



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y
ADMINISTRACIÓN UNIDAD SANTO TOMÁS**

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN**

MODELO DE GESTIÓN PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y
DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN**

PRESENTA:

ERIKA VANESSA KASSAB CASTILLO

DIRECTORES DE TESIS

DR. ISAÍAS ÁLVAREZ GARCÍA

DRA. GEORGETTE DEL PILAR PAVÍA GONZÁLEZ

CIUDAD DE MÉXICO





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

Ciudad de México, 20 de SEPTIEMBRE del 2019

El Colegio de Profesores de Posgrado de La Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas en su Sesión (Unidad Académica)

ORDINARIA No. 5 celebrada el día 23 del mes MAYO de 2019 conoció la solicitud presentada por el (la) alumno (a):

Apellido Paterno:	Kassab	Apellido Materno:	Castillo	Nombre (s):	Erika Vanessa
-------------------	--------	-------------------	----------	-------------	---------------

Número de registro: B 1 7 0 4 6 7

del Programa Académico de Posgrado: Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación

Referente al registro de su tema de tesis; acordando lo siguiente:

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:

"MODELO DE GESTIÓN PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA".

Objetivo general del trabajo de tesis:

[Empty box for objective]

2.- Se designa como Directores de Tesis a los profesores:

Director: Dr. Isaías Álvarez García 2° Director: Dra. Georgette del Pilar Pavía González
No aplica:

3.- El Trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

[Empty box for base work]

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente, hasta la aprobación de la versión completa de la tesis por parte de la Comisión Revisora correspondiente.

Dr. Isaías Álvarez García
Director de Tesis

Dra. Georgette del Pilar Pavía González
2° Director de Tesis

C. Erika Vanessa Kassab Castillo
ASPIRANTE

M. en A. Juan Flores Saavedra
PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES DE POSGRADO
DIRECCIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-14
 REP 2017

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 17:00 horas del día 19 del mes de Junio 2019 unieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Posgrado de: La Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo para examinar la tesis titulada:
"MODELO DE GESTIÓN PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA".

por el (la) alumno (a):

Apellido Paterno:	KASSAB	Apellido Materno:	CASTILLO	Nombre (s):	ERIKA VANESSA
-------------------	--------	-------------------	----------	-------------	---------------

Número de registro: B 1 7 0 4 8 3

Aspirante del Programa Académico de Posgrado: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN

Después de la lectura y revisión individual, así como el análisis e intercambio de opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR** **NO APROBAR** la tesis, en virtud de los motivos siguientes:

Satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigente.

Comisión Revisora de Tesis

Dr. Isaias Álvarez Galina
 Director de Tesis
 13663-EH-18
 PROFESOR COLEGIADO

Dr. Francisco Javier Chávez Maciel
 Presidente
 11131-EH-15
 PROFESOR COLEGIADO

Dra. María del Carmen Nejo Cázares
 Secretario
 13945-EF-19
 Profesor Colegiado

Dra. Georgina del Pilar Pavía González
 Segundo Director
 13364-EC-18/3
 Profesor Colegiado

Dra. María del Refugio Barrera Pérez
 Tercer Vocal
 13755-EI-18/6
 Profesor Colegiado

Presidente del Colegio de Profesores

 M. en A. Juan Flores Saavedra
 INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
 E.S.C.A. SANTO DOMINGO
 DIRECCIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, el día 11 del mes de noviembre del año 2019, el (la) que suscribe Erika Vanessa Kassab Castillo alumno (a) del Programa de Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación con número de registro B170483, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de los doctores Isaías Álvarez García y Georgette del Pilar Pavia González y cede los derechos del trabajo titulado "Modelo de Gestión para garantizar la calidad de la Educación Básica", 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 erika_kassab@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Erika Vanessa Kassab Castillo
Nombre y firma

Dedicatorias

A Dios

A mi familia

A mi esposo

A los doctores que dirigieron ésta tesis

A mis profesores y

A mis amigos

Gratitudes

Al Dr. Isaías Álvarez García, quien me enseñó a ver a la educación básica desde todas sus aristas, valorar la importancia de esta y revalorar mi propia práctica docente y de gestión.

A la Dra. Georgette del Pilar Pavía González quien me apoyó durante todo el desarrollo de esta tesis y sobre todo en los momentos más difíciles del proceso.

A mis profesores, que de ellos me llevo mucha experiencia por transmitir y aplicar; en especial al Dr. Francisco Javier Chávez Maciel, al M. en C. Mario Adrián Garrido González, al M.en C. Carlos Barroso Ramos y con mucho cariño a la Dra. Elia Olea Derserti.

A mis compañeros de generación que hicieron de esta experiencia algo muy divertido.

Y a los que además de compañeros se volvieron grandes amigos: Mariana, Lorena y Ricardo.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	XIV
CAPÍTULO 1 ORIGEN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE GESTIÓN	2
1.1 La calidad de la educación básica en el centro educativo	2
1.2 Problemas y desafíos del centro de educación básica	6
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Preguntas de investigación	8
1.4.1 Pregunta general de la investigación	8
1.4.2 Preguntas específicas de investigación	8
1.5 Justificación	9
CAPÍTULO 2 MARCO REFERENCIAL PARA VALORAR LA CALIDAD DE UN CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA	12
2.1 CONCEPTOS DE GESTIÓN APLICADOS A LA EDUCACIÓN BÁSICA	14
MODELO EDUCATIVO, MODELO ACADÉMICO Y MODELO DE GESTIÓN	14
2.1.1 Modelo	14
2.1.1.1 Modelo Educativo	16
2.1.1.2 Modelo Académico	17
2.1.1.3 Modelo Curricular	18
2.1.1.4 Modelo de Enseñanza.....	18
2.1.1.5 Modelo de Gestión	19
LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA	23
2.1.2 Gestión	23
2.1.3 Gestión Educativa Estratégica.....	23
2.1.3.1 Competencias para la profesionalización de la Gestión	26
2.1.4 Concepto emergente de Gestión Educativa Estratégica	28
ASPECTOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA INTEGRAL	31
2.1.5 Educación Básica	31

2.1.5.1 Concepto Emergente de Educación Básica Integral	31
2.1.6 Evolución histórica de la educación básica a través de los grandes proyectos de educación nacional	34
2.1.7 Experiencias internacionales de Educación básica a nivel internacional.....	43
2.1.8 Contexto actual de la educación básica.....	48
2.1.8.1 Competencias deseables en la educación básica.....	51
2.1.8.2 Evaluación del logro educativo en educación básica	54
2.1.8.3 Competencias Docentes	57
2.2 MARCO REGULATORIO PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA	61
2.2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	63
2.2.2 Ley General de Educación	65
2.2.3 Plan Nacional de Desarrollo.....	76
2.2.4 Programa Sectorial de Educación	78
2.2.5 Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la Educación básica.....	80
2.2.6 Acuerdo número 12/05/18 por el que se establecen las normas generales para la evaluación de los aprendizajes esperados, acreditación, regularización, promoción y certificación de los educandos de la educación básica.....	83
2.2.7 La reforma educativa 2019.....	90
2.3 CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA A ESTUDIAR.....	93
2.3.1 Estructura Organizacional	93
2.3.1.1 Análisis institucional	94
2.3.2 Experiencias de Gestión en el proyecto “Mesoamérica”	96
2.3.3 Supuestos teóricos que se asumen para el desarrollo del proyecto de Gestión.....	100
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....	104
3.1 Tipo de estudio y diseño de la investigación	104
3.1.1 El estudio de Casos	104
3.1.2 Sistematización de experiencias.....	107
3.1.3 Elementos y estrategias empleadas	108
3.1.3.1 Método Histórico.....	108
3.1.3.2 Método Comparado.....	109
3.2 Instrumentos para la recolección y el análisis de datos	110
3.3 Tabla de especificaciones para la integración y desarrollo del caso.....	112
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	117
4.1 Líneas del tiempo.....	117

4.2 Tablas documentales	127
4.3 Cuestionarios	135
4.3.1 Cuestionario a docentes.....	135
4.3.1.1 Resultados por pregunta del instrumento	135
4.3.2 Cuestionario a directivos	149
4.3.2.1 Resultados por pregunta del instrumento	150
4.4 Guías de observación	160
4.4.1 Reporte de observación de la Estancia de Gestión y Desarrollo de la Educación	160
CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES	164
5.1 Conclusiones	164
5.2 Propuesta realizada para la gestión del centro de educación básica	169
5.2.1 Modelo de Gestión propuesto para la institución.....	169
5.3 Recomendaciones para estudios futuros	187
Limitaciones del proyecto	188
Referencias	189
GLOSARIO	193
LISTADO DE SIGLAS	195
ANEXOS	196
ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA DOCENTES.....	197
ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS	202
ANEXO 3. GUÍA DE OBSERVACIÓN	204

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principales Modelos de Gestión en la Educación	20
Figura 2 Principales Modelos de Gestión en la Educación (segunda parte)	21
Figura 3: Estructura de los niveles de planificación de los modelos	22
Figura 4: Modelo de formación de competencias para la gestión.....	27
Figura 5: Modelo de formación de competencias para la gestión.....	28
Figura 6: Síntesis del concepto emergente de Gestión Educativa Estratégica.....	29
Figura 7: Cronología de los Proyectos de Educación Nacional	35
Figura 8: Organigrama Institucional	94
Figura 9: Matriz crecimiento-participación.....	95
Figura 10. Formas de Aplicación de Método de Casos.....	105
Figura 11. Modelo inductivo del estudio de caso.....	106
Figura 12. Propuesta metodológica para la Sistematización de Experiencias	108
Figura 13. Evolución de los Modelos de Gestión	118
Figura 14. Evolución de la Evaluación del Desempeño Docente en educación básica	121
Figura 15. Evolución de la Evaluación del Logro Educativo en educación básica	124
Figura 16: Años de experiencia como docente en la institución.....	136
Figura 17: Nivel de estudios de los docentes	137
Figura 18: Competencias más importantes para que el docente de Educación básica mejore la calidad de la Educación que ofrece	138
Figura 19: Influencia de la impartición de las materias por un solo docente en la calidad de la educación básica.....	139
Figura 20: Implicaciones para la calidad de la Educación básica que tiene al impartir todas las asignaturas un solo docente.....	140
Figura 22: Contribución del trabajo en equipo entre docentes a la mejora de la calidad que se ofrece	143
Figura 23: Funcionamiento de los Consejos de Participación Social	144
Figura 24: Posibles resultados de articular los niveles de primaria y secundaria en sus planes y programas (9 ciclos)	145
Figura 25: Propuestas para mejorar y garantizar la calidad de la institución.....	146
Figura 26: Años de experiencia de los directivos en la institución.....	149
Figura 27: Nivel de estudios de los directivos	150
Figura 28: Elementos fundamentales del Modelo de Gestión propuesto para la institución	170
Figura 29: Modelo de Gestión propuesto para la institución	171
Figura 30: Estructura organizacional propuesta.....	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación entre los modelos de la Administración Escolar Tradicional y el de Gestión Educativa Estratégica.....	24
Tabla 2: Diez nuevas competencias para enseñar.....	58
Tabla 2: Diez nuevas competencias para enseñar (segunda parte).....	59
Tabla 3: Esquema general del marco regulatorio para garantizar la calidad de la educación básica.....	62
Tabla 4: Periodos del México Independiente.....	63
Tabla 5: Reformas al artículo 3° Constitucional.....	64
Tabla 6: Periodos de comunicación de resultados de evaluación.....	86
Tabla 7: Matriz FODA.....	96
Tabla 8: Estrategias de enseñanza aprendizaje del proyecto Mesoamérica.....	98
Tabla 9: Tipos básicos de diseño para estudios de caso.....	106
Tabla 10: Tendencias y generalidades de los Modelos de Gestión.....	119
Tabla 11: Tendencias y generalidades de la Evaluación del Desempeño Docente en educación básica.....	122
Tabla 12: Tendencias y generalidades de la Evaluación del Logro Educativo en Educación básica.....	125
Tabla 13: Análisis del Modelo Educativo para la Educación Obligatoria.....	128
Tabla 14: Análisis del Modelo Educativo Institucional.....	130
Tabla 15: Análisis del Proyecto Mesoamérica.....	133
Tabla 16: Experiencias en el Proyecto Mesoamérica para mejorar la calidad educativa.....	148
Tabla 17: Características de la Gestión de un centro de educación básica para el logro de la calidad educativa.....	152
Tabla 18: Identificación de las áreas de oportunidad en los procesos de la institución.....	153
Tabla 19: Estrategias promovidas para que el cuerpo docente desempeñe su función con calidad.....	154
Tabla 20: Perfil idóneo para la selección de profesores de la institución.....	155
Tabla 21: Articulación de la educación formal y no formal para el logro de los fines de la educación.....	180
Tabla 22: Articulación de la educación formal y no formal para el logro de los fines de la educación (continuación).....	181
Tabla 23: Categorías e indicadores para evaluar las funciones docentes.....	183

RESUMEN

El objetivo central de la presente investigación consistió en proponer un modelo de gestión para garantizar la calidad de la educación en un centro de educación básica del sector privado. A tal efecto se elaboró un marco contextual de la educación básica mexicana, se desarrolló el marco normativo de la educación privada en su nivel básico, se revisó la literatura y estado del arte sobre modelos y gestión, se elaboraron líneas del tiempo y tablas documentales sobre modelos de gestión, evaluación del desempeño docente y logro educativo en educación básica, se describieron los aspectos de la educación básica integral, se realizó trabajo de campo consistente en la aplicación de cuestionarios a docentes y directivos del centro educativo estudiado y se sistematizaron sus experiencias previas de gestión. A posteriori se diseñó el modelo de gestión para garantizar la calidad de la educación básica. Pudo demostrarse que es conveniente que el modelo de gestión contemple diversos aspectos para el aseguramiento de la calidad, tales como la evaluación de los procesos de la institución, la formación de los líderes de gestión, la articulación de los niveles de primaria y secundaria, las estructuras de comunicación, el trabajo colegiado, el enfoque interdisciplinario, y la incorporación de los consejos de participación social. Algunas limitaciones se encuentran en el uso de datos restringidos por cambio en el instrumento de recolección (de entrevista a profundidad a cuestionario abierto), acceso a información confidencial del centro educativo, y la percepción negativa de los directivos consultados. El presente trabajo es el primer caso de investigación sobre modelos de gestión para asegurar la calidad de la educación básica de México en el sector privado detectado en la literatura. El modelo propuesto coadyuva con el incremento de la calidad, el ejercicio eficiente de los procesos de gestión y el liderazgo del centro educativo en cuestión, pudiéndose trasladar a otros casos.

Palabras clave: modelo de gestión, educación básica integral, gestión educativa estratégica, calidad de la educación.

ABSTRACT

The main objective of this research is to propose a management model to investigate the quality of education in a private sector basic education center. To this end, a contextual framework of Mexican basic education was developed, the normative framework of private education was specified at its basic level, literature and state of the art on models and management were reviewed, timelines were elaborated and Documentary tables on management models, evaluation of teacher performance and educational attainment in basic education, aspects of integral basic education are described, field work is carried out consisting of the application of questionnaires to teachers and managers of the educational center studied and systematized their previous management experiences. A posteriori the management model to assess the quality of basic education was designed. It could be shown that it is convenient for the management model to contemplate various aspects for quality assurance, such as the evaluation of the processes of the institution, the training of management leaders, the articulation of primary and secondary levels, communication structures, collegial work, interdisciplinary approach, and association of social participation councils. Some limitations are found in the use of restricted data due to a change in the collection instrument (in-depth interview to an open questionnaire), access to confidential information of the educational center, and the negative perception of the directors consulted. The present work is the first case of research on management models to guarantee the quality of basic education in Mexico in the private sector detected in the literature. The proposed model contributes to the increase in quality, the efficient exercise of the management processes and the leadership of the educational center in question, being able to transfer to other cases.

Keywords: management model, integral basic education, strategic educational management, quality of education.

INTRODUCCIÓN

La educación básica es un proceso de formación que contribuye con el desarrollo de habilidades y destrezas básicas, actitudes, valores y hábitos que permitan la formación integral del ser humano, preparándose así para su vida en sociedad de forma eficiente y armónica.

Por lo anterior es sumamente importante que la educación básica que se ofrece en cada uno de los centros educativos sea de calidad, debido a que, en este proceso de formación, se adquieren las bases para el aprendizaje permanente durante toda la vida.

El estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo 1. Origen y descripción del proyecto de Gestión: Se presenta la descripción de la situación problemática, orígenes y antecedentes, el contexto del centro de educación básica que se ha estudiado. Se muestra además el planteamiento del problema, objetivos y preguntas que guían al proyecto, la justificación que plantea la relevancia del estudio, así como las aportaciones que busca consolidar.

Capítulo 2. Marco referencial para valorar la calidad de un centro de educación básica: Se realiza una revisión o de los conceptos de gestión aplicados a la educación básica en criterio de diversos autores. Se presenta un breve análisis sobre el marco regulatorio para garantizar la calidad de la educación básica referente al proyecto de gestión. Por último, se describe realiza una descripción detallada y análisis institucional del centro educativo que se h estudiado.

Capítulo 3. Marco metodológico: Se describe la metodología empleada en el presente proyecto de Gestión. Se muestra el tipo de estudio que se realiza, los métodos, estrategias e instrumentos empleados. Se detalla el proceso seguido para el desarrollo del proyecto.

Capítulo 4. Análisis e interpretación de resultados: Se presenta el análisis e interpretación de los resultados que se llevó a cabo a través de líneas del tiempo, cuadros de información documental,

cuestionarios a directivos y docentes del centro de educación básica y guías de observación realizadas a lo largo de la Estancia de Gestión.

Finalmente, fuera de lo capitular, se presentan las conclusiones que se dirigen hacia la definición de los elementos que requieren incorporarse en el modelo de gestión para el aseguramiento de la calidad educativa, como lo son el contemplar las cuatro dimensiones de la gestión educativa, La contribución a la calidad educativa de las estrategias empleadas en el modelo de gestión, procurar la optimización de los recursos institucionales, afrontar el cambio de paradigmas en gestión y pedagogía en la educación básica de forma pertinente y oportuna, trabajar de forma colaborativa y colegiada entre docentes y directivos y se lleven a cabo evaluaciones periódicas de los procesos institucionales.

Se realiza la propuesta del modelo de gestión que garantice la calidad de la educación en el centro de educación básica en cuestión, basándose en los conceptos de gestión aplicados a la educación básica, las experiencias de educación básica en el contexto nacional e internacional y la opinión de los expertos.

