.

A partir de lo anterior, esta constante búsqueda de la mejora educativa obliga a una formación permanente, pues será la constante preparación que ayudará a construir una identidad institucional. Así, existen distintas recomendaciones para futuras investigaciones la cuales permitan ampliar las perspectivas de la profesionalización en la gestión.

Una de estas recomendaciones sería abordar las repercusiones de la profesionalización en la gestión pedagógica, es decir dentro del aula y saber su impacto en términos de aprovechamiento y rendimiento en los aprendizajes escolares.

Por otro lado, también se sugiere trabajar la gestión educativa con la vinculación de directores de departamento con los Comisionados de área con la finalidad de poder estudiar la simbiosis que existe en ambos para poder generar un campo de acción y oportunidades para ambas partes y con ello poder fortalecer la parte directiva.

De igual forma, cabe sugerir hacer una investigación ya en un curso diseñado de profesionalización, en donde se diagnostique a los participantes desde un inicio tanto perfiles como desempeños, fortalezas y debilidades. Una vez concluido este curso inicial poder encuestar a los participantes y conocer sus impresiones del mismo, así como evaluar resultados obtenidos en ese punto referencial.

Finalmente, también sería interesante trabajar en investigaciones con un abordaje con métodos de interpretación cualitativa para conocer en qué punto son correlacionables los distintos aspectos de la gestión educativa

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.

- ASALE. (2014). *Diccionario de la lengua Española* (23a ed.).
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: novelduc.
- Bolívar, A. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- Coraggio, J. L., y Torres, R. M. (2007). *La educación según el Banco Mundial: un análisis de sus propuestas y métodos*. Ecuador: Miño y Dávila editores
- Danher, K. (1994). *50 years is enough: The case against the World Bank and the International Monetary Fund*. Boston, South End Press. South End Press.
- Darling, L., y Bensford, J. (2005). *Preparing teachers for a changing world: What teachers should learn and be able to do*. (Wiley, Ed.). The National Academy of Education
- Drucker, P. (2009). *The Essential Drucker* (Collins Bu). HarperCollins.
- EF. (2015). EF English Proficiency Index for Schools. *EF EPI-s*.
- Egido, I. (2013). La profesionalización de la dirección escolar tendencias internacionales, 21–28. Feinberg, R. E. (1992). *La actividad del Banco Mundial en el período de tránsito hacia un nuevo mundo*. (CEMLA). Mexico: Transaction Publishers
- Fossatti, P., Vieira, R., Souza, D., y Ganga, F. (2015). Profesionalización de la gestión desde el programa gaúcho de calidad y productividad: el caso de la Unilasalle de Brasil, 161–186.
- Gill, M. (2013). *Centenario de la Escuela Nacional de Agricultura* (Segunda Ed). Edo. Mex: Molino de letras Arte, S.C.
- Giorguli, A. A. y S. (2010). *Los grandes problemas de México. Los grandes problemas de México. VII Educación* (Vol. VII).
- Gutiérrez, M., y Landeros, I. (2010). Importancia del Lenguaje en el Contexto de la Aldea Global. *Horizontes Educativos*, 15(1), 95–107. Logorreta, L. A. G. (2009). El devenir de la Educación Media Superior. El caso del Estado de México. *Redalyc*, 10(19), 171–204.
- Maldonado, A. (2000). Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial.
- Martín, M. A. (2009). Historia de la metodología de enseñanza de lenguas extranjeras. *Tejuelo*, 5, 54–70.
- Millerson, G. (1964). *The qualifying associations: A study in Professionalization*. (Michigan U). Routledge and Kegan Paul.
- MINEDUC. (2005). Marco para la Buena Dirección: Criterios para el desarrollo