Por último, se presentan recomendaciones para estudios futuros, las limitaciones del proyecto y las referencias empleadas.

CAPÍTULO 1. ORIGEN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE GESTIÓN

CAPÍTULO 1 ORIGEN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE GESTIÓN

En este capítulo se presenta la descripción de la situación problemática que se aborda en el presente proyecto de gestión, transitando desde los orígenes y antecedentes, el contexto de la institución en cuestión. Se muestra además el planteamiento del problema, objetivos y preguntas que guían al proyecto. Se realiza la justificación que argumenta el por qué llevar a cabo el estudio. Por último, se presenta el proceso metodológico que sigue la investigación.

1.1 La calidad de la educación básica en el centro educativo

Orígenes y antecedentes del problema

Se trata de una institución de educación básica, del sector privado en la Ciudad de México; cuenta con sistema bilingüe que ofrece en el ciclo de primaria una educación fundamentada en la práctica de valores y bajo un enfoque constructivista como lo declara en su modelo educativo.

En la actualidad su modelo de gestión se basa en la Administración Escolar tradicional orientada a procesos y procedimientos, mismos que resultan rutinas establecidas para afrontar diversas situaciones; se observa ausencia de la parte pedagógica involucrada en los procesos, de la misma forma que no se lleva a cabo el trabajo colegiado entre docentes. Por su parte la comunicación dentro de la institución se lleva a cabo únicamente de forma vertical.

En la parte académica, la institución se rige por un sistema bilingüe (español-inglés), en el cual se asigna un docente para todas las áreas de conocimiento respectivas; es decir, un docente para el área denominada Español, impartiendo las asignaturas de: Matemáticas, Español, Ciencias Naturales, Historia, Geografía y, Formación Cívica y Ética; y otro más para el área de Inglés, impartiendo las asignaturas de: *Grammar, Spelling, Reading, Science* y *Project*. De esta forma se selecciona a los profesores para impartir todas las asignaturas dentro del rubro Español e Inglés,

partiendo del supuesto de que, al tener una licenciatura en Educación Primaria, Pedagogía, Psicología, los profesores pueden impartir todas las asignaturas por igual.

En los últimos cuatro años, con base en los resultados de las pruebas ENLACE y PLANEA así como la Olimpiada Nacional del Conocimiento, la institución ha tenido resultados poco favorables en el nivel de desempeño de sus alumnos, el cual se ha presentado por debajo de la media nacional. Durante el ciclo 2015 – 2016, la coordinación técnica determinó que se debían realizar pilotajes de propuestas de trabajo, a través de proyectos académicos, para identificar áreas de oportunidad en el desempeño del cuerpo docente y alumnos, debido a que, con los últimos, se estaba logrando únicamente la adquisición de conocimientos declarativos (hechos, conceptos y principios) de cada una de las asignaturas.

Se evaluaron los proyectos presentados por cada supervisión con su equipo de profesores y con base en los resultados de cada uno de los mismos, se determinó que el pilotaje que se realizó en cuarto grado, mediante el proyecto integral “Mesoamérica”, que consistió en que cada uno de los seis docentes del equipo de Español, dirigidos por su supervisor, eligió por afinidad, su área de conocimiento, de la cual sería responsable; es decir, no impartirían las seis asignaturas en dos grupos, si no que sería responsable de alguna (Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, Historia, Geografía y Formación Cívica y Ética), para encargarse de la misma en todo el dentro de un proyecto global.

Cada docente trabajó su área seleccionada con el eje rector de las civilizaciones mesoamericanas en un proyecto global, logrando así la transversalidad de los contenidos y dando aplicación a las competencias adquiridas durante el desarrollo de este.

Al finalizar el proyecto y evaluar la unidad de aprendizaje, se obtuvo como resultado, de acuerdo a los instrumentos de evaluación (rúbricas y examen global), que el nivel de desarrollo de las

competencias de los alumnos era significativamente superior a los resultados que se obtienen en la actualidad. De la misma forma el cuerpo docente demostró que al estar a cargo de un área de conocimiento de la cual poseen un mayor nivel de especialización y realizando trabajo en equipo entre docentes, logran gestionar de forma óptima los aprendizajes esperados que hacen competentes a los alumnos.

De acuerdo con SEP (SEP, 2011, p.39), el perfil de egreso plantea rasgos deseables que los estudiantes deberán mostrar al término de la educación básica, como garantía de que podrán desenvolverse satisfactoriamente en cualquier ámbito en el que decidan continuar su desarrollo.

Como resultado del proceso de formación a lo largo de la Educación básica, el alumno mostrará los siguientes rasgos:

- a) Utiliza el lenguaje materno, oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez, e interactuar en distintos contextos sociales y culturales; además, posee herramientas básicas para comunicarse en inglés.
- b) Argumenta y razona al analizar situaciones, identifica problemas, formula preguntas, emite juicios, propone soluciones, aplica estrategias y toma decisiones. Valora los razonamientos y la evidencia proporcionados por otros y puede modificar, en consecuencia, los propios puntos de vista.
- c) Busca, selecciona, analiza, evalúa y utiliza la información proveniente de diversas fuentes.
- d) Interpreta y explica procesos sociales, económicos, financieros, culturales y naturales para tomar decisiones individuales o colectivas que favorezcan a todos.
- e) Conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática; actúa con responsabilidad social y apego a la ley.

- f) Asume y practica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, cultural y lingüística.
- g) Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar de manera colaborativa; reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades en los otros, y emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales o colectivos.
- h) Promueve y asume el cuidado de la salud y del ambiente como condiciones que favorecen un estilo de vida activo y saludable.
- i) Aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento.
- j) Reconoce diversas manifestaciones del arte, aprecia la dimensión estética y es capaz de expresarse artísticamente.

A la educación básica, se le denomina así porque “está orientada hacia la satisfacción de necesidades básicas del aprendizaje; a la formación de actitudes y hábitos necesarios para garantizar niveles satisfactorios de calidad en la vida humana; para participar, con conocimiento de causa, en las decisiones de la vida cívica, social, cultural y política; y para la promoción, desarrollo y renovación de los valores de la cultura humana, en sus dimensiones local, regional, nacional y universal”. (Álvarez, 2010, p. 146),

Por lo anterior es que la educación básica no se limita a ser aquella que se regule con indicadores o criterios específicos mínimos, si no que estos resulten suficientes para el desempeño durante la vida de los seres humanos.

La educación básica tiene por tanto una misión específica que es “lograr que cada persona tenga las bases necesarias para continuar aprendiendo durante toda la vida, sea en las instituciones de

nivel superior, mediante el apoyo de los sistemas de educación abierta o a distancia, o por sí misma“(Álvarez, 2010).

En el último estudio realizado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) en el 2016, se precisa que de acuerdo con los resultados de la prueba PLANEA 2015 en el ciclo de primaria, se pueden constatar los bajos niveles de desempeño del Sistema Educativo Nacional.

En cuanto al área de lenguaje y comunicación se reporta que el 49.5% de los alumnos no logra alcanzar los aprendizajes clave que le permitan continuar aprendiendo al ritmo que se plantea. El 33.2% se encuentra en el nivel II y solamente el 17.3% alcanzan los niveles III y IV, que son los de más alto nivel cognitivo del currículum del ciclo de primaria.

Respecto al área de Matemáticas el 60.5% se encuentra en el nivel I, con aprendizajes insuficientes, 18.5% y únicamente 21% en los niveles satisfactorios III y IV.

Lo anterior refleja una problemática de carácter nacional donde no se están alcanzando los niveles de desempeño establecidos en los planes y programas de estudio del Sistema Educativo Nacional; sin embargo, muchas instituciones educativas, llegan a realizar una toma de decisiones equivocada respecto a tal situación o en algunos casos se incorpora como un elemento de su realidad, ignorando así la problemática.

1.2 Problemas y desafíos del centro de educación básica

De acuerdo con la situación que se presenta en la institución, se consideró pertinente realizar una intervención, que permita potencializar las bondades descubiertas en el pilotaje “Mesoamérica”, a través de un modelo de gestión que magnifique todas ellas. La forma de trabajo del pilotaje aporta elementos clave para el desarrollo del modelo de gestión; sin embargo, resulta insuficiente debido a que el pilotaje se centra en la dimensión pedagógica didáctica de la gestión y a través del mismo se han identificado implicaciones de otras dimensiones de la gestión educativa.

La situación deseada por la institución de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del pilotaje Mesoamérica es contar con un modelo de gestión que permita elevar la calidad de la educación en la institución; sin embargo, la situación actual de la escuela es que esta ha identificado algunas áreas de oportunidad a trabajar:

- El centro educativo requiere información para evaluar sus procesos de gestión que repercuten en el nivel de desempeño de sus docentes y alumnos.
- Las pruebas de desempeño PLANEA, ENLACE y Olimpiada Nacional del conocimiento ubican a la institución en niveles de desempeño insuficientes.
- El perfil de los docentes es adecuado y de calidad de acuerdo a los requerimientos de la Secretaría de Educación Pública y los determinados por la institución.
- Actualmente el modelo de gestión, en la parte académica es tradicional, con un docente para todas las áreas de conocimiento, un programa de capacitación anual general para todo el cuerpo docente.
- Se carece de trabajo colegiado
- Los procesos de gestión no contemplan la parte pedagógica, únicamente la administrativa

Al analizar el planteamiento anterior, se identificó que los posibles factores presentes que pueden estar relacionados con la diferencia entre la situación deseada y la actual son:

- La Administración Escolar tradicional no ha resultado conveniente
- La capacitación docente resulta poco factible ya que es genérica para docentes y directivos de la institución
- Los docentes no pueden impartir e instrumentar las didácticas específicas de todas las asignaturas con la misma calidad.

- El nivel de desempeño de los alumnos refleja algunas de las áreas de oportunidad de los docentes que se encuentran al frente de los grupos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión para garantizar la calidad de la educación en un centro de educación básica del sector privado

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Describir los antecedentes sobre modelos de gestión, evaluación del desempeño y logro educativo reportados en la literatura.
2. Describir el caso del centro educativo y sistematizar la experiencia de gestión propuesta en el pilotaje “Mesoamérica”.
3. Diseñar una propuesta de modelo de gestión para garantizar la calidad de la educación básica del centro educativo.

1.4 Preguntas de investigación

1.4.1 Pregunta general de la investigación

¿Cómo estructurar la propuesta de un modelo de gestión garantizar la calidad de la educación en un centro de educación básica del sector privado?

1.4.2 Preguntas específicas de investigación

1. ¿Cuáles son los antecedentes sobre modelos de gestión, evaluación del desempeño y logro educativo reportados en la literatura?
2. ¿Cuál es la situación actual del centro educativo y cómo fue su experiencia de gestión durante el pilotaje Mesoamérica?

3. ¿Cuáles son los elementos óptimos para diseñar un modelo de gestión para garantizar la calidad de la educación básica del centro educativo?

1.5 Justificación

Conviene estudiar cómo diseñar un modelo de gestión para el centro educativo, pues la institución se verá beneficiada con la implementación del modelo, ya que se logrará elevar del nivel de desempeño de sus docentes y alumnos, así como el nivel de logro educativo de sus estudiantes y como organización escolar en los distintos niveles regionales (zona, entidad y nacional).

El proyecto de gestión persigue el análisis de la problemática, sistematizará la experiencia relacionada con el nivel de desempeño de docentes y alumnos del centro de educación básica y propone la alternativa de solución a la misma, la cual es común en diversas instituciones con similares características, donde generalmente no se realiza una intervención de fondo, lo que lleva a realizar la toma de decisiones inadecuada para afrontar el problema.

Este trabajo busca aportar elementos en el área de gestión educativa. Se enfoca en el desarrollo de estrategias de gestión que conduzcan a la especialización docente en cada una de las áreas de conocimiento, así como trabajo colegiado entre docentes y directivos del centro educativo, con sustento en diversas teorías que fortalecen la solución al problema. El modelo de gestión busca optimizar cada uno de los recursos de la institución, para lograr el aseguramiento de la calidad educativa.

Siendo la educación uno de los factores principales en el desarrollo de las naciones, se ubica a México por debajo del promedio mundial en educación de acuerdo con las pruebas internacionales, lo cual demanda la atención a la problemática del bajo nivel de desempeño de los estudiantes, lo cual no exenta el caso para los docentes en su práctica.

Durante quince años México ha ocupado el último lugar de educación (OCDE, 2015), tal situación evidencia que, en las escuelas de nivel básico, específicamente en el ciclo de primaria, requieren trabajar en la realización de cambios que permitan erradicar el enorme rezago en el desempeño de los alumnos de este nivel, así como las del personal docente como lo señala la OCDE en su último informe.

Siendo el centro educativo una institución de educación básica, inmersa en tal problemática, este proyecto busca aportar una alternativa de solución a nivel institucional, transformado el área de oportunidad en cuanto a la calidad de la educación en fortaleza y dando pauta a su posible traslado a otras instituciones del mismo nivel, de acuerdo con sus necesidades.

**CAPÍTULO 2.
MARCO REFERENCIAL
PARA VALORAR LA
CALIDAD DE UN
CENTRO DE
EDUCACIÓN BÁSICA**

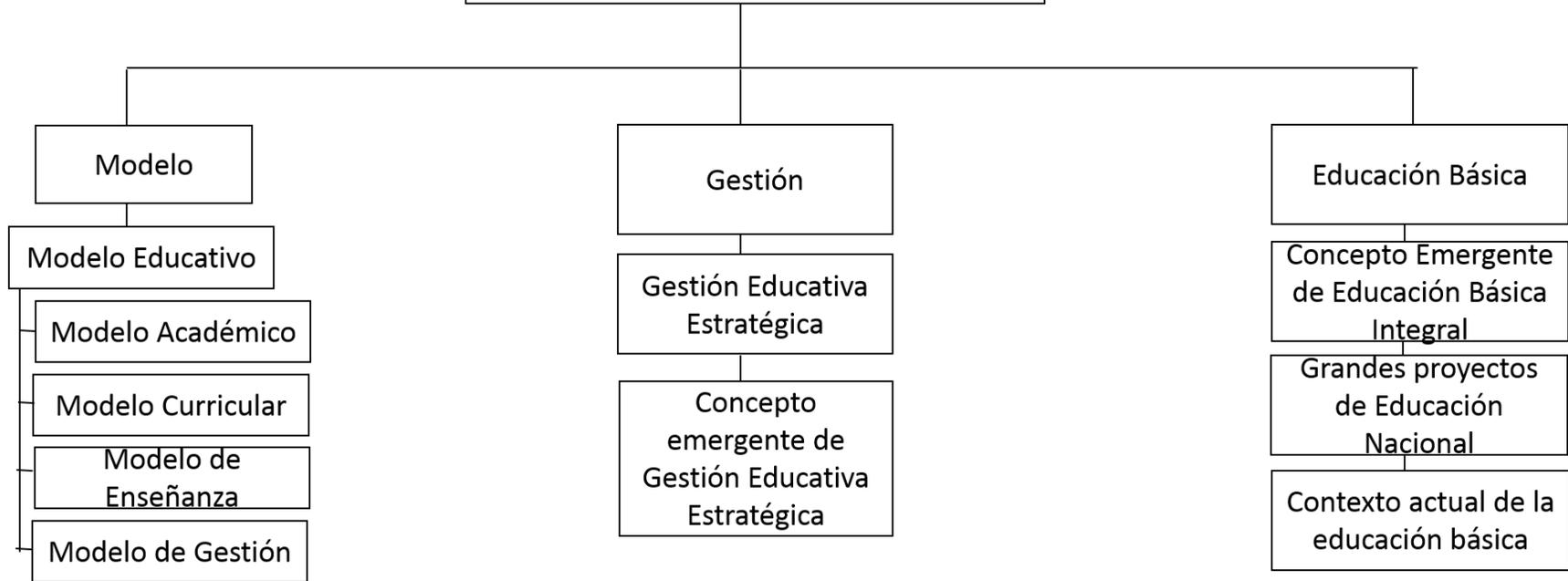
CAPÍTULO 2 MARCO REFERENCIAL PARA VALORAR LA CALIDAD DE UN CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA

En este capítulo se realiza una revisión de los antecedentes históricos, así como de los conceptos de gestión aplicados a la Educación básica en criterio de diversos autores. Se presentan las definiciones de Modelo, Modelo Educativo, Modelo Académico y Modelo de Gestión, así como los conceptos de Gestión, Gestión Educativa Estratégica y el concepto emergente de Gestión Educativa Estratégica. Se realiza un análisis histórico de la Educación básica a través de los grandes proyectos de Educación Nacional, la evaluación del desempeño docente y el logro educativo en la Educación básica. Se presenta el enfoque de competencias en la Educación básica.

Se realiza un breve análisis sobre el Marco Normativo Jurídico en que se desenvuelve el proyecto de gestión.

Por último, se describe el marco contextual del presente proyecto de Gestión

Conceptos de Gestión aplicados a la educación básica



2.1 CONCEPTOS DE GESTIÓN APLICADOS A LA EDUCACIÓN BÁSICA

MODELO EDUCATIVO, MODELO ACADÉMICO Y MODELO DE GESTIÓN

2.1.1 Modelo

Para lograr mejor claridad en los niveles de planificación de los modelos, resulta necesario realizar una breve conceptualización de modelo educativo, modelo académico, modelo curricular, modelo de enseñanza y modelo de gestión.

Un modelo es una construcción que se puede repetir y llevar a la práctica en diversos ámbitos, tal como lo señala (Sánchez, 2013).

La educación es un fenómeno social complejo, por lo cual requiere la aplicación de modelos no solo para aplicar los conocimientos, sino también para poder comprender los sucesos y fenómenos.

Tal como lo refieren Van Dalen y Meyer citados por Escudero (1981) “los modelos son estructuras simplificadas o conocidas que se emplean para investigar la naturaleza de los fenómenos que los científicos desean explicar” y por tanto requieren evaluarse de acuerdo con las teorías de acuerdo con la veracidad que posean; entendiendo así que los modelos son instrumentos que se usan para la construcción teórica formal y rigurosa, tal como lo refiere Snow citado por Escudero (1981).

Al respecto, según criterios de Escudero (Escudero, 1981, p.12) se presenta una nueva clasificación de los modelos que posee como criterio clasificador la diferencia entre ciencia básica y ciencia aplicada:

Los modelos que operan en las ciencias básicas son esencialmente **modelos de**; descriptivo-explicativo-predictivos.