- profesional y evaluación del desempeño. *Mineduc*, 5–23.
- OCDE. (2001). Knowledge and skills for life: First results from the OECD Programme for International Student Assessment (PISA) 2000.
- OCDE. (2003). La definición y selección de competencias clave. *DeSeCo*, 1–20.
- Pérez, A. D. (2002). *Educación Media Superior en el Estado de México. Análisis curricular* (2ª edición). Toluca: ISCEEM.
- Segastizabal, M., Perlo, C., Pivetta, B., y San Martín, P. (2006). *Enseñar y aprender en contextos complejos: multiculturalidad, diversidad y fragmentación*. (Noveduc, Ed.). Buenos Aires.
- Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina; el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2a. ed., 2a. reimp.). Buenos aires: Granica.
- SEP. (2000). *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*.
- Székely, M. (2009). Avances y transformaciones en la educación media superior. *Los grandes problemas de México; v.7*, 30–33.
- UNESCO. (2009). Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural. *UNESCO*.
- UNESCO-IIPE-BA. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. *UNESCO*.
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la gestión escolar potencializando el liderazgo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3, 303–322.
- Venegas, P. (2011). Gestión de la Educación basada en competencias : elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación interpretation in the context of administration of the education, 1–27.
- Villa, L. (2014). Educación media superior, jóvenes y desigualdad de oportunidades. *Revista Innovación Educativa*, 14.
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.

PÁGINA DE INTERNET CONSULTADAS

- ANAYA. (2004). Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación. *III Congreso Internacional de la lengua española: Identidad lingüística y globalización*, 22–27. Recuperado a partir de http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/bremen_2004/03_garcia.pdf
- Anaya, M. A. (2013). *Reencuentro con la historia Universidad Autónoma Chapingo fundada en 1850. Dirección General de Investigación y Posgrado Instituto de*

Investigaciones Socioambientales, Educativas y Humanísticas para el Medio Rural Programa de Humanidades Molino de Letras.

- ANCh. (2011). Historia de la Escuela Nacional de Agricultura (ENA). Recuperado el 20 de mayo de 2016, a partir de <http://www.anech-chapingo.org.mx/ena.html>
- Ardila, A. (2012). Ventajas y desventajas del bilingüismo., 25, 99–114. Recuperado a partir de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/formayfuncion/article/view/39833/43254>
- Banco, M. (1990). *The Dividends of Learning. Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Banco, M. (2013). Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Resultados del sector. Recuperado a partir de <http://www.bancomundial.org/es/results/2013/04/13/ict-results-profile>
- Barrón, C., Rojas, I., & Sandoval, R. (1996). Tendencias en la formación profesional universitaria en educación: Apuntes para su conceptualización. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13207107>
- BID. (2015). Informe anual 2015. Recuperado a partir de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7554/Banco-Interamericano-de-Desarrollo-informe-anual-2015-Resena-del-ano.pdf?sequence=15>
- BID. (2016). Acerca del Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado a partir de <http://www.iadb.org/es/acerca-de-nosotros/acerca-del-banco-interamericano-de-desarrollo,5995.html>
- Carpa, M. D. (2013). Buenas prácticas educativas para el aprendizaje de la lengua inglesa: aspectos pedagógicos, 16, 89–104.
- Cejas, A. (2009). Gestión educativa, II, 215–231.
- Comisión Europea. (2004). Competencias clave para un aprendizaje a lo largo de la vida. Un marco de referencia europeo. *European Comission*. <https://doi.org/10.1016/j.actbio.2010.12.004>
- COPEEMS, SEMS, & SEP. (2012). *Reporte de la Encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior*. Mexico. Recuperado a partir de http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/10787/1/images/Anexo_6Reporte_de_la_ENDEMS.pdf
- Correa, A., Álvarez, A., & Correa, S. (2010). La gestión educativa un nuevo paradigma., 57(4). Recuperado a partir de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaun nuevoparadigma.pdf>
- DGETI. (2016). Historia de la Educación Tecnológica en México. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, a partir de

- <http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php/quienes-somos/82-historia-dgeti>
- DOF. (2013). Decreto por el que se declaran reformadas y derogadas diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de la reforma política de la Ciudad de México. Recuperado el 10 de mayo de 2016, a partir de <http://www.dof.gob.mx/index.php?year=2016&month=01&day=29>.
- Ernst & Young Consultores. (2005). Gestión por Competencias. Manual del Director de Recursos Humanos, 1–173. <https://doi.org/10.5867/medwave.2005.06.2686>
- Europeas, C. (1995). Libro blanco sobre la educación y la formación. Enseñar y aprender, hacia la sociedad cognitiva. Recuperado el 14 de mayo de 2016, a partir de <https://www.google.com.mx/search?q=Libro+blanco+sobre+la+educación+y+la+formación.+Enseñar+y+aprender%2C+hacia+la+sociedad+cognitiva&oq=Libro+blanco+sobre+la+educación+y+la+formación.+Enseñar+y+aprender%2C+hacia+la+sociedad+cognitiva&aqs=chrome..69i57.460>
- Federal, G. (1974). Ley que crea la Universidad Autónoma Chapingo, 1–6. Recuperado a partir de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/195.doc>
- Federal, G. (2013a). Ley General del Servicio Profesional Docente. Recuperado a partir de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013
- Federal, G. (2013b). Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado a partir de <http://itcampeche.edu.mx/wp-content/uploads/2016/06/Plan-Nacional-de-Desarrollo-PND-2013-2018-PDF.pdf>
- Federal, G. (2017). Ley General de Educación. Recuperado a partir de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf
- Fernández, J. (2001). Elementos que consolidan al concepto profesión. Notas para su reflexión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 3(1), 23–39. Recuperado a partir de <http://redie.uabc.mx/redie/article/viewFile/40/75>
- Ginsburg, M., Meyenn, R., Kanna, I., Miller, H., & Spatig, L. (1988). El concepto de profesionalismo en el profesorado. comparación de contexto entre Inglaterra y Estados Unidos. *Revista de Educación*, 285(285), 5–31. Recuperado a partir de <https://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre285/re28501.pdf?documentId=0901e72b813c2f9e>
- Hall, R. (s/f). La dimensión ética del concepto de profesión: pasado , presente y futuro, 1–7. Recuperado a partir de <http://www.victorcastano.net/resources/profesi%C3%B3n.pdf>
- Heyneman, S. (1995). *Perspectivas* (Vol XXV). UNESCO.
- Hopkins, D., Ahtaridou, E., Matthews, P., Posner, C., & Figueroa, D. (2007).

- Reflections on the Performance of the Mexican Education System, (November). Recuperado a partir de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/93128/5/Mex_PISA-OCDE2006.pdf.
- IMCO; COMCE. (2015). Inglés es posible. Recuperado a partir de http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/04/2015_Documento_completo_Ingles_es_posible.pdf
- IPN. (2014). Investigación Administrativa. *Igarss 2014*, (1), 114. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- IPN. (2016). Hechos históricos del IPN. Recuperado a partir de http://www.ciidirsinaloa.ipn.mx/Documents/hechos_historicos/Hechos_Historicos_del_IPN_abril_2016.pdf
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *REICE*, 4, 10. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140402.pdf>
- Mexicanos Primero. (2015). Sorry. *El Aprendizaje del Inglés en México. 2015*, 124. Recuperado a partir de <http://www.educacionyculturaaz.com/wp-content/uploads/2015/02/Sorry.pdf>
- OCDE. (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Recuperado a partir de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- OCDE. (s/f). El programa PISA de la OCDE. Recuperado a partir de <https://www.oecd.org/pisa/39730818.pdf>
- OCDE. (2008). Globalisation and Linguistic Competencies. Responding to Diversity in Language Environments. Recuperado a partir de <http://www.oecd.org/dataoecd/55/15/41363216.pdf>
- OCDE. (2010). Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México, 196. <https://doi.org/10.1787/9789264087682-es>
- OCDE. (2015). Panorama de la Educación 2015. *Nota de país*, 3, 1–9. <https://doi.org/10.1787/888933283719>
- OEA. (s/f). Organización de los Estados Americanos. Recuperado el 28 de agosto de 2016, a partir de http://www.oas.org/es/acerca/quienes_somos.asp
- OEA. (1993). Carta de la Organización de los Estados Americanos. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- OEA. (2010). *Cincuenta años del programa de becas de la OEA*. Recuperado a partir de http://becas-oea-structuralia.com/mx/pdfs/50anios_de_Becas_OEA.PDF
- Pérez, R. (2010). El Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas en el aula. Recuperado el 18 de mayo de 2016, a partir de

http://autodidacta.anpebadajoz.es/autodidacta_archivos/numero_4_archivos/r_p_matamoros.pdf