Los modelos que funcionan en las ciencias aplicadas son **modelos para**; prescriptivo-normativos, que representan diseños de procesos o procedimientos recomendables además de proponer líneas de actuación práctica en relación con un fenómeno concreto.

La distinción entre modelos de y modelos para, supone primeramente “la consideración explícita del salto existente entre la elaboración formalizada de cualquier modelo y su funcionamiento en relación con la realidad” por otra parte, “supone una consecuencia directa de la no correspondencia directa entre las leyes o principios descubiertos a nivel de ciencia básica, y la aplicabilidad de los mismos a campos de ciencia aplicada” (Escudero, 1981, p.13).

Para la distinción de estos modelos, se considera necesario establecer dos puntualizaciones:

- a) “La diferencia entre modelos de y modelos para no significa la ausencia de relación entre ambos. En gran medida algunos modelos esencialmente prescriptivos extraen algunos de sus componentes de modelos teóricos elaborados en ciencias básicas.
- b) Se realiza la búsqueda de una vía intermedia entre la ciencia básica y la ciencia aplicada, que es denominada por Ausubel como ciencia básica extrapolada, cuyo instrumento de investigación básica extrapolada delimitaría un espacio definido por la confluencia de datos provenientes de la ciencia básica y los imperativos normativos provenientes de la ciencia aplicada” (Escudero, 1981, p.13).

En criterios de Joyce y Weil (Joyce y Weil ,1985) los modelos poseen componentes fundamentales que permiten su planificación, diseño y comprensión para una pertinente implementación:

- El enfoque: Indica el objetivo central del modelo, que a partir de él se guiarán los componentes focales del modelo.

- La sintaxis: Describe la estructura del modelo e incluye la secuencia de pasos involucrados en la organización del mismo
- El sistema social: Describe las interacciones entre los actores involucrados en el ejercicio del modelo.
- Principios de intervención: Detallan las características del accionar de cada uno de los actores que aplican el modelo.
- Dispositivos y materiales de soporte: Establece los recursos materiales requeridos para la implementación del modelo.
- Aplicación y efectos: Detalla los lineamientos de aplicación del modelo y los resultados positivos y negativos que conlleva esta.

2.1.1.1 Modelo Educativo

“Los modelos educativos más vigentes tienen principios que marcan la elección, la línea que hay que seguir. Para definir un modelo se toman en cuenta diversos criterios: sociológicos, filosóficos, psicológicos, antropológicos, económicos y políticos. Los factores económicos y políticos son de suma importancia en los modelos que se llevan a la práctica en México y en otras partes del mundo. Los criterios que se manejan para orientar un modelo tienen que ver con la visión de la persona humana y nos proporcionan la base para establecer un modelo educativo valioso y eficaz” (Tovar citado por Sánchez, 2008, p.28)

Por lo tanto es necesario que el modelo educativo contenga “un patrón conceptual que indique de forma clara y sintética los elementos y los actores que integran la práctica educativa, y que sirva de orientación a los docentes y los actores involucrados en la construcción del proceso de enseñanza y de aprendizaje, dando así sentido social a la formación de los alumnos con un enfoque pedagógico que se orienta con base en las necesidades de los mismos y la sociedad en que se

desenvuelven” (Tovar citado por Sánchez, 2008, p.28). Un modelo educativo entonces representará la forma de concebir el conocimiento, la realidad y los objetivos que pretende lograr una institución educativa.

De la misma forma Cerón (1998), considera que “el modelo consiste en la organización dinámica de la educabilidad del individuo y la sociedad en función de sus relaciones y de una cronología. Se fijan pautas, fines, sujetos y los medios que participan en el proceso educativo”

Un modelo educativo “es la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución profesa y que sirve de referencia para todas las funciones que cumple, a fin de hacer realidad su proyecto educativo. Debe estar sustentado en la historia, valores profesados, la visión, la misión, la filosofía, objetivos y finalidades de la institución” (Tünnermann, 2008, p.15).

Un modelo educativo comprende

Por lo tanto, cuando una institución define o realiza un cambio en el modelo educativo, conlleva a adoptar un nuevo paradigma educativo, el cual deberá ser reflejado en todas las funciones básicas de la instrucción en cuestión.

Del modelo educativo, en congruencia, surgen modelos que apoyan en los procesos de organización, control y evaluación de este; a continuación, se describen.

2.1.1.2 Modelo Académico

El Modelo Académico es definido por la estructura orgánica de la organización, los modelos de gestión y administración con que dicha organización da soporte al desarrollo de las funciones sustantivas, de los programas sustantivos y el desempeño de las diversas acciones encaminadas al logro de los propósitos institucionales.

El Modelo Académico “representa la parte operativa -organizacional del Modelo Educativo, es la declaración que nos indica cómo concretaremos la visión y misión, cómo daremos respuesta a los paradigmas educativos, cómo se llevará a cabo la gestión educativa, cómo se dará respuesta a través

del currículo, de su oferta educativa y ésta cómo se verá reflejada en sus métodos de enseñanza-aprendizaje, por lo que el Modelo Académico debe guardar congruencia con el Modelo Educativo. Requiere estar adecuado para hacer realidad el paradigma pedagógico implícito en el Modelo Educativo” (Tünnermann, 2008, p.20).

El Modelo Académico representa entonces el compromiso que la institución asume con su modelo educativo, traducido en la organización académica y diseño curricular, que le permitirán a la institución la pronta adaptación a los cambios que se produzcan en el proceso.

2.1.1.3 Modelo Curricular

Por modelo curricular según “se entiende una construcción teórica o una forma de representación del currículum que describe su funcionamiento y permite explicarlo e intervenir en él. Se debe incluir la selección de los elementos o componentes que se consideran más importantes, así como de sus relaciones y formas de operación. Un modelo curricular se considera a la “estrategia potencial para el desarrollo del currículo y, dado su carácter relativamente genérico, puede ser aplicado y resignificado en una variedad más o menos amplia de propuestas curriculares específicas, posibilitando su concreción y ubicación en contexto” Díaz, (2003, p.64).

2.1.1.4 Modelo de Enseñanza

Un modelo de enseñanza es una representación sobre los sucesos del proceso de enseñanza aprendizaje; tal como lo describe Sánchez, (2008), estos “cuentan con un fundamento teórico que explica cuáles son los objetivos que se intenta alcanzar con el diseño de diferentes ámbitos educacionales, con estrategias y procedimientos coherentes al modelo teórico”.

Estos planes estructurados según Sánchez, (2008), pueden apoyar en distintos procesos tales como la configuración de un currículum, el diseño de materiales de aprendizaje y para orientar la enseñanza dentro de las aulas, posibilitando ir al nivel personal, en que se identifiquen las

capacidades, habilidades y situaciones psicológicas de cada estudiante, para que en consecuencia puedan definirse de mejor forma los métodos más idóneos dentro del salón de clases.

2.1.1.5 Modelo de Gestión

El modelo de Gestión corresponde al “instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. Favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias” (López, 2015).

Rodríguez, (2015) refiere que “un modelo de gestión describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor”, así mismo enfatiza en que debe enfocarse en tres pilares fundamentales: los procesos, las personas y la tecnología, que deberán estar alineados con la visión, misión y valores de la institución.

La Gestión estratégica será la herramienta que permita enfocar el modelo de Gestión y por tanto lograr los resultados esperados.

En criterios de Casassus, (1999), “en la actualidad vivimos en un proceso que se encuentra en constante cambio, mismo que afecta de manera global a toda la organización, las personas que la constituyen y por ende, la gestión cobra mayor relevancia y su campo de acción dependerá del enfoque con el que se aborde”. Por tanto, el modelo de Gestión representa la tercera esfera en la estructura de los niveles de planificación de los modelos.

En las figuras 1 y 2 se muestran los principales Modelos de Gestión aplicados al ámbito educativo

Figura 1 Principales Modelos de Gestión en la Educación



Fuente: Casassus, (1999)

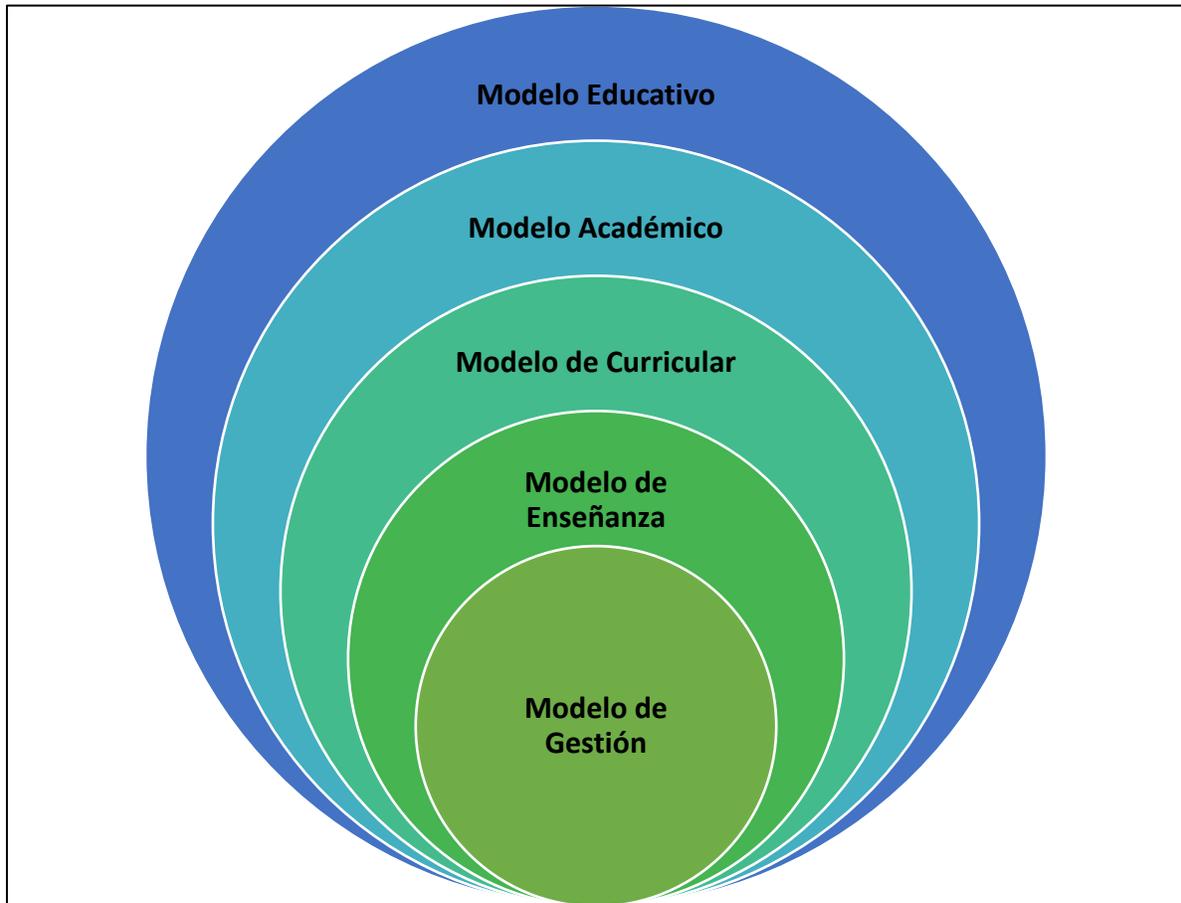
Figura 2 Principales Modelos de Gestión en la Educación (segunda parte)



Fuente: Casassus, (1999)

En ese orden de ideas, el modelo educativo corresponde a un nivel de planificación más amplio, que indica los paradigmas educativos que se llevarán a cabo. El modelo académico requiere tener congruencia con el modelo educativo en cuestión, de la misma manera que el modelo curricular y de enseñanza, dando las pautas para concretar o llevar a cabo el modelo educativo y el modelo de gestión permitirá la mejora de los procesos pedagógicos que se han planteado desde el modelo educativo.

Figura 3: Estructura de los niveles de planificación de los modelos



Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de Casassus, (1999); Díaz, (2005);

Sánchez, (2008); Tünnermann, (2008) y López, (2015)

LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

2.1.2 Gestión

El término gestión, tradicionalmente se ha relacionado, con management, que en el idioma español se refiere a dirección, organización, gerencia, etc.

La gestión es un concepto que ha sido aplicado en el campo de la Educación, en donde se involucran procesos educativos de carácter administrativos, pedagógicos y sociales, tal como lo podemos apreciar en las definiciones de los autores siguientes:

La gestión es “un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos y abarca los procesos educativos en su dimensión administrativa, social, laboral y pedagógica” (Tedesco citado por Álvarez, 1999).

Se refiere a “un conjunto de acciones del equipo directivo de una escuela para hacer viable el cumplimiento de la misión de la comunidad educativa” (SEP, 2000).

De lo anterior, la gestión implica el desarrollo de procesos innovadores que permitan el logro de aprendizaje organizacional y la adaptación al cambio de las instituciones.

2.1.3 Gestión Educativa Estratégica

En la actualidad se observa que el mundo se encuentra con cambios que se presentan a un ritmo vertiginoso, estos cambios principalmente se presentan en el ámbito tecnológico, económico y social, que a su vez repercuten directamente en la educación.

Estos cambios han llevado a repensar el manejo de las organizaciones educativas desde los niveles macro hasta los micro, por lo que se requiere la transición del modelo de Administración Escolar al Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

Para la mejor comprensión de las debilidades del modelo anterior, se presenta en la figura 5 un comparativo entre los modelos de Administración Escolar y el de Gestión Educativa Estratégica.

Tabla 1: Comparación entre los modelos de la Administración Escolar Tradicional y el de Gestión Educativa Estratégica.

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: Pozner, (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa

A partir de esta comparación, se define a la Gestión Educativa Estratégica como “un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los 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” (Pozner, 2000, p.16). Es necesario aclarar que gestión educativa estratégica no es un concepto o forma nueva de nombrar a la administración y/o planificación de las instituciones educativas, representa un cambio en la forma de comprender y conducir a las organizaciones escolares.

Señas de identidad de la gestión educativa estratégica

En la tabla 1 se aprecian las señas de identidad de la gestión educativa estratégica, sin embargo, no se puede dar por entendido su alcance, por lo que a continuación se realiza una breve descripción de las mismas según el criterio de (Pozner, 2000, pp.19-23).

Centralidad en lo pedagógico: Es absolutamente necesario contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización: La reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan desde la experimentación y la capacidad de trabajar en redes, en equipos que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación.

Trabajo en equipo: La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Apertura al aprendizaje: Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprenderá partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y traslado de sus prácticas.

Asesoramiento y orientación profesionalizante: Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio.

Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro: La gestión más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

Intervención sistémica y estratégica: Supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención. Implica también el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas.

La gestión educativa supone la interdependencia de factores tales como (Pozner, 2000, p.17):

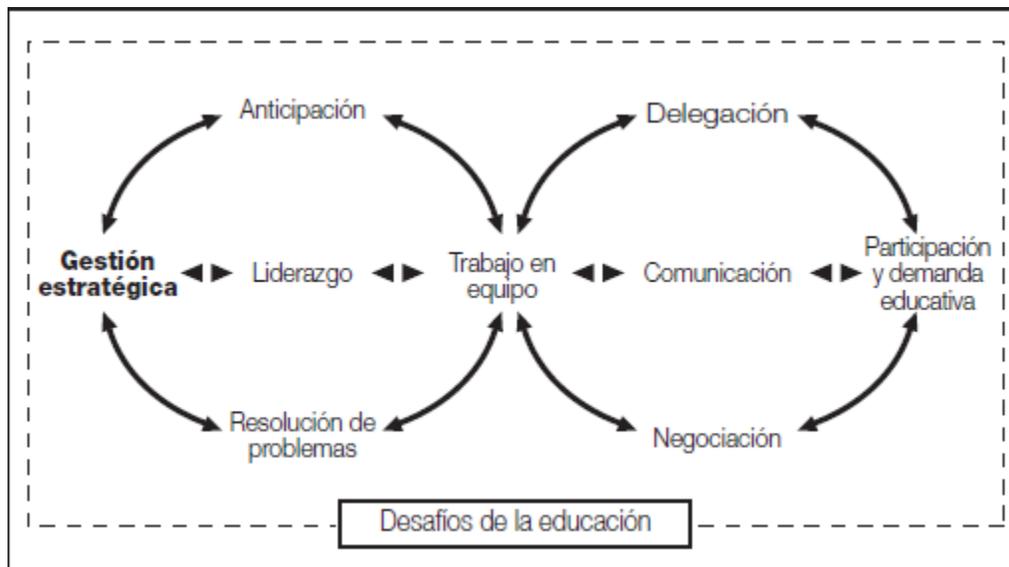
- a) Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos
- b) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno
- c) Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas
- d) Principios útiles para la acción
- e) Múltiples actores en múltiples espacios de acción
- f) Temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas

2.1.3.1 Competencias para la profesionalización de la Gestión

Para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz, el Instituto Internacional del Planeamiento de la Educación (IIPPE), propone el modelo para la formación de competencias para la gestión, de

lo cual cabe destacar tal como lo refiere Pozner, (2000), que “la gestión estratégica es a la vez, una competencia en sí misma y una metacompetencia en la que anidan otras competencias específicas”, como se observa en la siguiente figura.

Figura 4: Modelo de formación de competencias para la gestión

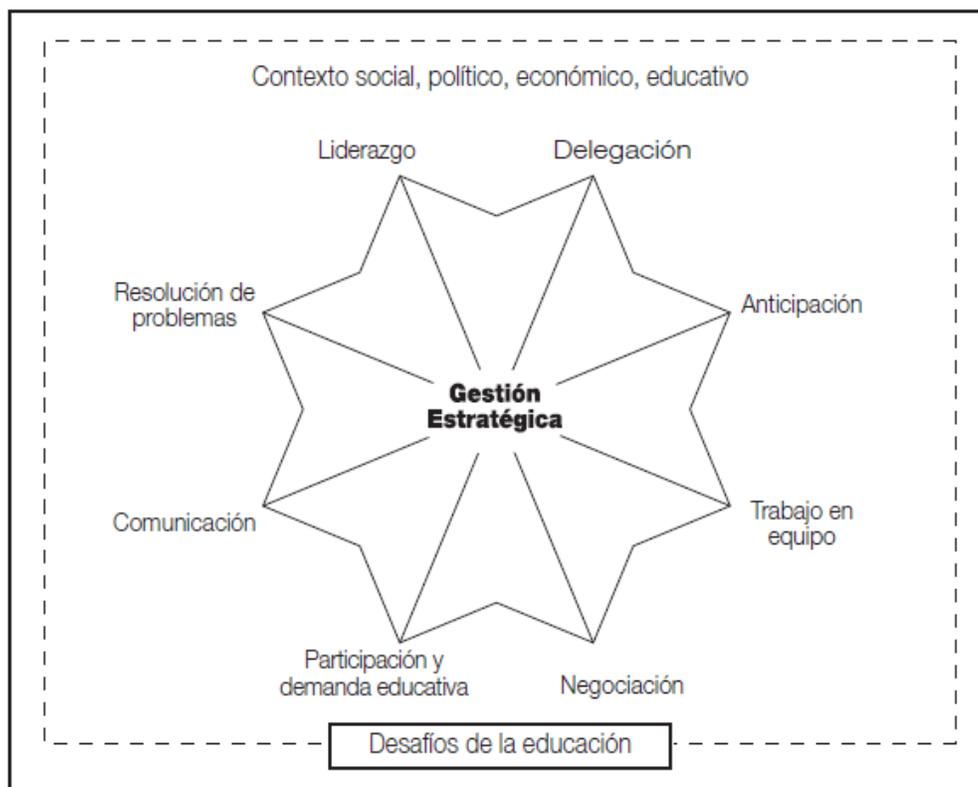


Fuente: Pozner, (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa

Pozner, (2000), señala que “para abordar la problemática de la profesionalización de los equipos de gestión, existen nueve competencias vinculadas con el desarrollo de las capacidades interpersonales y profesionales en el escenario de los actuales desafíos de la educación”.

En la siguiente figura se aprecia la estrategia formativa de “la caja de herramientas” de las competencias vinculadas con la gestión de las instituciones educativas.

Figura 5: Modelo de formación de competencias para la gestión



Fuente: Pozner, (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa

2.1.4 Concepto emergente de Gestión Educativa Estratégica

Retomando la conceptualización de la gestión, se identifica que se refiere a “un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la estructura de la organización, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz de gestión por parte de cada director (a), que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional” (Álvarez, 2006, p.170). En la figura 6 se puede apreciar de forma sintética el concepto emergente de Gestión Educativa Estratégica.

Figura 6: Síntesis del concepto emergente de Gestión Educativa Estratégica



Fuente: Álvarez (2011). El concepto emergente de Gestión Educativa Estratégica y Desafíos para la formación en Gestión.

Como resultado de algunas investigaciones y consultas recientes realizadas en varias entidades del país, Álvarez (Álvarez, 2010, pp. 174-178) ha sintetizado e integrado un conjunto de elementos que permiten formular políticas y estrategias para iniciar una renovación estructural de los programas e instituciones de formación docente, permitiendo así la posibilidad de iniciar la formación de nuevas generaciones de profesores de educación básica. Estas estrategias pueden sintetizarse de la siguiente forma:

- Cambios estructurales y cualitativos orientados hacia la necesidad de enfrentar el cambio de paradigmas de los sistemas educativos modernos y los desafíos de la nueva sociedad del conocimiento y la información.
- Las experiencias de los Länder de Alemania en los procesos de formación y desarrollo docente, destinados a profesores en servicio que contemplan explícitamente dos

movimientos estratégicos: el primero parte de las autoridades educativas de cada Länder o estado y busca llegar hasta los maestros, directores y supervisores en los propios centros escolares; y el segundo surge del interés que ha despertado en los propios maestros, quienes voluntariamente tienden a incrementar sus demandas y hacer propuestas específicas de formación y actualización a las autoridades educativas de cada Länder.

- La necesidad natural de organizar equipos interdisciplinarios e interinstitucionales de educadores de maestros para enfrentar los desafíos del cambio de paradigmas en los sistemas educativos y en la educación básica que demanda la sociedad del Siglo XXI.

Derivado del proceso de investigación y revisión de las experiencias de gestión, Álvarez concluye algunos puntos esenciales:

1. Las experiencias internacionales coinciden en reconocer que la calidad de la educación se juega en los centros escolares.
2. En el contexto de cambio de paradigmas de los sistemas educativos, se hace necesario instrumentar procesos de gestión educativa estratégica en los centros escolares.
3. Los mayores logros de los cursos, según la opinión de los directivos, se han alcanzado en los campos de relaciones humanas y comunicación, motivación para valorar el trabajo en equipo y la actividad colegiada.
4. Los recursos financieros de apoyo a los programas de formación en gestión educativa han resultado insuficientes y se pueden observar algunas inequidades y desequilibrios en su distribución y aplicación.

ASPECTOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA INTEGRAL

2.1.5 Educación Básica

Actualmente el Sistema Educativa Mexicano es regulado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y se encuentra estructurado en tres grandes bloques; el primero de ellos es la Educación básica

La educación básica es un “proceso sistemático de la educación que comprende la instrucción preescolar, en la cual se imparten algunos conocimientos y se estimula la formación de hábitos; la instrucción primaria, en la cual se inician el conocimiento científico y las disciplinas sociales, y, por último, la instrucción secundaria, en la que se amplían y reafirman los conocimientos científicos por medio de la observación, la investigación y la práctica” (SEP, 2008, p.87).

Dentro de la Educación básica se encuentran dos sectores que la imparten:

- El sector público: La educación básica es impartida por el Estado y de acuerdo con el artículo 3° Constitucional debe ser de carácter laica, gratuita y obligatoria. Es regulada por la Secretaría de Educación Pública (SEP).
- El sector privado: La educación básica es costeadada por los tutores de los estudiantes, tiene su propia reglamentación, sin embargo, con base en lo establecido en la Ley General de Educación, los particulares deben apegarse a los planes y programas establecidos por la SEP.

2.1.5.1 Concepto Emergente de Educación Básica Integral

Un concepto emergente de Educación Básica Integral es el propuesto por Álvarez (Álvarez, 2000, p. 147) que considera que es un “proceso de educación formal que se vincula con la educación no formal e informal para lograr la formación integral de las personas, mediante el desarrollo de habilidades y destrezas básicas, la asimilación de aprendizajes necesarios, la promoción de

actitudes, hábitos y valores que preparan a los ciudadanos para la vida familiar, económica, social, política y cultural, estableciendo condiciones para el aprendizaje permanente y el mejoramiento de las condiciones y calidad de la vida humana”.

Así mismo (Álvarez, op. cit), señala que la misión de la educación básica integral reside en “lograr que cada persona tenga las bases necesarias para la educación permanente, para continuar aprendiendo durante toda la vida” y posee diez fines y objetivos específicos:

1. Capacidad de expresión y de comunicación: incluye la expresión oral, el dominio de la lectoescritura, la expresión plástica y artística, la físico-corporal y la simbólica y en general el cultivo de la lengua y de la literatura y de los lenguajes de las ciencias, las artes y la tecnología.
2. Capacidad de observación y de estudio: comprende métodos de estudio e investigación, de observación y de análisis, para “aprender a aprender” y para aprender a lo largo de toda la vida; principios que permiten fundamentar actitudes y habilidades para la educación permanente, el aprovechamiento de los sistemas de educación abierta y a distancia, así como la iniciación en la cultura científica.
3. Capacidad de análisis y creatividad, para plantear y resolver problemas e innovar: orientadas hacia la formación del pensamiento crítico y el estímulo a la invención y a la imaginación creadora.
4. Capacidad de control físico-corporal y cuidado de la propia salud y hábitos de higiene personal y del ambiente: supone una adecuada educación física, la educación para la salud, la higiene ambiental y la preservación del equilibrio ecológico.
5. Desarrollo de habilidades prácticas, productivas y tecnológicas: comprende la formación de hábitos de trabajo y desarrollo de habilidades para el diseño, construcción, manejo y mantenimiento de equipos e instrumentos de trabajo.

6. Capacidad de relación con los demás, equilibrio afectivo, respeto a su dignidad y educación sexual: se parte del conocimiento de sí mismo, del conocimiento y relación con los demás, para promover la confianza en sí mismo, la confianza en los demás, la educación de la sexualidad y afectividad, así como la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la solidaridad.
7. Capacidad de participación y gestión: considera la habilidad para analizar y resumir información, para plantear y resolver problemas, individualmente o en equipo, para la participación democrática y para el desarrollo de habilidades de gestión y de toma de decisiones.
8. Sentido de responsabilidad moral, ética personal y social: supone la formación del sentido de responsabilidad moral, individual y social de las personas, así como la formación del sentido de la ética individual, profesional y social.
9. Asimilación y promoción de valores humanos: incluye el conocimiento y respeto a los derechos humanos; el aprecio y respeto a la vida humana y a la naturaleza; la promoción de los valores de la libertad, la igualdad, la equidad, la justicia y la democracia; así como la promoción y desarrollo de los valores de la cultura humana, en sus dimensiones local, regional, estatal, nacional y universal.
10. Formación integral de la persona: viene a constituir una síntesis de todos los aspectos anteriormente planteados y supone: el respeto a la dignidad y libertad de la persona, su formación integral, la promoción de destrezas básicas de aprendizaje, el desarrollo de todas sus dimensiones y potencialidades y la preparación para el mejoramiento continuo de las condiciones y calidad de vida de la gente.

Por lo tanto, la educación básica es el primer momento formal para contribuir a la formación integral de las personas; es decir, no únicamente en la dimensión de conocimientos declarativos y procedimentales, si no involucrando la parte actitudinal que le permita desarrollarse como individuo, como ser social y lograr una interacción armónica con su medio natural.

El concepto emergente y el planteamiento de sus fines y objetivos generales responden a la necesidad de integración de los ciclos de primaria y secundaria en un ciclo continuo de nueve grados y en alternativas de educación básica sin grados de duración variable, con base en las necesidades y condiciones del grupo humano al que se atenderá, tal como lo especifica Álvarez (2010).

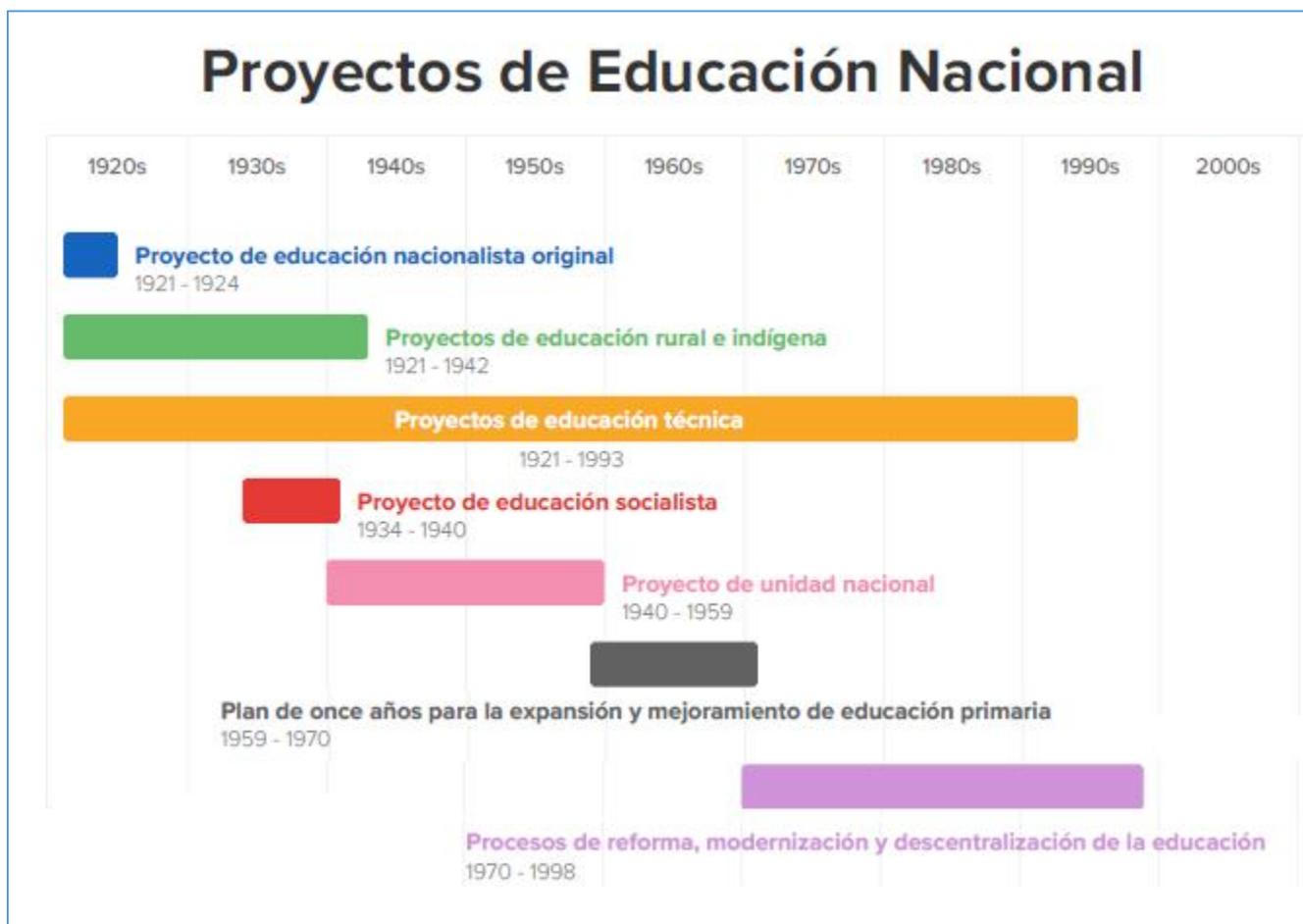
2.1.6 Evolución histórica de la educación básica a través de los grandes proyectos de educación nacional

A través de la historia, se ha presenciado un panorama evolutivo en la educación de nuestro país, principalmente se puede constatar a través de la transición de los grandes proyectos de Educación Nacional del Siglo XX, que aportan elementos para valorar los cambios, reformas y políticas que se han instrumentado a lo largo del desarrollo de la educación básica.

En la literatura se encuentran discrepancias entre los autores Latapí y Álvarez en el número de proyectos de educación nacional, para este trabajo se toma en cuenta el criterio de Álvarez, (1999) donde se identifican siete proyectos de Educación Nacional:

A continuación, se realiza una breve síntesis de los orígenes, desarrollo y evaluación de cada uno de los proyectos de educación nacional, basada en los autores Álvarez, Solana y Latapí.

Figura 7: Cronología de los Proyectos de Educación Nacional



Fuente: Elaboración Propia a partir de Álvarez, (1999)

PROYECTOS DE EDUCACIÓN NACIONAL				
PROYECTO	PERIODO	SURGIMIENTO	DESARROLLO	PRINCIPALES LÍNEAS DE ACCIÓN
Proyecto de Educación Nacionalista Original	1921-1924	Supresión de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes	<p>Decreto de Creación de la SEP el 29 de septiembre de 1921</p> <p>Vasconcelos toma protesta en octubre de 1921 como titular de la SEP</p> <p>José Vasconcelos fue el promotor del Proyecto de Educación Nacionalista Original, en donde la misión de la educación “consistía en formar las bases de la nación a partir de hombres y mujeres libres”</p>	<p>La creación de la SEP</p> <p>La campaña Nacional de Alfabetización</p> <p>El incremento de la formación contratación de maestros, así como de la creación de nuevas escuelas.</p> <p>El establecimiento de misiones culturales.</p> <p>El fomento de la lectura, a través de la creación de bibliotecas.</p> <p>Inicio de los proyectos de educación nacionalista, educación rural e indígena y educación técnica.</p> <p>Las diversas gestiones para el incremento sustantivo de la participación federal en el financiamiento de la educación, pasando de un 4 a un 15%.</p>

PROYECTOS DE EDUCACIÓN NACIONAL				
PROYECTO	PERIODO	SURGIMIENTO	DESARROLLO	PRINCIPALES LÍNEAS DE ACCIÓN
Proyectos de Educación rural e indígena	1921-1942	Surge en la revolución como alternativa de solución a los problemas de educación que se presentaban en el campesinado	<p>Primera generación de maestros rurales de la Revolución Mexicana, encabezada por José Vasconcelos y un grupo de profesores itinerantes sumamente distinguidos como Gregorio Torres Quintero, Rafael Ramírez, Enrique Corona, Ignacio Ramírez López, José María Bonilla y José Guadalupe Nájera.</p> <p>La educación indígena se consideró un fenómeno que requería la participación de diversos sectores como el educativo, el de la salud y el agrario.</p> <p>Se pretendió que el campesino y el indígena dominaran la lectura, escritura, cálculo y algunas nociones de ciencia, así como lograr la articulación de los procesos educativos a la reforma agraria y algunas otras reformas sociales.</p>	<p>La articulación del proceso educativo con los procesos productivos y la acción sociocultural.</p> <p>La vinculación de la escuela, la comunidad y la cultura local.</p> <p>La creación de las escuelas regionales campesinas, para la selección y formación de los maestros rurales.</p> <p>El apoyo de las misiones culturales a la educación rural e indígena.</p> <p>La adecuación del modelo educativo a las necesidades del contexto económico y sociocultural.</p>

PROYECTOS DE EDUCACIÓN NACIONAL				
PROYECTO	PERIODO	SURGIMIENTO	DESARROLLO	PRINCIPALES LÍNEAS DE ACCIÓN
Proyecto de Educación socialista	1934-1940	El origen del proyecto de educación socialista radica en los antecedentes de la educación positivista, adoptando posteriormente las ideas del marxismo – leninismo referente a la educación y la lucha de clases y pedagógicamente aplica los principios del método globalizado de los soviéticos.	<p>En 1932 durante el Congreso Pedagógico en Jalapa, Veracruz, las principales propuestas planteaban fortalecer en la educación secundaria la cultura básica que había sido adquirida en la educación primaria, integrándola en un solo ciclo.</p> <p>Se presentó un proyecto de reforma al Artículo 3° Constitucional, para que toda la educación fuera antirreligiosa y gratuita.</p> <p>El Secretario de Educación Ignacio García Téllez el encargado de proponer los lineamientos pedagógicos en el plan de acción de la escuela Primaria y Secundaria Socialista dentro del Programa de Educación Pública.</p> <p>Las dificultades a las que se enfrentó la instrumentación de este proyecto fueron principalmente que la mayor parte de los maestros no lograba comprender el método global, no se realizaron las adaptaciones a los textos soviéticos y no hubo comunión con las ideas religiosas y costumbres del pueblo campesino e indígena.</p>	<p>La organización de la primaria socialista que proporcione: información científica fundamental; formación para el trabajo agrícola, manual y técnico; coeducación sexual; y creación de un ambiente propicio para vivir en la escuela los principios y criterios del sistema socialista.</p> <p>Organización de la secundaria socialista, como escuela media socializante y democrática; coeducación sexual; escuela de trabajo y de la reconstrucción social; escuela formativa, prevocacional y politécnica.</p>