- Pozner, P. (2010). Avanzar en gestión educativa y gestión escolar o cómo educar sin dejar de aprender. *ONG-REDES*, 11–27. Recuperado a partir de <https://bibliotecafrancisco1.files.wordpress.com/2016/03/experiencias-de-investigacion-intervencion-y-formacion-en-gestion-de-la-educacion-bc3a1sica.pdf>
- Reyes, M., Murrieta, G., & Hernández, E. (2012). Políticas lingüísticas nacionales e internacionales sobre la enseñanza del idioma inglés en escuelas primarias. *Revista Pueblos y Fronteras Digital*, 167–197. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/906/90621701007.pdf>
- Robalino, M. (2007). Los docentes pueden hacer la diferencia : apuntes acerca del desarrollo profesional y protagonismo docente., 1–5. Recuperado a partir de http://www.ciep.fr/sources/conferences/CD_professionnalisation/bak/pages/docs/pdf_interv/Robalino_Magaly_es.pdf
- Ruiz, B. (2001). *Justo Sierra y la Escuela de Altos Estudios. El Colegio de México, Centro de Estudios Históricos*. Mexico. Recuperado a partir de http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/12DL3Y46MIHQDJ8SE42X5VYNQ1DQSL.pdf
- Sag, P. (2010). La competencia lingüística. *SciELO*, 45, 1–8. Recuperado a partir de http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_27/PETRA_SAG_LEGRAN_01.pdf
- SEP. (2001). Programa Nacional de Educación 2001-2006, 270. Recuperado a partir de <https://www.google.com.mx/search?q=el+Programa+Nacional+de+Educación+2001-2006&oq=el+Programa+Nacional+de+Educación+2001-2006&aqs=chrome..69i57j0l3.444j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- SEP. (2006). La estructura del sistema educativo mexicano, 37. Recuperado a partir de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1447/1/images/sistemaedumex09_01.pdf
- SEP. (2008). Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) en Mexico: La Creación de un Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad. *Education*, 1–102.
- SEP. (2011). *Programa Nacional de Carrera Magisterial, Lineamientos generales*. Mexico. Recuperado a partir de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2241/1/images/LINEAMIENTOS_GENERALES_2011.pdf
- SEP. (2013). *Programa Sectorial de Educación*. Mexico: SEP. Recuperado a partir de <http://itcampeche.edu.mx/wp->

content/uploads/2016/06/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018-PDF.pdf

- SEP. (2014). *Programa de actualización y profesionalización directiva*. Mexico. Recuperado a partir de <http://profesionalizaciondirectiva.sems.gob.mx/index2.html>
- SEP. (2016a). Colegio de Bachilleres. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, a partir de <http://www.cbachilleres.edu.mx/cbportal/index.php/component/content/article/278>
- SEP. (2016b). Subsecretaria de Educación Media Superior. Recuperado el 20 de agosto de 2017, a partir de http://www.sems.gob.mx/en_mx/sems/antecedentes_dgb
- Teixidó, J. (2007). Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. *XVIII Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. Recuperado a partir de http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/Jornadas_Toledo.pdf
- Tejada, J. (2013). Profesionalización docente en la universidad: implicaciones desde la formación. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, ISSN-e 1698-580X, Vol. 10, Nº. 1, 2013, págs. 170-184, 10(1), 170–184. <https://doi.org/10.7238/rusc.v10i1.1471>
- Tenorth, E. (1988). Profesiones y profesionalización. Un marco de referencia para el análisis histórico del enseñante y sus organizaciones. *Revista de Educación*, 285, 77–92. Recuperado a partir de <http://www.victorcastano.net/resources/profesi%3%B3n.pdf><http://www.victorcastano.net/resources/profesi%3%B3n.pdf><http://www.victorcastano.net/resources/profesi%3%B3n.pdf><http://www.victorcastano.net/resources/profesi%3%B3n.pdf><http://www.victorcastano.net/resources/profesi%3%B3n.pdf>
- Tenti, E. (2007). Consideraciones sociológicas sobre profesionalización docente. *Educ. Soc.*, 28, 335–353. Recuperado a partir de <http://www.cedes.unicamp.br>
- Treviño, S. V. (2016). El Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, a partir de http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista67_S1A1ES.pdf
- UACH. (2000). Estatuto de la Universidad Autónoma Chapingo. Mexico: UACH. Recuperado a partir de https://chapingo.mx/upom/Descargas/legislacion_universitaria/universidad_autonoma_chapingo/estatuto_uach.pdf
- UACH. (2004). Reglamento interno para el funcionamiento de las academias. Recuperado el 10 de agosto de 2017, a partir de https://chapingo.mx/upom/Descargas/legislacion_universitaria/deis_fitotecnia/reglamento_funcionamiento_academicas_deis_fitotecnia.pdf

- UACH. (2010). Plan de Desarrollo Institucional de la UACH 2009-2025. Recuperado el 4 de mayo de 2017, a partir de <https://www.chapingo.mx/dga/direccion/transparencia/plan-desarrollo-institucional-2009-2025>
- UACH. (2013). Manual General de Organización Estructura Autorizada, UACH. Recuperado el 14 de mayo de 2016, a partir de https://chapingo.mx/upom/Descargas/manuales_organizacion/mo_publicaciones_dc.pdf
- UNAM. (2010). Plan Educativo Nacional. Recuperado el 10 de septiembre de 2016, a partir de http://www.planeducativonacional.unam.mx/CAP_05/Text/05_03a.html
- UNESCO. (1997). El multilingüismo y alfabetización multilingüe e intercultural. *Quinta conferencia internacional de educación por las personas adultas*. Recuperado a partir de <http://www.unesco.org/education/ue>
- UNESCO. (1998). La Educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*, 141. Recuperado a partir de http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- UNESCO. (1999). Aplicación de una política lingüística mundial basada en el plurilingüismo, 97–98. Recuperado a partir de <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derhum/cont/51/pr/pr43.pdf>
- UNESCO. (2003). La educación en un mundo plurilingüe, 37. Recuperado a partir de www.unesco.org/education
- UNESCO Perú. (2008). *Manual de Gestión para directores de instituciones educativas*. (Lance Graf). Lima. Recuperado a partir de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- UNESCO, (2003). *La educación en un mundo plurilingüe UNESCO*. Recuperado a partir de <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001297/129728s.pdf>
- UNESCO, (2014). *Actas de la Conferencia General*. Recuperado a partir de <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002261/226162s.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

Instrumento de Operacionalización de Variables						
Variable	Conceptualización	Concepto	Categorías	Sub categorías	Dimensiones	Indicadores
Profesionalización	Tejada Fernández, (2013)"... es el proceso que se articula a partir de la construcción de la identidad profesional, las competencias profesionales, los requisitos de acceso, la formación asociada, el desarrollo de la carrera profesional y los procesos de evaluación del desempeño profesional".	Proceso sistemático de aprendizaje, formación y mejoramiento continuo. Es la capacitación y dotación de condiciones profesionales con el fin de consolidar las funciones de un desempeño profesional.	Proceso de profesionalización	Preparación Académica	Psicología	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
					Pedagogía	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
					Lenguas Extranjeras	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
					Ajena	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
					Ecléctica	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
	Darling-Hammond, (2005) "...la profesionalización no constituye el estado final [...], sino más bien un proceso continuo en persecución de un ejercicio útil y responsable de la misma"			Sector Público	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.	
					Sector Empresarial	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
					Experiencia en docencia	a) De meses a 3 años, b) de 3 años un día a 5 años, c) Más de 5 años
					Experiencia en administración	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
					Acreditar un programa de formación	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
Robalino, (2007) "... es el proceso de aprendizaje de los docentes a lo largo de toda la	Mejora Continua	Apoyo en la Gestión	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.			