PROYECTOS DE EDUCACIÓN NACIONAL				
PROYECTO	PERIODO	SURGIMIENTO	DESARROLLO	PRINCIPALES LÍNEAS DE ACCIÓN
Proyecto de Educación técnica	1921-1993	El proyecto de Educación Técnica tiene sus antecedentes en el Siglo XIX durante la época colonial, sin embargo, surgió durante el periodo cardenista.	<p>La prioridad es la vinculación de la educación con la producción y el empleo, tanto en los niveles terminales como en la enseñanza general.</p> <p>El principal símbolo del proyecto de Educación Técnica es la creación de Instituto Politécnico Nacional (IPN) en 1936.</p> <p>Este proyecto acentúa la vinculación escuela – trabajo y fortalece los valores formativos; es decir el valor manual y el valor intelectual, trascendiendo así a los planes y programas de estudio de la enseñanza primaria y media en diversos grados.</p>	<p>La creación de la Dirección General de Enseñanza Técnica (1921).</p> <p>La creación de la Escuela Tecnológica para maestros (1923).</p> <p>La creación del IPN (1936)</p> <p>La creación de los Institutos tecnológicos y el subsistema de educación tecnológica.</p> <p>La creación del Centro de Investigación y Estudios Avanzados del IPN (1962).</p> <p>Creación del Colegio Nacional de Educación Profesional (CONALEP) para carreras de nivel medio.</p> <p>Creación del Sistema de Universidad Tecnológica (1992).</p>

PROYECTOS DE EDUCACIÓN NACIONAL				
PROYECTO	PERIODO	SURGIMIENTO	DESARROLLO	PRINCIPALES LÍNEAS DE ACCIÓN
Proyecto de Unidad Nacional	1940-1959	Se inició en la gestión del presidente Lázaro Cárdenas y logró consolidarse durante los gobiernos de los presidentes Manuel Ávila Camacho, Miguel Alemán y Adolfo Ruiz Cortines.	<p>Se le dio especial énfasis a la educación urbana para apoyar el proceso de industrialización del país.</p> <p>Se sustituyeron las ideas del marxismo leninismo que provenían del proyecto de educación socialista, para dar paso a la “pedagogía social” basada en los principios de la “escuela unificada” y de la” escuela activa”.</p> <p>En su gestión, el presidente Manuel Ávila Camacho designó a Jaime Torres Bodet como secretario de Educación</p> <p>Jaime Torres Bodet en su propuesta del artículo 3° “eliminó el término socialista e incorporó los principios de una educación humanista, integral, laica, nacionalista y democrática</p> <p>Se lanzó la campaña de alfabetización, se formaron comisiones revisoras de planes y programas de estudio, y se estableció el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio.</p> <p>Se creó el Instituto Nacional de Bellas Artes.</p>	<p>La campaña nacional de alfabetización.</p> <p>El impulso al programa de construcción de escuelas CAPFCE.</p> <p>El impulso al Instituto Federal de Capacitación del Magisterio.</p> <p>La Creación de la Escuela Normal Superior y desarrollo de la educación normal y primaria, para la formación de profesores de primaria y secundaria.</p> <p>Promoción de la enseñanza técnica y de la Educación Superior.</p> <p>Creación de la Comisión Nacional de Libros de Textos y producción de materiales pedagógicos.</p> <p>Fomento del arte y la cultura (Instituto Nacional de Bellas Artes)</p>

PROYECTOS DE EDUCACIÓN NACIONAL				
PROYECTO	PERIODO	SURGIMIENTO	DESARROLLO	PRINCIPALES LÍNEAS DE ACCIÓN
Plan de once años para la expansión y el mejoramiento de la educación primaria	1959-1970	El plan de once años se llevó a cabo durante la gestión del presidente Adolfo López Mateos, quien designó como Secretario de Educación Pública a Jaime Torres Bodet, siendo esta su segunda gestión.	<p>En diciembre de 1958 el ejecutivo envió al Congreso de la Unión una iniciativa para que se construyese una comisión encargada de realizar las investigaciones para formular un plan cuyos objetivos serían la extensión y el mejoramiento de la educación primaria.</p> <p>Aprobada la iniciativa, el día 30 del mismo mes, se expidió el decreto que creaba la Comisión formada por el Secretario de Educación Pública, un secretario general nombrado por éste, representantes del Poder Legislativo Federal, delegados de las Secretarías de Educación Pública, de Gobernación y de Hacienda y Crédito Público, así como por asesores del Banco de México, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación y de la Secretaría de Industria y Comercio.</p> <p>Se formuló un plan que fue presentado en octubre de 1959; llevaba como título "Plan para el mejoramiento y la Expansión de la Educación Primaria en México". Para su realización, se requería invertir nueve millones de pesos, sin embargo, se propuso escalonar el gasto en once años; de ahí que tomara el nombre de Plan de Once Años.</p>	<p>El incremento sostenido del presupuesto federal asignado a la educación.</p> <p>El establecimiento de los desayunos escolares, para mejorar los niveles de nutrición de los niños pobres.</p> <p>La edición y distribución de libros de texto gratuitos para todos los grados de a educación primaria.</p> <p>La reforma de la educación primaria, secundaria y normal.</p> <p>La promoción de la capacitación del magisterio en servicio.</p> <p>La aplicación de pruebas del aprovechamiento escolar en primaria.</p>

PROYECTOS DE EDUCACIÓN NACIONAL				
PROYECTO	PERIODO	SURGIMIENTO	DESARROLLO	PRINCIPALES LÍNEAS DE ACCIÓN
Procesos de reforma, modernización y descentralización de la educación	1970-1998	Surge en el periodo de gestión del presidente Luis Echeverría; se continúa durante los siguientes dos sexenios y se hace una redefinición en la gestión del presidente Carlos Salinas de Gortari.	<p>Una de las principales acciones del proyecto modernizador es la reforma educativa de 1970-1976 que se presentó como respuesta a las inconformidades sociales y las carencias educativas demandadas por el movimiento estudiantil de 1968.</p> <p>Se adopta un concepto de aprendizaje derivado del constructivismo psicológico.</p> <p>Se realizó la reforma de planes y programas de estudio, así como la elaboración de nuevos libros de texto gratuitos de primaria, con la participación de especialistas y científicos del CINVESTAV del IPN.</p> <p>Tres sexenios después las características de este proyecto, recayeron en las reformas económicas y sociales por la modernización en la gestión del presidente Salinas, que puede constatar en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación básica y Normal (ANMEB, 1992) y la Ley General de Educación (1993).</p>	<p>Estudios y aportaciones de la Comisión Coordinadora de la Reforma Educativa (1970-1973).</p> <p>Los primeros planes y programas nacionales de educación, en las administraciones 1976-1982, 1982-1988 y 1988-1994.</p> <p>La creación de nuevos organismos y nuevas instituciones educativas.</p> <p>Programa de Educación para Todos y de primaria para Todos los Niños.</p> <p>Sistema Nacional de Evaluación Educativa.</p> <p>Búsqueda de nuevos modelos educativos y promoción de la innovación educativa.</p> <p>Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación básica (mayo 18 de 1992).</p>

2.1.7 Experiencias internacionales de Educación básica a nivel internacional

En el desarrollo de la Educación básica, se identifican algunas experiencias exitosas a nivel internacional, que han impactado la calidad educativa. Estas experiencias datan de la década de 1950 y a continuación se presenta una síntesis de estas.

EXPERIENCIAS DE EDUCACIÓN BÁSICA A NIVEL INTERNACIONAL				
EXPERIENCIA	AÑO	OBJETIVO	ESTRATÉGIAS	RESULTADOS
Ley de enseñanza obligatoria (Israel)	1949	Garantizar una enseñanza elemental, obligatoria y gratuita a todos los niños entre los 6 y los 16 años.	<p>La asistencia a la escuela es obligatoria desde los 6 hasta los 16 años y gratuita hasta los 18. La educación formal comienza en la escuela primaria (1° a 6° grado), continúa con el ciclo medio (7° a 9° grado) y en la escuela secundaria de 10° a 12° grado).</p> <p>Uno de los principales retos consistió en la incorporación de niños y adolescentes de orígenes muy diversos a consecuencia de las inmigraciones.</p>	Es uno de los principales paradigmas de origen de los sistemas educativos modernos.

EXPERIENCIAS DE EDUCACIÓN BÁSICA A NIVEL INTERNACIONAL				
EXPERIENCIA	AÑO	OBJETIVO	ESTRATÉGIAS	RESULTADOS
Reforma Educativa 1965 (Chile)	1965	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzar un mejor y armonioso desarrollo de todos los aspectos de la personalidad 2. Capacitarlo para la vida del trabajo; y 3. Habilitarlo para que participe inteligentemente en el proceso de desarrollo cultural, social y económico del país. 	<p>La educación general básica destinada “a atender a los niños entre 7 y 15 años; proporcionará una educación general común de 9 años de duración que, en un primer período la tendrá sólo de 8 años”.</p> <p>Se organizaba el nivel básico en un “ciclo fundamental de 4 años de enseñanza globalizada y otro de 4 años en que se enfatizará la exploración vocacional”. Se extendería a 9 años cuando se prolongara la educación general básica, decisión que finalmente no se adoptó.</p>	<p>Los aspectos técnico-pedagógicos, así como los cambios curriculares resultaron altamente exitosos.</p> <p>La reforma contribuyó a superar algunos fenómenos como el analfabetismo y la deserción escolar.</p>

EXPERIENCIAS DE EDUCACIÓN BÁSICA A NIVEL INTERNACIONAL				
EXPERIENCIA	AÑO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESULTADOS
La Reforma General del Sistema educativo español (España)	1970	Diseñar un sistema educativo unitario y flexible para toda España.	<p>Generalización de la educación de los 6 a los 14 años para toda la población.</p> <p>Se procuró una enseñanza de calidad para todos.</p> <p>Educación General Básica; será de continuación natural de la preescolar y la ley la contempla como un nivel único, obligatorio y gratuito para todos los españoles.</p> <p>Al término de los ocho cursos, si la evaluación final es satisfactoria, el alumno recibe el título de graduado escolar; en caso contrario, un certificado de escolaridad. La diferencia vendrá dada en que, con el primero se puede acceder al bachillerato y con el segundo solo se puede acceder a la formación profesional de primer grado, en cuyo caso es obligatoria y gratuita.</p>	<p>La ley disponía de un plazo de diez años para la implantación total; sin embargo, se redactó, un calendario para acelerar su ejecución</p> <p>Se implantaron un mes después, los cuatro primeros cursos de educación general básica, siguiendo un ritmo acelerado el resto del calendario.</p> <p>Resultó en problemas financieros y confusión en la aplicación de la reforma.</p>

EXPERIENCIAS DE EDUCACIÓN BÁSICA A NIVEL INTERNACIONAL

EXPERIENCIA	AÑO	OBJETIVO	ESTRATÉGIAS	RESULTADOS
<p>Escuela Nueva de Colombia (Colombia)</p>	<p>1975</p>	<p>Garantizar la educación primaria a toda la población.</p>	<p>Fomento al aprendizaje activo y reflexivo, y aumento a la autoestima del niño. Desarrollo de aptitudes de cooperación, colaboración, compañerismo y solidaridad, así como actitudes cívicas participativas y democráticas.</p> <p>Componente curricular Se emplean los siguientes elementos de los componentes curriculares para orientar los aprendizajes;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guías de estudio para los niños • Biblioteca escolar • Rincones o centros de aprendizaje • Gobierno escolar <p>Componente de capacitación de maestros y seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papel de guías y orientadores para los maestros • Se les capacita para que tengan un manejo adecuado de los elementos curriculares, sepan adaptar el currículo o el horario. <p>Componente comunitario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación activa de los padres y de la comunidad en las actividades de la escuela. <p>Componente administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se incorpora la administración educativa, integrando las prácticas pedagógicas a las funciones administrativas. • 	<p>Creció considerablemente la demanda para aplicar el sistema.</p> <p>La respuesta de los maestros, agentes administrativos y comunidades fue positiva.</p> <p>Se demostró que los niños de la Escuela Nueva tienen una autoestima más elevada que la de los niños de las escuelas rurales.</p>

EXPERIENCIAS DE EDUCACIÓN BÁSICA A NIVEL INTERNACIONAL

EXPERIENCIA	AÑO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESULTADOS
<p>Reforma de la folkeskole (Dinamarca)</p>	<p>1994</p>	<p>La folkeskole:</p> <p>En cooperación con los padres debe facilitar la adquisición de conocimientos, destrezas y capacidades para favorecer el desarrollo global de cada niño.</p> <p>Proporcionar experiencias de aprendizaje para que el niño desarrolle el conocimiento de sí mismo, la imaginación y la motivación al aprendizaje, adquiriendo confianza en sus propias posibilidades, y sea capaz de emitir juicios de valor que le permitan actuar con autonomía.</p> <p>Familiarizar a los alumnos con la cultura danesa, fomentar la comprensión de otras culturas, así como la interacción del hombre con la naturaleza.</p>	<p>La estructura y la organización de la folkeskole que comprende un año de preescolar, nueve años de enseñanza básica y el décimo curso</p> <p>El contenido de la enseñanza sea seleccionado de forma que pueda ser adquirido de forma global y coherente.</p> <p>La enseñanza debe permitir debe permitir al alumno aprender estrategias cognitivas y hábitos de trabajo para cada asignatura.</p> <p>Los niños deben tener la oportunidad de practicar y desarrollar los conocimientos y estrategias cognitivas por medio de la enseñanza de temas interdisciplinarios.</p> <p>El director debe asegurarse de que el tutor y los otros profesores del curso, planifiquen y organicen la enseñanza para que cada alumno se sienta motivado</p>	<p>El sistema educativo de Dinamarca se encuentra en un proceso de mejora continua, situándose en el lugar 14 del ranking de la OCDE.</p>

2.1.8 Contexto actual de la educación básica

El proceso de Articulación de la educación básica se ha llevado a cabo durante distintos momentos, con atención a cada nivel educativo. En 2004 se realizó la Reforma de la Educación Preescolar; en 2006 la Reforma de la Educación Secundaria y en 2009, la reforma de la Educación Primaria. Posteriormente se llevó a cabo la Reforma Integral de la Educación básica en 2011(RIEB).

La Reforma Integral de la Educación básica (RIEB)

La reforma Integral de la educación básica se llevó a cabo en el año 2011 y fue plasmada en el acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la Educación básica.

Antecedentes

“La Reforma Integral de la Educación básica pretende ser un vínculo de continuidad que integra una suma de esfuerzos precedentes, porque recupera, por ejemplo, la visión que tuvo José Vasconcelos para reconocer, en la universalidad de la educación, el espacio propicio para construir y recrear nuestro ser como mexicanos; el esfuerzo metódico y constante desplegado para organizar el Plan de once años, impulsado por Jaime Torres Bodet” (SEP, 2011, pp 14-23).

Como antecesores a esta reforma, se encuentran distintas acciones estratégicas, que se llevaron a cabo para lograr la transformación del Sistema Educativo Nacional, tales como:

- a) El acuerdo Nacional para la modernización en 1992, que representó el inicio de una gran transformación de la educación, así como la reorganización del Sistema Educativo Nacional, dando paso a reformas encaminadas a la innovación y mejora de las prácticas pedagógicas y la gestión de la Educación básica.
- b) El Compromiso Social por la Calidad de la Educación en 2002, que se planteó como propósito fundamental la transformación del Sistema Educativo Nacional en el contexto económico, político y social.

- c) La Alianza por la Calidad de la Educación, por la cual el Gobierno Federal y los maestros representados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), establecieron el compromiso de llevar a cabo una reforma curricular orientada al desarrollo de competencias y habilidades a través de la reforma de los enfoques de las asignaturas de la Educación básica, así como la inclusión del idioma inglés desde el nivel preescolar.

“La Articulación de la educación básica es el inicio de una transformación que generará una escuela centrada en el logro educativo al atender las necesidades específicas de aprendizaje de cada uno de sus estudiantes, para que adquieran las competencias que permitan su desarrollo personal; una escuela que al recibir asesoría y acompañamiento pertinentes a las necesidades de la práctica docente cotidiana genere acciones para atender y prevenir el rezago, y constituya redes académicas de aprendizaje en la que todos los integrantes de la comunidad escolar participen del desarrollo de competencias que permiten la autonomía en el aprendizaje y la participación en los procesos sociales” (SEP, 2011).

El Nuevo Modelo Educativo 2018

En el primer trimestre del 2017, el presidente de nuestro país Enrique Peña Nieto, acompañado del Secretario de Educación Aurelio Nuño Mayer, presentaron la propuesta del Nuevo Modelo Educativo para la Educación Obligatoria que tiene como fin “colocar una educación de calidad con equidad donde se pongan los aprendizajes y la formación de niñas, niños y jóvenes en el centro de todos los esfuerzos educativos” (SEP, 2017) y que entrará en vigor en el ciclo escolar 2017 – 2018. En el documento Modelo Educativo para la Educación Obligatoria, explica la reorganización del sistema educativo en cinco grandes ejes (SEP, 2017, pp. 1-2):

I. El planteamiento curricular. Se plasma un perfil de egreso, que indica la progresión de lo aprendido desde el preescolar hasta el bachillerato, que implica también el primer ejercicio de articulación formal para la educación obligatoria. Se introducen las directrices del nuevo

currículo de la educación básica, el cual se concentra en el desarrollo de aprendizajes clave, es decir, aquellos que contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes y que les permiten aprender a lo largo de la vida. Se incorpora el desarrollo personal y social de los estudiantes como parte integral del currículo, con énfasis especial en el desarrollo de las habilidades socioemocionales. Se otorga a las escuelas un margen inédito de autonomía curricular, con lo cual podrán adaptar los contenidos educativos a las necesidades y contextos específicos de sus estudiantes y su medio.

II. La Escuela al Centro del Sistema Educativo. Se plantea que la escuela es la unidad básica de organización del sistema educativo y debe enfocarse en alcanzar el máximo logro de aprendizaje de todos sus estudiantes. Por ello, es indispensable, pasar gradualmente de un sistema educativo que históricamente se ha organizado de manera vertical a uno más horizontal para construir un sistema compuesto por escuelas con mayor autonomía de gestión, es decir con más capacidades, facultades y recursos: plantillas de maestros y directivos fortalecidas, liderazgo directivo, trabajo colegiado, menor carga administrativa, infraestructura digna, acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, conectividad, un presupuesto propio, asistencia técnico-pedagógica de calidad, y mayor participación de los padres y madres de familia.

III. Formación y desarrollo profesional docente. Se concibe al docente como un profesional centrado en el aprendizaje de sus estudiantes, que genera ambientes de aprendizaje incluyentes, comprometido con la mejora constante de su práctica y capaz de adaptar el currículo a su contexto específico. Para lograrlo, se plantea el Servicio Profesional Docente como un sistema de desarrollo profesional basado en el mérito, anclado en una formación inicial fortalecida, con procesos de evaluación que permiten ofrecer una formación continua pertinente y de calidad.

IV. Inclusión y equidad. El sistema educativo en su conjunto debe eliminar las barreras para el acceso, la participación, la permanencia, el egreso y el aprendizaje de todos los estudiantes. Mediante el reconocimiento de su contexto social y cultural, la educación debe ofrecer las bases para que independientemente de su lengua materna, origen étnico, género, condición socioeconómica, aptitudes sobresalientes o discapacidad de cualquier tipo, los estudiantes cuenten con oportunidades efectivas para el desarrollo de sus potencialidades. La inclusión y la equidad deben ser principios básicos y generales que conduzcan el funcionamiento del sistema, al mismo tiempo que se toman medidas compensatorias para aquellos estudiantes que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

V. La gobernanza del sistema educativo. Se definen los mecanismos institucionales para una gobernanza efectiva, basada en la participación de distintos actores y sectores de la sociedad en el proceso educativo y la coordinación entre ellos: el gobierno federal, autoridades educativas locales, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), el sindicato, las escuelas, los docentes, los padres de familia, la sociedad civil y el Poder Legislativo.

La implementación del Nuevo Modelo Educativo se llevará a cabo de forma gradual, tomando en cuenta las características de la diversidad cultural de nuestro país.

2.1.8.1 Competencias deseables en la educación básica

El enfoque por competencias en educación básica responde a “la necesidad de ofrecer una formación centrada en el desarrollo integral de los alumnos, para ejercer su libertad con responsabilidad, fortalecer la democracia y la participación ciudadana, que le permitan desenvolverse competitivamente ante los desafíos que le demanda la sociedad del conocimiento” (SEP, 2009, p.23).

A partir de la Reforma Integral de la educación básica (2009), los programas de estudio están orientados por cuatro campos formativos: Lenguaje y comunicación, Pensamiento matemático, Exploración y comprensión del mundo natural y social, y Desarrollo personal y para la convivencia. Uno de los documentos más importantes que surgió de la Reforma Integral para la Educación básica, es el Plan de Estudios 2011 para la educación básica, que contiene, la definición de las competencias para la vida, el perfil de egreso de la educación básica, los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados.

“El Plan de estudios requiere partir de una visión que incluya los diversos aspectos que conforman el desarrollo curricular en su sentido más amplio, y que se expresan en los principios pedagógicos (SEP, 2011, p.26):

- Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje.
- Planificar para potenciar el aprendizaje.
- Generar ambientes de aprendizaje.
- Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje.
- Poner énfasis en el desarrollo de competencias, el logro de los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados.
- Usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje.
- Evaluar para aprender.
- Favorecer la inclusión para atender a la diversidad.
- Incorporar temas de relevancia social.
- Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela.
- Reorientar el liderazgo.
- La tutoría y la asesoría académica a la escuela.

Como resultado de la culminación de la formación a través de la educación básica, se define el perfil de egreso de la misma, que SEP plasma en los siguientes rasgos (SEP, 2011, p.39):

a) Utiliza el lenguaje materno, oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez, e interactuar en distintos contextos sociales y culturales; además, posee herramientas básicas para comunicarse en inglés.

b) Argumenta y razona al analizar situaciones, identifica problemas, formula preguntas, emite juicios, propone soluciones, aplica estrategias y toma decisiones. Valora los razonamientos y la evidencia proporcionados por otros y puede modificar, en consecuencia, los propios puntos de vista.

c) Busca, selecciona, analiza, evalúa y utiliza la información proveniente de diversas fuentes.

d) Interpreta y explica procesos sociales, económicos, financieros, culturales y naturales para tomar decisiones individuales o colectivas que favorezcan a todos.

e) Conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática; actúa con responsabilidad social y apego a la ley.

f) Asume y practica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, cultural y lingüística.

g) Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar de manera colaborativa; reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades en los otros, y emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales o colectivos.

h) Promueve y asume el cuidado de la salud y del ambiente como condiciones que favorecen un estilo de vida activo y saludable.

i) Aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento.

j) Reconoce diversas manifestaciones del arte, aprecia la dimensión estética y es capaz de expresarse artísticamente.

Para que los educandos alcancen el perfil de egreso de la Educación básica, es necesario que se trabaje conjuntamente entre escuela, familia, sociedad y alumno, para lograr los rasgos deseables.

Para dar seguimiento al logro de este perfil de egreso en la Educación básica, se realizan pruebas de evaluación que a continuación se describen.

2.1.8.2 Evaluación del logro educativo en educación básica

El logro educativo es entendido como “la variable que compara lo que aprenden los alumnos contra lo que se desea que aprendan en cada una de las asignaturas de los diferentes grados escolares” SEP (2010). El nivel de aprendizaje de los alumnos por tanto está en función de los conocimientos, habilidades y competencias establecidas en los contenidos curriculares de la educación básica.

En 2002 se presenta en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se crea el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, el cual establece que “El Instituto tendrá por objeto ofrecer a las autoridades educativas de naturaleza federal y locales, así como al sector privado, las herramientas idóneas para hacer la evaluación de los diferentes elementos que integran sus correspondientes sistemas educativos. Para el cumplimiento de sus objetivos, el Instituto colaborará con la Secretaría de Educación Pública en las evaluaciones que ésta deba realizar respecto del sistema educativo nacional, así como para la fijación de los lineamientos generales conforme a los cuales, las autoridades educativas locales deban evaluar sus respectivos sistemas educativos”

La prueba ENLACE en educación básica

“La Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares, identificada por sus siglas: ENLACE, se crea al final del sexenio presidencial 2000-2006 y continúa como proyecto de principal importancia en el sexenio 2006-2012, con el propósito de evaluar el logro académico de

todos los alumnos de tercero a sexto grado de educación primaria y de los tres grados de educación secundaria, de conformidad con los planes y programas de las asignaturas de Español y Matemáticas, aprobados por la Secretaría de Educación Pública (SEP), vigentes, oficiales y obligatorios” (SEP, 2007, p.5).

Los objetivos básicos del proyecto ENLACE son:

- Aportar información indicativa a todos los actores y programas educativos respecto del logro académico por alumno, de todas las escuelas de educación primaria y secundaria del país.
- Poner a la disposición de los docentes elementos puntuales que les permitan identificar oportunidades de mejora en su intervención pedagógica.
- Compartir con los padres de familia los resultados de cada uno de los alumnos, con la finalidad de socializar el trabajo de la escuela, fortalecer la idea de comunidad escolar y orientar el apoyo familiar.
- Contribuir a la mejora educativa del país desde el salón de clases y desde la escuela misma.
- Tomar decisiones inmediatas asociadas con el proceso educativo para la formulación e implementación de políticas educativas.
- Fortalecer la convergencia de esfuerzos nacionales y estatales a través del Sistema Nacional de Pruebas de Aprendizaje, de la Política Nacional de Evaluación y del Sistema Nacional de Evaluación.

La prueba ENLACE es entonces un instrumento que permite a los docentes y directivos tener indicadores a través de la evaluación de los aprendizajes de los alumnos, para ser analizados e identificar áreas de oportunidad tanto en el desempeño docente, en momentos de planeación,

implementación de estrategias para realizar una intervención pedagógica adecuada y oportuna, que permita mejorar el logro educativo de sus estudiantes.

La prueba PLANEA en educación básica

Para el año 2013 el INEE, solicitó realizar una evaluación de las pruebas de logro educativo que se estaban llevando a cabo en el sistema educativo nacional; en dicho análisis se identificaron fortalezas y debilidades de las pruebas aplicadas.

De este estudio se concluyó que “para que las evaluaciones nacionales del aprendizaje cumplan con su propósito es necesario” (INEE, 2013, p.10):

- a) que se cuide el rigor metodológico en su diseño, construcción y aplicación;
- b) que se norme el uso e impacto de los resultados y se garantice que la información que ofrecen sus resultados se corresponda con los propósitos para los que fueron diseñadas; y,
- c) que se garantice la precisión y la comparabilidad de las medidas, a fin de lograr que la información que se dé sobre los posibles cambios a lo largo del tiempo sea lo más confiable posible.

Por lo anterior surge PLANEA, que retoma las fortalezas y supera las debilidades de las pruebas anteriores. “Incluye un conjunto de pruebas del aprendizaje basadas en tres modalidades distintas de evaluación: Evaluación del Logro referida al Sistema Educativo Nacional (ELSEN), Evaluación del Logro referida a los Centros Escolares (ELCE) y Evaluación Diagnóstica Censal (EDC). Su integración en un solo Plan permitirá que se desarrollen de manera lógica y articulada” (INEE, 2015).

“PLANEA tiene como propósito general conocer la medida en que los estudiantes logran el dominio de un conjunto de aprendizajes esenciales en diferentes momentos de la educación obligatoria. Los resultados de las evaluaciones de PLANEA servirán para la mejora educativa, a partir de (INEE, 2013, p.11):

- Informar a la sociedad sobre el estado que guarda la educación en términos del logro de aprendizaje de los estudiantes y de la equidad (o inequidad) que existe en los resultados educativos.
- Aportar a las autoridades educativas información relevante para el monitoreo, la planeación, programación y operación del sistema educativo y sus centros escolares.
- Ofrecer información pertinente, oportuna y contextualizada a las escuelas y a los docentes, que ayude a mejorar sus prácticas de enseñanza y el aprendizaje de todos sus estudiantes.
- Contribuir al desarrollo de directrices para la mejora educativa con información relevante sobre los resultados educativos y los contextos en que se dan.

Los resultados de la prueba PLANEA no serán considerados como una herramienta de juicio al desempeño de los docentes en función, realizar rankings de escuelas o evaluar procesos de gestión educativa.

2.1.8.3 Competencias Docentes

Es importante resaltar que en las instituciones educativas no solamente los directivos son los responsables de la toma de decisiones, ya que esto recae también en el equipo docente, por lo que “ las formaciones iniciales de los docentes y directivos deberían incorporar la lectura de la escuela como una totalidad y no que un docente se forme para trabajar sólo en el aula..., siempre lo hace en interacción con otros, familias, niños, y sin embargo este aspecto en la formación inicial es bastante débil” (Pozner, 2002, p.22).

Philippe Perrenoud (2000) planteó diez nuevas competencias para enseñar, mismas que han permeado el perfil de los docentes de educación básica. Su propuesta puede observarse de manera sintética en las siguientes tablas:

Tabla 2: Diez nuevas competencias para enseñar

COMPETENCIAS DE REFERENCIA	COMPETENCIAS MÁS ESPECÍFICAS PARA TRABAJAR EN FORMACIÓN CONTINUA (EJEMPLOS)
1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> . Conocer, a través de una disciplina determinada, los contenidos que hay que enseñar y su traducción en objetivos de aprendizaje. . Trabajar a partir de las representaciones de los alumnos. . Trabajar a partir de los errores y los obstáculos en el aprendizaje. . Construir y planificar dispositivos y secuencias didácticas. . Implicar a los alumnos en actividades de investigación, en proyectos de conocimiento.
2. Gestionar la progresión de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> . Concebir y hacer frente a situaciones problema ajustadas al nivel y a las posibilidades de los alumnos. . Adquirir una visión longitudinal de los objetivos de la enseñanza. . Establecer vínculos con las teorías que sostienen las actividades de aprendizaje. . Observar y evaluar los alumnos en situaciones de aprendizaje, según un enfoque formativo. . Establecer controles periódicos de competencias y tomar decisiones de progresión.
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> . Hacer frente a la heterogeneidad en el mismo grupo-clase. . Compartimentar, extender la gestión de clase a un espacio más amplio. . Practicar un apoyo integrado, trabajar con los alumnos con grandes dificultades. . Desarrollar la cooperación entre alumnos y ciertas formas simples de enseñanzamutua.
4. Implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> . Fomentar el deseo de aprender, explicitar la relación con el conocimiento, el sentido del trabajo escolar y desarrollar la capacidad de autoevaluación en el niño. . Instituir y hacer funcionar un consejo de alumnos (consejo de clase o de escuela) y negociar con ellos varios tipos de reglas y de acuerdos. . Ofrecer actividades de formación opcionales, «a la carta». <p>Favorecer la definición de un proyecto personal del alumno.</p>
5. Trabajar en equipo	<ul style="list-style-type: none"> . Elaborar un proyecto de equipo, de representaciones comunes. . Impulsar un grupo de trabajo, dirigir reuniones. . Formar y renovar un equipo pedagógico. . Afrontar y analizar conjuntamente situaciones complejas, prácticas y problemas profesionales. . Hacer frente a crisis o conflictos entre personas.

Fuente: Perrenoud (2002). Diez nuevas competencias para enseñar

Tabla 2: Diez nuevas competencias para enseñar (segunda parte)

COMPETENCIAS DE REFERENCIA	COMPETENCIAS MÁS ESPECÍFICAS PARA TRABAJAR EN FORMACIÓN CONTINUA (EJEMPLOS)
6. Participar en la gestión de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> . Elaborar, negociar un proyecto institucional. . Administrar los recursos de la escuela. . Coordinar, fomentar una escuela con todos los componentes (extraescolares, del barrio, asociaciones de padres, profesores de lengua y cultura de origen). . Organizar y hacer evolucionar, en la misma escuela, la participación de los alumnos.
7. Informar e implicar a los padres	<ul style="list-style-type: none"> . Favorecer reuniones informativas y de debate. . Dirigir las reuniones. . Implicar a los padres en la valoración de la construcción de los conocimientos.
8. Utilizar las nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> . Utilizar los programas de edición de documentos. Explotar los potenciales didácticos de programas en relación con los objetivos de los dominios de enseñanza. . Comunicar a distancia a través de la telemática. . Utilizar los instrumentos multimedia en su enseñanza.
9. Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión	<ul style="list-style-type: none"> . Prevenir la violencia en la escuela o la ciudad. . Luchar contra los prejuicios y las discriminaciones sexuales, étnicas y sociales. . Participar en la creación de reglas de vida común referentes a la disciplina en la escuela, las sanciones, la apreciación de la conducta. . Analizar la relación pedagógica, la autoridad, la comunicación en clase. . Desarrollar el sentido de la responsabilidad, la solidaridad, el sentimiento de justicia.
10. Organizar la propia formación continua	<ul style="list-style-type: none"> . Saber explicitar sus prácticas. . Establecer un control de competencias y un programa personal de formación continua propios. . Negociar un proyecto de formación común con los compañeros (equipo, escuela, red). . Implicarse en las tareas a nivel general de la enseñanza o del sistema educativo. . Aceptar y participar en la formación de los compañeros.

Fuente: Perrenoud (2002). Diez nuevas competencias para enseñar

Otra clasificación de las competencias docentes es la que realiza la Universidad de Deusto (2016), planteando que en su “modelo de formación el principal papel del profesor será facilitar el aprendizaje y estimular la construcción del conocimiento. Para ello el profesorado requiere nuevas

competencias docentes y una fuerte formación para su desempeño. Así, se ha analizado cómo el profesorado debe desarrollar su proceso de docencia, así como las competencias docentes necesarias para ello”.

La finalidad principal de este modelo de formación en palabras de la Universidad de Deusto es “conseguir por parte del estudiante la adquisición/desarrollo de las competencias genéricas y específicas propias del Perfil académico-profesional de la titulación correspondiente, siguiendo el Modelo de Formación de la Universidad de Deusto” (Deusto, 2016, pp. 2-6):

Colegialidad Docente: Participar activamente con otros profesores en actividades y tareas que son comunes y tienen orientación colectiva y comunitaria para, de acuerdo con el MFUD, asegurar un aprendizaje autónomo y significativo por parte de los estudiantes.

Diseño y Planificación: Participar activamente con otros profesores en actividades y tareas que son comunes y tienen orientación colectiva y comunitaria para, de acuerdo con el MFUD, asegurar un aprendizaje autónomo y significativo por parte de los estudiantes.

Gestión del Aprendizaje: Desarrollar el conjunto de actividades que, conforme al MFUD, impliquen a cada estudiante activamente en su formación.

Tutoría y Evaluación: Realizar un seguimiento y apoyo efectivo durante el proceso de aprendizaje del estudiante que permita comprobar, comunicar y facilitar la mejora del grado de desarrollo y consecución de las competencias a lo largo del proceso y como resultado final del mismo.

Revisión y mejora: Comprobar el grado de cumplimiento de la planificación y la adecuación de los recursos empleados, tomando las decisiones consecuentes para su mejora.

De esta forma se contribuye a la mejora de la calidad de la Educación básica, no obstante, es importante mencionar que el docente debe concebirse a sí mismo dentro de un proceso de formación permanente para evitar la obsolescencia didáctica y comprender así mismo el cambio de paradigmas en la Educación.