	vida profesional que integra la formación inicial, el periodo de inserción en la profesión, la formación en servicio (entendida como programas formales dirigidos), la superación permanente en el nivel local (entre pares, en los equipos docentes) y la autoformación de los profesores, todo este proceso para garantizar el desarrollo y fortalecimiento de competencias sociales, éticas y técnicas en el marco de una profesión en permanente construcción"				Retroalimentación	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
					Transparencia	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
					Evaluación	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
				Desempeño Profesional (estilos de desempeño)	Líder Autocrático	a) vitalidad enfocada, b) Agresivo, c) Autocrático,
			Líder Razonante		a) entusiasmo, b) vitalidad, c) confianza	
			Líder Pasivo		a) Apático, b) agresivo, c) frustrante	
			Líder Complaciente		a) poco riesgo, b) complaciente, c) conformista	
			Aspectos retributivos	Mérito profesional	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.	
				Bono de productividad	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.	
				Remuneración económica	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.	
Gestión Educativa	Pozner (2000) "... es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las	Acciones que buscan el mejoramiento de las prácticas educativas con base en el fortalecimiento de liderazgos múltiples y en la cultura institucional	Estudio de la población o demográfico	Perfil profesional	Género	Masculino/Femenino
					Edad	Cumplidos
					Área de Formación	a) Ciencias exactas, b) Ciencias Médico-Biológicas, c) Ciencias Sociales, d) Humanidades, d) Lenguas Extranjeras
					Competen-cias adicionales:	Tecnológicas, relacionales, emocionales, coaching, etc
					Competencias adicionales:	Tecnológicas, relacionales, emocionales, coaching, etc

posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático"				Diplomado	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
				Grado de estudios	Licenciatura
Maestría	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.				
Doctorado	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.				
Desempeño docente	Años como profesor				
Desempeño gerencial	Desempeño gerencial	Años como Comisionado o coordinador			
	Antigüedad	Años en la institución			
	Nivel Educativo	Educación Básica, Educación Media Superior, Educación Superior, Centros de idiomas,			
	Principales Logros	Consolidación de equipos de trabajo, acreditaciones, certificaciones, reconocimientos nacionales, reconocimientos internacionales			
	Leiszez Faire/ delegativo	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.			
UNESCO, (2008) "la gestión educativa tiene como objetivo: propiciar en los directores la reflexión sobre su función directiva, el análisis de la gestión en sus instituciones y proponer instrumentos y procedimientos que les permitan implementar una propuesta de gestión institucional orientada hacia el logro de una Educación de Calidad"		Características de la Gestión	Tipos del liderazgo	Democrático	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
				Autocrático	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
				Transaccional	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
				Transformacional	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
				Carismático	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

	<p>Cejas, (2009) "la gestión educativa se halla entrelazada en la cultura institucional que cada una de las instituciones educativas llega a sostener. En diversos países se escucha la frase: 'en esta escuela no se puede cambiar nada, lo intentamos, pero no sabemos qué hacer'"</p>			<p>Estilos del liderazgo</p>	<p>Burocrático</p> <p>Autoritario</p> <p>Participativo</p> <p>Pedagógico</p> <p>Colaborativo</p> <p>Cooperativo</p> <p>Visionario</p> <p>Comprometido</p> <p>Mediador de conflictos</p> <p>Accesible</p> <p>Reflexivo</p> <p>Flexible</p> <p>Entusiasta</p> <p>Transparente/ rendición de cuentas</p> <p>Incluyente</p>	<p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p> <p>Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.</p>
--	--	--	--	------------------------------	---	---

				Ilustrado	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
				Buro-participativo	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
				Liderazgo moral	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
				Organización	Administrativa
			Funciones de la práctica de gestión	Organización Planeación	Académica
					Sindical
					Administrativa
				Planeación Dirección	Académica
					Mixta
					Administrativa
				Dirección Coordinación	Académica
					Mixta
					Administrativa
				Coordinación Control	Académica
					Mixta
					Administrativa
	Correa, (2010) "la gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones"				

<p>Para UNESCO, (2008) "el objetivo de una gestión educativa profesionalizante y comprometida será: propiciar en los directores la reflexión sobre su función directiva, el análisis de la gestión en sus instituciones y proponer instrumentos y procedimientos que les permitan implementar una propuesta de gestión institucional orientada hacia el logro de una Educación de Calidad y enmarcada en los principios de la UNESCO y las Naciones Unidas"</p>					Control Clima organizacional	Académica
						Mixta
						Profesores
					Clima organizacional Áreas de la lengua	Alumnos
						Personal Administrativo
						Personal de mantenimiento
						Manejo oral y escrito del idioma inglés
					Áreas de la lengua Gestión de recursos	Reconocimiento de teorías, enfoques, técnicas de la lengua
						Conocimiento del método comunicativo
						Uso de las TICS
						Participación y promoción de trabajos de investigación en el idioma
						Económicos
					Gestión de recursos Vinculación	Materiales
Recursos humanos						
Académica de profesores						
Vinculación	Académica de alumnos					

					Autoevaluación institucional	Interinstitucional
						Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
				Entornos de aprendizaje	Autoevaluación institucional Co-liderazgo	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
						Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
					Co-liderazgo Colaboración maestros alumnos	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
						Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
					Colaboración maestros alumnos Trabajo en red con otros centros educativos y la comunidad	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
						Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
					Trabajo en red con otros centros educativos y la comunidad Incurción a la innovación	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
						Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
					Incurción a la innovación Interrelación con el entorno institucional	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
						Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
				Interrelación con el entorno institucional	Totalmente de Acuerdo, Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.	

ANEXO 2

Instrumento de Entrevista Semi-estructurada			
Variable	Categoría	Subcategorías	Preguntas
Profesionalización en la Gestión	Conceptualización		¿Cómo entiende el concepto de profesionalización?
	Experiencia personal	Experiencia personal	¿Considera que el proceso de profesionalización pueda ser una acción que coadyuve directamente a mejorar calidad en la educación?
	Experiencia personal	Experiencia personal	¿Ha sido usted Comisionado del área de lenguas extranjeras? ¿Cuántas veces?
	Experiencia personal	Experiencia personal	¿Por qué decidió aceptar dicho cargo? por mérito profesional, para obtener algún bono de productividad, ¿por remuneración económica u otro?
	Experiencia personal	Experiencia personal	¿Cuenta usted con algún proceso de formación: sector público, sector empresarial, experiencia en docencia, experiencia en administración, ¿programa de formación específica?
	Experiencia personal	Experiencia personal	¿Cuál es su grado máximo de estudios?
	Disciplinares	Académica	¿Alguno de sus estudios se han especializado en la gestión o dirección escolar?
	Disciplinares	Académica	¿Dentro de las características esenciales de un Comisionado del área de lenguas, considera importante que cuente con un proceso de formación y profesionalización?
	Comportamental	Orientación al logro	¿Sabe si la UCh cuenta con políticas de formación inicial y de profesionalización en los docentes que se desempeñan o quieren desempeñarse como Comisionados de su área?
	Comportamental	Orientación al logro	¿El Comisionado se fija metas claras y por ende tiene parámetros claros de desempeño?
	Especulativo	Directiva	¿El Comisionado se establece retos difíciles, pero realistas y alcanzables, estableciendo acciones concretas que permitan comprobar
	Especulativo	Directiva	¿Piensa usted que el perfil del nuevo gestor o Comisionado de área, con una formación y profesionalización en la gestión, incidirá sobre el desarrollo de una nueva cultura institucional?
	Especulativo	Académica	¿Piensa usted que los tiempos actuales requieren trascender en las Comisiones o coordinaciones de liderazgos técnicos a unos transformacionales y cada vez más participativos?

GESTIÓN EDUCATIVA	Experiencia personal	Directiva	¿Ha hecho falta un mayor seguimiento académico por parte del Comisionado que permita consolidar proyectos de mejora y que repercutan en el mejor aprovechamiento de los estudiantes?
	Disciplinares	Directiva	¿Qué tipo de estilo considera que cuenta/contó usted en su desempeño como Comisionado autocrático, razonante, pasivo, complaciente, otro?
	Disciplinares	Directiva	¿En su opinión, cuáles son los principales logros y retos en el desarrollo profesional de los coordinadores del área de lenguas extranjeras en los últimos años?
	Disciplinares	Académica	¿Qué dominios conceptuales y teóricos de la gestión considera que se requieren desarrollar previamente para coadyuvar a las funciones de un Comisionado?
	Disciplinares	Académica	¿Considera necesario que el Comisionado sea capaz de llevar esos conocimientos de la gestión a escenarios prácticos en el aula?
	Disciplinares	Directiva	¿Cree que la preparación en áreas como la psicología, la pedagogía y la didáctica en la enseñanza de la lengua inglesa serían fundamentales en una profesionalización eficaz en los Comisionados?
	Especulativo	Académica	¿Considera que existan elementos que puedan favorecer a la mejora continua de la gestión como el apoyo en la gestión, la retroalimentación, la transparencia o la evaluación del desempeño?
	Especulativo	Administrativo/ financiera	¿Piensa usted que el Comisionado, de ahora en adelante, debe ser una figura con un papel más activo en el diseño pedagógico (curricular)?
	Conceptualización	Directiva	¿Considera que la participación del Comisionado en la administración de las instalaciones y de los recursos financieros debe merecer mayor capacitación acorde a las necesidades actuales?
	Disciplinares	Directiva	¿Cuáles son las funciones sustantivas de la coordinación o Comisión de área?
	Disciplinares	Directiva	¿Existen diferencias entre las competencias como docentes y aquellas que se requieren para liderar equipos de trabajo en el área de enseñanza de inglés?
	Comportamental	Orientación al logro	¿Qué funciones considera fundamentales que los Comisionados deben desarrollar para favorecer a un mejor desempeño con el resto de los docentes del área y principalmente dentro de las aulas?
	Comportamental	Interpersonal	¿Cree que las funciones de la figura de Comisionado están enfocadas a trabajar para alcanzar los objetivos o estándares que establece la institución?
	Comportamental	Interpersonal	¿El Comisionado se caracteriza por escuchar y mostrar comprensión de los aspectos emocionales del claustro de académicos y administrativos?
	Comportamental	Comunicación asertiva	¿El Comisionado busca acciones alternativas para tratar de disminuir la tensión generada por los conflictos que ha habido entre los maestros y propiciar un ambiente más cordial en el área de trabajo?

COMPETENCIAS	Comportamental	Comunicación asertiva	¿El Comisionado expresa ideas de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal? ¿Argumenta y contraargumenta de igual forma?
	Comportamental	Comunicación asertiva	¿El Comisionado parte de la premisa de que todos los miembros del área están en igualdad de condiciones para expresarse y ser escuchados?
	Desempeño profesional (estilos de desempeño)	Mediación	¿El Comisionado promueve la escucha respetuosa, escucha con atención y demuestra tolerancia cuando se presentan opiniones diferentes y comprende puntos de vista de los demás?
	Desempeño profesional (estilos de desempeño)	Liderazgo	¿El Comisionado interviene puntual, efectiva y oportunamente ante momentos de roce o conflicto en todo momento con la comunidad estudiantil, académica y administrativa?
	Desempeño profesional (estilos de desempeño)	Liderazgo	¿En los últimos años se ha podido apreciar con claridad el compromiso personal de los Comisionados en el momento de definir las líneas estratégicas?
	Desempeño profesional (estilos de desempeño)	Liderazgo	¿El Comisionado transmite con su constante actuar la visión, misión, objetivos y valores de la institución?
	Desempeño profesional (estilos de desempeño)	Trabajo en equipo	¿El Comisionado es una figura con el poder de influir positivamente en el comportamiento de los demás, logrando en los demás que se comprometan en la obtención de logros y metas en común?
	Desempeño profesional (estilos de desempeño)	Trabajo en equipo	¿El Comisionado hace ver que él cuenta con la capacidad de integración, antepone los objetivos del equipo a los individuales?
	Conceptualización		¿El Comisionado se ocupa en establecer buenas y cordiales relaciones en el área de trabajo?
	Conceptualización		¿Qué trascendencia adquiere dicho desarrollo en los distintos ámbitos educativos de este siglo?