2.2 MARCO REGULATORIO PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

Se presenta el marco regulatorio que rige el proyecto de gestión titulado **“Modelo de Gestión para garantizar la calidad de la educación básica”**

Se muestra un análisis de las leyes implicadas en este proyecto, en el orden jerárquico que establece la pirámide de Kelsen de la siguiente manera:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley General de Educación
- Plan Nacional de Desarrollo
- Programa Sectorial de Educación
- Acuerdos para la Educación básica

Se presentan de manera específica los artículos, incisos y fracciones que competen en cada uno de los antes mencionados

Tabla 3: Esquema general del marco regulatorio para garantizar la calidad de la educación básica

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Fracción III. Fracción VI.
Ley General de Educación	Apartado I. Art. 7. Apartado II. Art. 30. Apartado IV. Art. 42, 47, 48, 49, 50 y 52. Apartado V. Art. 54 y 57. Apartado VIII. Art. 75.
Plan Nacional de Desarrollo	Eje III. México con Educación de Calidad Objetivo 3.1 Estrategia 3.1.1 » Línea de Acción 3 Estrategia 3.1.2 » Línea de Acción 2, 3 y 4 Estrategia 3.1.3 » Línea de Acción 1 y 8 Estrategia 3.1.4 » Línea de Acción 2 y 3 Estrategia 3.1.5 » Línea de Acción 2 Objetivo 3.2 Estrategia 3.2.1 » Línea de Acción 2 y 3
Programa Sectorial de Educación	Objetivo 1 Estrategia 1.2, 1.5, 1.6 y 1.7 Objetivo 4 Estrategia 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4 Objetivo 5 Estrategia 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 y 5.5 Objetivo 6 Estrategia 6.1
Acuerdo 592 Por el que se establece la articulación de la Educación básica	Artículo Primero Artículo Segundo
Acuerdo 12/05/18	Artículo Único Transitorios: Cuarto Normas Generales: Art. 7, 8, 9, 10, 11 fracción II, 12 fracción I y III, 13 fracción II, 14 inciso b, 15 y 16.

2.2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 3°

El artículo 3° Constitucional establece los criterios que orientan la Educación que el Estado imparte. Ha sufrido modificaciones que se presentan dentro de las cinco etapas principales del México Independiente que Melgar, (2013) propone y se presentan en la siguiente figura.

Tabla 4: Periodos del México Independiente

PERIODO	CARACTERÍSTICAS
Periodo de la enseñanza libre (1821 – 1856)	<ul style="list-style-type: none">• Se realizan intentos por organizar la vida pedagógica del país con base en el liberalismo.• El objetivo de la legislación es promover la ilustración y la creación de centros educativos de carácter centralizador.
La Pedagogía del movimiento de Reforma (1857 – 1917)	<ul style="list-style-type: none">• Se buscó que la escuela básica fuera gratuita, obligatoria y laica.• El objetivo primordial es el logro de la unificación educativa nacional.
La corriente revolucionaria y la educación socialista (1917 – 1940)	<ul style="list-style-type: none">• Se autorizó al ejecutivo a establecer directamente en todos los pueblos de la República, escuelas de instrucción rudimentaria, con el objetivo de enseñar principalmente a los individuos de raza indígena a hablar, leer y escribir el castellano y ejecutar las operaciones fundamentales y más usuales de la aritmética.
La educación al servicio de la unidad nacional (1940 – 1982)	<ul style="list-style-type: none">• Gran labor de alfabetización del pueblo• Se sientan las bases para el proyecto de Unidad Nacional
El periodo de la crisis y la necesidad de la modernización educativa (1982- 1993)	<ul style="list-style-type: none">• Se expide la Ley Orgánica de Educación• Se presenta la Crisis Económica de los años 80

Fuente: Elaboración propia con base en información de Melgar, (2013)

El artículo tercero constitucional a través de los periodos antes mencionados ha presentado diez reformas principales que se detallan a continuación:

Tabla 5: Reformas al artículo 3° Constitucional

Primera Reforma 12 de diciembre de 1934 Presidente Lázaro Cárdenas	Segunda Reforma 30 de diciembre de 1946 Presidente Miguel Alemán Valdés	Tercera Reforma 9 de junio de 1980 Presidente José López Portillo
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Socialista • Prioridad a la multiplicación de escuelas rurales y agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de todas las facultades del ser humano, fomentar el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad. • Ajena a cualquier doctrina religiosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía a las Universidades e instituciones de Educación Superior. • Respeto a la libertad de cátedra
Cuarta Reforma 28 de enero de 1992 Presidente Carlos Salinas de Gortari	Quinta Reforma 5 de marzo de 1993 Presidente Carlos Salinas de Gortari	Sexta Reforma 12 de noviembre de 2002 Presidente Vicente Fox Quesada
<ul style="list-style-type: none"> • Educación laica • Educación primaria, secundaria y normal impartida por particulares, deberán apegarse a los programas oficiales con expresa autorización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Además de impartir Educación Básica, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos, incluida la Educación Superior, apoyando la investigación Científica y Tecnológica. • Decretó la obligatoriedad de los niveles de primaria y secundaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho de todo individuo a la educación. • Obligatoriedad desde preescolar hasta el nivel medio superior. • Planes y Programas de estudio nacionales, serán determinados por el Poder Ejecutivo
Séptima Reforma 10 de junio de 2011 Presidente Felipe Calderón Hinojosa	Octava Reforma 9 de febrero de 2012 Presidente Felipe Calderón Hinojosa	Novena Reforma 26 de febrero de 2013 Presidente Enrique Peña Nieto
<ul style="list-style-type: none"> • Una de las finalidades de la Educación que imparta el Estado mexicano deberá ser el respeto a los Derechos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación Media Superior Obligatoria y pasa a ser responsabilidad del Estado. Este impartirá y promoverá al igual que la educación básica, como necesaria para el desarrollo óptimo de la nación 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de búsqueda de la calidad educativa • Reconocimiento de la rectoría del Estado en cuanto a la creación de los planes y programas para la Educación Básica y Normal. • Identidad cultural de nuestro país para garantizar la igualdad de todos a recibir una educación de calidad.

<p align="center">Décima Reforma 29 de enero de 2016 Presidente Enrique Peña Nieto</p>	<p align="center">Onceava Reforma 15 de mayo de 2019 Presidente Andrés Manuel López Obrador</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Armonización legislativa derivada de la reforma política de la Ciudad de México 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación obligatoria, universal, inclusiva, pública, gratuita y laica • Enfoque de derechos humanos e igualdad sustantiva • Creación del Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación

Fuente: Elaboración propia a partir del artículo 3° constitucional

En cada una de estas reformas, se aprecia el objetivo de la búsqueda de la calidad educativa en la educación básica, sin embargo, como se ha detallado en el artículo tercero durante su historia, el concepto de calidad ha sido directamente relacionado con el de cobertura de esta en, siendo que el que todos los niños puedan acceder a la educación básica no conduce al aseguramiento de la calidad que se ofrece.

2.2.2 Ley General de Educación

Para regular la educación que imparte el Estado -Federación, entidades federativas y municipios-, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios se encuentra la Ley General de Educación. Es de observancia general en toda la República y las disposiciones que contiene son de orden público e interés social.

Esta Ley emana del artículo 3° constitucional y se compone de 85 artículos, 6 transitorios y 8 capítulos: I. Disposiciones Generales, II. Del Federalismo Educativo, III. De la equidad en la educación, IV. Del proceso educativo, V. De la educación que impartan los particulares, VI. De la validez oficial de estudios y de la certificación de conocimientos, VII. De la participación social en la educación y VIII. De las infracciones y sanciones.

A continuación, se presenta una síntesis de las disposiciones de la Ley General de Educación que permean en la educación básica del sector privado.

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 7o.- La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes:

I.- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plena y responsablemente sus capacidades humanas; Fracción reformada

II.- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;

III.- Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país;

IV.- Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas. Los hablantes de lenguas indígenas tendrán acceso a la educación obligatoria en su propia lengua y español. Fracción reformada DOF 13-03-2003

V.- Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad;

VI.- Promover el valor de la justicia, de la observancia de la Ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, propiciar la cultura de la legalidad, de la inclusión y la no discriminación, de la paz y la no violencia 3 de 74 en cualquier tipo de sus manifestaciones, así como el conocimiento de los Derechos Humanos y el respeto a los mismos; Fracción reformada

VI Bis. - Fomentar la valoración de la diversidad y la cultura de inclusión como condiciones para el enriquecimiento social y cultural; Fracción adicionada

VII.- Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas, así como su comprensión, aplicación y uso responsables;

VIII.- Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial de aquéllos que constituyen el patrimonio cultural de la Nación;

IX.- Fomentar la educación en materia de nutrición y estimular la educación física y la práctica del deporte; Fracción reformada

X.- Desarrollar actitudes solidarias en los individuos y crear conciencia sobre la preservación de la salud, el ejercicio responsable de la sexualidad, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios y adicciones, fomentando el conocimiento de sus causas, riesgos y consecuencias;

XI.- Inculcar los conceptos y principios fundamentales de la ciencia ambiental, el desarrollo sustentable, la prevención del cambio climático, así como de la valoración de la protección y conservación del medio ambiente como elementos esenciales para el desenvolvimiento armónico e integral del individuo y la sociedad. También se proporcionarán los elementos básicos de

protección civil, mitigación y adaptación ante los efectos que representa el cambio climático y otros fenómenos naturales

XII.- Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.

XIII.- Fomentar los valores y principios del cooperativismo.

XIV.- Fomentar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas, así como el conocimiento en los educandos de su derecho al acceso a la información pública gubernamental y de las mejores prácticas para ejercerlo.

XIV Bis. - Promover y fomentar la lectura y el libro. Fracción adicionada

XV. Difundir los derechos y deberes de niños, niñas y adolescentes y las formas de protección con que cuentan para ejercitarlos.

XVI.- Realizar acciones educativas y preventivas a fin de evitar que se cometan ilícitos en contra de menores de dieciocho años de edad o de personas que no tenga la capacidad de comprender el significado del hecho o para resistirlo.

CAPÍTULO II DEL FEDERALISMO EDUCATIVO

Artículo 30.- Las instituciones educativas establecidas por el Estado, por sus organismos descentralizados y por los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, así como las Autoridades Escolares, otorgarán a las autoridades educativas y al Instituto todas las facilidades y colaboración para las evaluaciones a que esta sección se refiere.

Para ello, proporcionarán oportunamente toda la información que se les requiera; tomarán las medidas que permitan la colaboración efectiva de alumnos, maestros, directivos y demás participantes en los procesos educativos; facilitarán que el Instituto Nacional para la Evaluación de

la Educación, las autoridades educativas, los evaluadores certificados y los aplicadores autorizados para tal efecto, realicen las actividades que les corresponden conforme a la normativa aplicable.

Sin menoscabo de lo señalado en los párrafos anteriores, las instituciones a que se refiere este artículo están obligadas a generar indicadores sobre su avance en la aplicación de métodos para prevenir y eliminar cualquier forma de discriminación y de violencia, con la finalidad de que sean sujetas a evaluación sobre la materia. Tales indicadores serán de dominio público y se difundirán por los medios disponibles.

CAPÍTULO IV DEL PROCESO EDUCATIVO

Sección 1.- De los tipos y modalidades de educación

Artículo 42.- En la impartición de educación para menores de edad se tomarán medidas que aseguren al educando la protección y el cuidado necesarios para preservar su integridad física, psicológica y social sobre la base del respeto a su dignidad, y que la aplicación de la disciplina escolar sea compatible con su edad.

Se brindarán cursos a los docentes y al personal que labora en los planteles de educación, sobre los derechos de los educandos y la obligación que tienen al estar encargados de su custodia, de protegerlos contra toda forma de maltrato, perjuicio, daño, agresión, abuso, trata o explotación.

En caso de que las y los educadores, así como las autoridades educativas, tengan conocimiento de la comisión de algún delito en agravio de las y los educandos, lo harán del conocimiento inmediato de la autoridad correspondiente.

Sección 2.- De los planes y programas de estudio

Artículo 47.- Los contenidos de la educación serán definidos en planes y programas de estudio.

En los planes de estudio deberán establecerse:

I.- Los propósitos de formación general y, en su caso, la adquisición de conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas que correspondan a cada nivel educativo;

II.- Los contenidos fundamentales de estudio, organizados en asignaturas u otras unidades de aprendizaje que, como mínimo, el educando deba acreditar para cumplir los propósitos de cada nivel educativo;

III.- Las secuencias indispensables que deben respetarse entre las asignaturas o unidades de aprendizaje que constituyen un nivel educativo, y

IV.- Los criterios y procedimientos de evaluación y acreditación para verificar que el educando cumple los propósitos de cada nivel educativo.

En los programas de estudio deberán establecerse los propósitos específicos de aprendizaje de las asignaturas u otras unidades de aprendizaje dentro de un plan de estudios, así como los criterios y procedimientos para evaluar y acreditar su cumplimiento. Podrán incluir sugerencias sobre métodos y actividades para alcanzar dichos propósitos.

Artículo 48.- La Secretaría determinará los planes y programas de estudio, aplicables y obligatorios en toda la República Mexicana, de la educación preescolar, la primaria, la secundaria, la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica, de conformidad a los principios y criterios establecidos en los artículos 7 y 8 de esta Ley.

Para tales efectos la Secretaría considerará las opiniones de las autoridades educativas locales, y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, los maestros y los padres de familia, expresadas a través del Consejo Nacional de Participación Social en la Educación a que se refiere el artículo 72, así como aquéllas que, en su caso, formule el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

Cuando los planes y programas de estudio se refieran a aspectos culturales, históricos, artísticos y literarios, la Secretaría de Cultura propondrá el contenido de dichos planes y programas a la Secretaría a efecto de que ésta determine lo conducente, conforme al párrafo primero de este artículo.

Las autoridades educativas locales, previa consulta al Consejo Estatal Técnico de Educación correspondiente, propondrán para consideración y, en su caso, autorización de la Secretaría, previa opinión de la Secretaría de Cultura, contenidos regionales que -sin mengua del carácter nacional de los planes y programas citados- permitan que los educandos adquieran un mejor conocimiento de la historia, la geografía, las costumbres, las tradiciones, los ecosistemas y demás aspectos propios de la entidad y municipios respectivos.

La Secretaría realizará revisiones y evaluaciones sistemáticas y continuas de los planes y programas a que se refiere el presente artículo, para mantenerlos permanentemente actualizados. En el caso de los programas de educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica serán revisados y evaluados, al menos, cada cuatro años, y deberán mantenerse actualizados conforme a los parámetros y perfiles a los que se refiere la Ley General del Servicio Profesional Docente.

Los planes y programas que la Secretaría determine en cumplimiento del presente artículo, así como sus modificaciones, deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación y en el órgano informativo oficial de cada entidad federativa y, previo a su aplicación, se deberá capacitar a los maestros respecto de su contenido y métodos.

Artículo 49.- El proceso educativo se basará en los principios de libertad y responsabilidad que aseguren la armonía de relaciones entre educandos y educadores y promoverá el trabajo en grupo para asegurar la comunicación y el diálogo entre educandos, educadores, padres de familia e instituciones públicas y privadas. De igual manera se fomentará el uso de todos los recursos tecnológicos y didácticos disponibles.

Además, estará sujeto a los fines y criterios dispuestos en los artículos 7 y 8 del presente ordenamiento, para lo cual se brindará capacitación al personal docente para que éste, a su vez, transmita esa información a los educandos, así como a los padres de familia. Párrafo adicionado

Artículo 50.- La evaluación de los educandos comprenderá la medición en lo individual de los conocimientos, las habilidades, las destrezas y, en general, del logro de los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio. Las instituciones deberán informar periódicamente a los educandos y, en su caso, a los padres de familia o tutores, los resultados de las evaluaciones parciales y finales, así como, de haberlas, aquellas observaciones sobre el desempeño académico de los propios educandos que permitan lograr mejores aprovechamientos.

Sección 3.- Del calendario escolar

Artículo 52.- En días escolares, las horas de labor escolar se dedicarán a la práctica docente y a las actividades educativas con los educandos, conforme a lo previsto en los planes y programas de estudio aplicables. Las actividades no previstas en los planes y programas de estudio, o bien la

suspensión de clases, sólo podrán ser autorizadas por la autoridad que haya establecido o, en su caso, ajustado el correspondiente calendario escolar. Estas autorizaciones únicamente podrán concederse en casos extraordinarios y si no implican incumplimiento de los planes y programas ni, en su caso, del calendario señalado por la Secretaría. De presentarse interrupciones por caso extraordinario o fuerza mayor, la autoridad educativa tomará las medidas para recuperar los días y horas perdidos.

CAPÍTULO V DE LA EDUCACION QUE IMPARTAN LOS PARTICULARES

Artículo 54.- Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. Por lo que concierne a la educación preescolar, la primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, deberán obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del Estado, tratándose de estudios distintos de los antes mencionados podrán obtener el reconocimiento de validez oficial de estudios.

La autorización y el reconocimiento serán específicos para cada plan de estudios. Para impartir nuevos estudios se requerirá, según el caso, la autorización o el reconocimiento respectivos.

La autorización y el reconocimiento incorporan a las instituciones que los obtengan, respecto de los estudios a que la propia autorización o dicho reconocimiento se refieren, al sistema educativo nacional.

Artículo 57.- Los particulares que impartan educación con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios deberán:

I.- Cumplir con lo dispuesto en el artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la presente Ley y demás disposiciones aplicables;

II.- Cumplir con los planes y programas de estudio que las autoridades educativas competentes hayan determinado o considerado procedentes;

III.- Proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado;

IV.- Cumplir los requisitos previstos en el artículo 55, y

V.- Facilitar y colaborar en las actividades de evaluación, inspección y vigilancia que las autoridades competentes realicen u ordenen.

CAPÍTULO VIII DE LAS INFRACCIONES, LAS SANCIONES Y EL RECURSO

ADMINISTRATIVO

Sección 1.- De las infracciones y las sanciones

Artículo 75.- Son infracciones de quienes prestan servicios educativos:

I.- Incumplir cualesquiera de las obligaciones previstas en el artículo 57;

II.- Suspender el servicio educativo sin que medie motivo justificado, caso fortuito o fuerza mayor;

III.- Suspender clases en días y horas no autorizados por el calendario escolar aplicable, sin que medie motivo justificado, caso fortuito o fuerza mayor;

IV.- No utilizar los libros de texto que la Secretaría autorice y determine para la educación primaria y secundaria;

V.- Incumplir los lineamientos generales para el uso de material educativo para la educación preescolar, la primaria y la secundaria;

VI.- Dar a conocer antes de su aplicación, los exámenes o cualesquiera otros instrumentos de admisión, acreditación o evaluación, a quienes habrán de presentarlos;

VII.- Expedir certificados, constancias, diplomas o títulos a quienes no cumplan los requisitos aplicables;

- VIII.- Realizar o permitir se realice publicidad dentro del plantel escolar que fomente el consumo, así como realizar o permitir la comercialización de bienes o servicios notoriamente ajenos al proceso educativo, distintos de alimentos;
- IX.- Efectuar actividades que pongan en riesgo la salud o la seguridad de los alumnos;
- X.- Ocultar a los padres o tutores las conductas de los alumnos que notoriamente deban ser de su conocimiento;
- XI.- Oponerse a las actividades de evaluación, inspección y vigilancia, así como no proporcionar información veraz y oportuna;
- XII.- Contravenir las disposiciones contempladas en el artículo 7o., en el artículo 21, en el tercer párrafo del artículo 42 por lo que corresponde a las autoridades educativas y en el segundo párrafo del artículo 56;
- XIII.- Incumplir cualesquiera de los demás preceptos de esta Ley, así como las disposiciones expedidas con fundamento en ella.
- XIV.- Administrar a los educandos, sin previa prescripción médica y consentimiento informado de los padres o tutores, medicamentos que contengan sustancias psicotrópicas o estupefacientes;
- Fracción adicionada
- XV.- Promover en los educandos, por cualquier medio, el uso de medicamentos que contengan sustancias psicotrópicas o estupefacientes;
- XVI.- Expulsar, segregarse o negarse a prestar el servicio educativo a personas con discapacidad o que presenten problemas de aprendizaje o condicionar su aceptación o permanencia en el plantel a someterse a tratamientos médicos específicos, o bien, presionar de cualquier manera a los padres o tutores para que acudan a médicos o clínicas específicas para su atención, y
- XVII.- Incumplir con las medidas correctivas derivadas de las visitas de inspección

2.2.3 Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 es el documento que orienta las políticas y programas del Gobierno durante el sexenio. Se establecen cinco grandes metas nacionales para su desarrollo.

En congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo, la institución realiza:

Meta III México con Educación de Calidad

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

Estrategia 3.1.1. Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico.

Líneas de acción

- Impulsar la capacitación permanente de los docentes para mejorar la comprensión del modelo educativo, las prácticas pedagógicas y el manejo de las tecnologías de la información con fines educativos.

Estrategia 3.1.2. Modernizar la infraestructura y el equipamiento de los centros educativos.

Líneas de acción

- Asegurar que los planteles educativos dispongan de instalaciones eléctricas e hidrosanitarias adecuadas.
- Modernizar el equipamiento de talleres, laboratorios e instalaciones para realizar actividades físicas, que permitan cumplir adecuadamente con los planes y programas de estudio.
- Incentivar la planeación de las adecuaciones a la infraestructura educativa, considerando las implicaciones de las tendencias demográficas.

Estrategia 3.1.3. Garantizar que los planes y programas de estudio sean pertinentes y contribuyan a que los estudiantes puedan avanzar exitosamente en su trayectoria educativa,

al tiempo que desarrollen aprendizajes significativos y competencias que les sirvan a lo largo de la vida. Líneas de acción.

Líneas de acción

- Definir estándares curriculares que describan con claridad lo que deben aprender los alumnos del Sistema Educativo, y que tomen en cuenta las diversas realidades del entorno escolar, incluyendo los derivados de la transición demográfica.
- Fomentar desde la educación básica los conocimientos, las habilidades y las aptitudes que estimulen la investigación y la innovación científica y tecnológica.

Estrategia 3.1.4. Promover la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Líneas de acción

- Ampliar la dotación de equipos de cómputo y garantizar conectividad en los planteles educativos.
- Intensificar el uso de herramientas de innovación tecnológica en todos los niveles del Sistema Educativo.

Estrategia 3.1.5. Disminuir el abandono escolar, mejorar la eficiencia terminal en cada nivel educativo y aumentar las tasas de transición entre un nivel y otro.

Líneas de acción

- Implementar un programa de alerta temprana para identificar a los niños y jóvenes en riesgo de desertar

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

Estrategia 3.2.1. Ampliar las oportunidades de acceso a la educación en todas las regiones y sectores de la población.

Líneas de acción

- Fortalecer la capacidad de los maestros y las escuelas para trabajar con alumnos de todos los sectores de la población.

- Definir, alentar y promover las prácticas inclusivas en la escuela y en el aula.

En el marco del nuevo sexenio, el Plan Nacional de Desarrollo 2019- 2024, sitúa a la educación dentro de la política social. Se manifiesta el compromiso del Gobierno Federal para mejorar las condiciones de los centros educativos y garantizar el acceso de todos los jóvenes a la educación; sin embargo, no se detalla la estrategia o estrategias a seguir para consolidar tales compromisos.

Es necesario destacar que nuevamente, se asume una postura de cobertura entendida como calidad y que no garantiza el logro de la calidad educativa que el sistema ofrece, particularmente para interés de este proyecto, de la educación básica.

2.2.4 Programa Sectorial de Educación

El Programa Sectorial de Educación 2013-2018 se formula a partir de las metas nacionales establecidas en Plan Nacional de Desarrollo. Es responsabilidad de la Secretaría de Educación Pública dirigir su elaboración a partir de la Meta Nacional México con Educación de Calidad.

El programa Sectorial de Educación 2013-2018 “detalla los objetivos, estrategias y líneas de acción en materia de Educación básica, media superior, superior, formación para el trabajo, deporte y cultura, con una perspectiva de inclusión y equidad.” (SEP, 2013).

En congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo, la institución realiza:

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

Estrategias

1.2. Fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, en el contexto de su entorno, para el logro de los aprendizajes.

1.3. Garantizar la pertinencia de los planes y programas de estudio, así como de los materiales educativos.

1.5. Dignificar a las escuelas y dotarlas de tecnologías de la información y la comunicación para favorecer los aprendizajes.

1.6. Utilizar la información derivada de las evaluaciones en la toma de decisiones para mejorar la calidad de la educación y evitar el abandono escolar.

1.7. Fortalecer la relación de la escuela con su entorno para favorecer la educación integral.

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

Estrategias

4.1. Apoyar las acciones para el fortalecimiento de la infraestructura deportiva en el sistema educativo.

4.2. Impulsar la práctica de la actividad física y el deporte en las instituciones de educación.

4.3. Promover la realización de actividades deportivas para niñas, niños y jóvenes en horarios extraescolares.

4.4. Impulsar el desarrollo de los deportistas en las instituciones de educación.

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

Estrategias

5.1. Fomentar la educación artística y cultural y crear mayores oportunidades de acceso a la cultura, especialmente para el sector educativo.

5.2. Dotar a la infraestructura cultural de espacios y servicios dignos.

5.3. Fortalecer la identidad nacional a través de la difusión del patrimonio cultural y el conocimiento de la diversidad cultural.

5.4. Reforzar los canales de generación y acceso a bienes y servicios culturales para la población estudiantil.

5.5. Fortalecer el acceso de la población estudiantil y docente a la cultura, con el uso de las tecnologías digitales

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

Estrategias

6.1. Fortalecer la capacidad analítica y creativa de los mexicanos con una visión moderna de la ciencia y la tecnología.

2.2.5 Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la Educación básica

La Reforma Integral de la Educación básica es una política pública que impulsa la formación integral de todos los alumnos de preescolar, primaria y secundaria con el objetivo de favorecer el desarrollo de competencias para la vida y el logro de perfil de egreso, a partir de aprendizajes esperados y del establecimiento de estándares curriculares, de desempeño docente y de Gestión.

La educación básica del sector privado debe apegarse a las siguientes disposiciones:

ARTÍCULO PRIMERO. - La Articulación de la Educación básica, que comprende los niveles de preescolar, primaria y secundaria, determina un trayecto formativo –organizado en un Plan y los programas de estudio correspondientes– congruente con el criterio, los fines y los propósitos de la educación aplicable a todo el sistema educativo nacional, establecidos tanto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como en la Ley General de Educación, conforme a lo siguiente:

I. La reforma Integral de la Educación básica es una reforma política que tiene como antecedentes:

- **La visión de Vasconcelos**
- La Universalidad de la Educación

- Un espacio propicio para construir y recrear a nuestro ser como mexicanos
- **La visión de Jaime Torres Bodet**
- El plan de once años que logró movilizar recursos económicos, políticos, fiscales y sociales, para proyectar una meta; y la expansión y mejoramiento de la educación primaria.

II. El acuerdo para la Modernización de la Educación básica:

Expedido en 1992, con el cual se inicia una profunda transformación de la educación y reorganización del sistema educativo nacional, dando paso a reformas encaminadas a mejorar e innovar prácticas y propuestas pedagógicas, así como a una mejor gestión de la Educación básica. Tiene como principal reto incrementar la permanencia en el nivel primaria y la cobertura en preescolar y secundaria.

ARTÍCULO SEGUNDO. - La Articulación de la Educación básica es requisito fundamental para el cumplimiento del perfil de egreso. Este trayecto se organiza en el Plan y los programas de estudio correspondientes a los niveles de preescolar, primaria y secundaria, que integran el tipo básico. Dicho Plan y programas son aplicables y obligatorios en los Estados Unidos Mexicanos; están orientados al desarrollo de competencias para la vida de las niñas, los niños y los adolescentes mexicanos; responden a las finalidades de la Educación básica, y definen los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados para dichos niveles educativos, en los términos siguientes:

PLAN DE ESTUDIOS 2011. EDUCACION BÁSICA

El Plan de estudios 2011. Educación básica es el documento rector que define las competencias para la vida, el perfil de egreso, los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados que constituyen el trayecto formativo de los estudiantes, y que se propone contribuir a la formación del

ciudadano democrático, crítico y creativo que requiere la sociedad mexicana en el siglo XXI, desde las dimensiones nacional y global, que consideran al ser humano y al ser universal.

La dimensión nacional permite una formación que favorece la construcción de la identidad personal y nacional de los alumnos, para que valoren su entorno, y vivan y se desarrollen como personas plenas. Por su parte, la dimensión global refiere al desarrollo de competencias que forman al ser universal para hacerlo competitivo como ciudadano del mundo, responsable y activo, capaz de aprovechar los avances tecnológicos y aprender a lo largo de su vida.

El Plan de estudios es de observancia nacional y reconoce que la equidad en la Educación básica constituye uno de los componentes irrenunciables de la calidad educativa, por lo que toma en cuenta la diversidad que existe en la sociedad y se encuentra en contextos diferenciados. En las escuelas, la diversidad se manifiesta en la variedad lingüística, social, cultural, de capacidades, de ritmos y estilos de aprendizaje de la comunidad educativa. También reconoce que cada estudiante cuenta con aprendizajes para compartir y usar, por lo que busca que se asuman como responsables de sus acciones y actitudes para continuar aprendiendo. En este sentido, el aprendizaje de cada alumno y del grupo se enriquece en y con la interacción social y cultural, con retos intelectuales, sociales, afectivos y físicos, y en un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo.

Otra característica del Plan de estudios es su orientación hacia el desarrollo de actitudes, prácticas y valores sustentados en los principios de la democracia: el respeto a la legalidad, la igualdad, la libertad con responsabilidad, la participación, el diálogo y la búsqueda de acuerdos; la tolerancia, la inclusión y la pluralidad, así como una ética basada en los principios del Estado laico, que son el marco de la educación humanista y científica que establece el Artículo Tercero Constitucional. Propone que la evaluación sea una fuente de aprendizaje y permita detectar el rezago escolar de manera temprana y, en consecuencia, la escuela desarrolle estrategias de atención y retención que

garanticen que los estudiantes sigan aprendiendo y permanezcan en el sistema educativo durante su trayecto formativo.

2.2.6 Acuerdo número 12/05/18 por el que se establecen las normas generales para la evaluación de los aprendizajes esperados, acreditación, regularización, promoción y certificación de los educandos de la educación básica

El acuerdo 12/05/18 establece los lineamientos generales de la Educación básica tanto de evaluación, acreditación, regularización, promoción y certificación de los educandos que cursan la Educación básica.

La Institución debe tomar en cuenta para estos procesos:

ARTÍCULO ÚNICO. - Se emiten las normas generales para la evaluación de los aprendizajes esperados, acreditación, regularización, promoción y certificación de los educandos de la educación básica, las cuales se detallan en el anexo del presente Acuerdo.

TRANSITORIOS

CUARTO.- En el ciclo escolar 2018-2019, la evaluación de las asignaturas que se mantienen vigentes del Acuerdo número 592 por el que se establece la Articulación de la Educación básica, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de agosto de 2011 para los grados 3o., 4o., 5o. y 6o. de primaria y de 2o. y 3o. de secundaria, se harán siguiendo las indicaciones del anexo del presente Acuerdo para el componente de Formación Académica y las calificaciones se comunicarán a las familias mediante el mismo Reporte de Evaluación en el que se registren los resultados de las unidades curriculares de los componentes Desarrollo Personal y Social y de Autonomía Curricular."

NORMAS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES ESPERADOS, ACREDITACIÓN, REGULARIZACIÓN, PROMOCIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LOS EDUCANDOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

Artículo 7.- Reporte de Evaluación.

El docente, en apego al ACUERDO 12/10/17 y con base en las evidencias reunidas durante el proceso de evaluación de los aprendizajes de los alumnos, registrará en el Reporte de Evaluación sus valoraciones y orientaciones para contribuir a mejorar el desempeño de los estudiantes.

La información que se registre en el Reporte de Evaluación es responsabilidad del docente de preescolar o primaria; del tutor de grupo en el caso de secundaria, o del director de institución educativa pública o particular con autorización previa de estudios y en su caso de las autoridades educativas competentes en materia de acreditación y certificación. El maestro de telesecundaria es también el tutor del grupo de alumnos que atiende y será el responsable de registrar en el Reporte la información correspondiente a cada alumno.

Las valoraciones que se registren en el Reporte de Evaluación deberán estar sustentadas en estrategias e instrumentos de evaluación que las figuras mencionadas en el párrafo que antecede utilicen para llevar el seguimiento de los aprendizajes de sus alumnos.

Con el fin de garantizar el carácter nacional del Reporte de Evaluación, la SEP establecerá las características de su diseño, las cuales se precisarán en las Normas de Control Escolar que emita la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación de la SEP. El formato podrá ser en papel, en versión digital o en ambos.

Artículo 8.- Contenido del Reporte de Evaluación. Deberá incluir la siguiente información:

I.- En los tres niveles de la educación básica:

- a) Nombre del alumno, nivel educativo y grado escolar que cursa;
- b) Datos de identificación de la institución educativa o servicio educativo en el que se realizan los estudios;
- c) Nombre de la persona responsable de registrar la información, y

d) En su caso, observaciones o recomendaciones específicas del docente a las madres y padres de familia o tutores sobre el apoyo adicional o de atención especializada que requieran los alumnos. En particular, para quienes están en situación de riesgo o pertenecen a grupos vulnerables, como los migrantes, indígenas, con discapacidad o necesidades específicas, para tener un mejor desempeño.

II.- En la educación primaria y educación secundaria se incluirán, además, los siguientes datos:

a) Las unidades curriculares que conforman los Campos de Formación Académica, las Áreas de Desarrollo Personal y Social y los Ámbitos de la Autonomía Curricular establecidas en el ACUERDO 12/10/17.

b) Para cada unidad curricular tres calificaciones parciales, una por cada periodo de evaluación, y una final, y

c) En la educación primaria para las escuelas indígenas, se incluirán las asignaturas de Lengua Indígena y Español.

Además del Reporte de Evaluación, las instituciones educativas públicas y particulares con autorización previa, podrán emitir otros reportes específicos con información para las madres y padres de familia o tutores sobre los apoyos que requieran sus hijos o pupilos.

Artículo 9.- Periodos de evaluación y comunicación de resultados.

I. En el marco del ACUERDO 12/10/17, la comunicación de resultados de evaluación a las familias se hará en tres periodos, como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 6: Periodos de comunicación de resultados de evaluación

PERIODOS DE EVALUACIÓN	REGISTRO Y COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN
PRIMERO Del comienzo del ciclo escolar y hasta el final del mes de noviembre.	Los últimos cuatro días hábiles del mes de noviembre.
SEGUNDO Del comienzo del mes de diciembre y hasta el final del mes de marzo.	Los últimos cuatro días del mes de marzo, o en su caso, los cuatro días anteriores al comienzo de las vacaciones de primavera, lo que ocurra primero en el ciclo escolar correspondiente.
TERCERO Del comienzo del mes de abril y hasta el final del ciclo escolar.	Los últimos cuatro días hábiles del ciclo escolar que corresponda.

Fuente: Elaboración propia a partir del acuerdo 12/10/17

II. Los días para la comunicación de resultados y realimentación a los alumnos y a las madres y padres de familia o tutores serán señalados en los calendarios escolares del ciclo escolar respectivo.

III. Los docentes registrarán sus valoraciones en el Reporte de Evaluación en cada uno de los tres periodos del ciclo escolar correspondiente, indicando a las madres y padres de familia o tutores el apoyo que requieren sus hijos o pupilos.

IV. La comunicación a las madres y padres de familia o tutores de los resultados de las evaluaciones parciales y final, mediante entrega del Reporte de Evaluación, no limita su derecho a informarse sobre el desempeño y desarrollo de sus hijos o pupilos en cualquier momento. Tampoco limita a los docentes y directivos para convocar a los padres de familia o tutores a la escuela cuando lo consideren necesario.

Artículo 10.- Resultados de las evaluaciones. Se expresan en Niveles de Desempeño que en el caso que corresponda se pueden asociar a valores numéricos de una escala de 5 a 10.

I.- Para las asignaturas de los campos de Formación Académica y las áreas de Artes y Educación Física, cuyos programas de estudio están definidos a partir de aprendizajes esperados, los Niveles de Desempeño significan lo siguiente:

a) Nivel IV (N-IV). Indica dominio sobresaliente de los aprendizajes esperados. Sólo en el caso de las asignaturas de los campos de Formación Académica para la educación primaria y secundaria este Nivel de Desempeño se asocia con una calificación aprobatoria de 10.

b) Nivel III (N-III). Indica dominio satisfactorio de los aprendizajes esperados. Sólo en el caso de las asignaturas de los campos de Formación Académica para la educación primaria y secundaria este Nivel de Desempeño se asocia con las calificaciones aprobatorias de 8 y 9.

c) Nivel II (N-II). Indica dominio básico de los aprendizajes esperados. Sólo en el caso de las asignaturas de los campos de Formación Académica para la educación primaria y secundaria este Nivel de Desempeño se asocia con las calificaciones aprobatorias de 6 y 7.

d) Nivel I (N-I). Indica dominio insuficiente de los aprendizajes esperados. Sólo en el caso de las asignaturas de los campos de Formación Académica para la educación primaria y secundaria este Nivel de Desempeño se asocia con una calificación reprobatoria de 5.

II.- Para el área de Educación Socioemocional, cuyos programas de estudio están descritos en términos de Indicadores de logro, los Niveles de Desempeño no tienen valores numéricos asociados y significan lo siguiente:

a) Nivel IV (N-IV). Indica dominio sobresaliente del indicador de logro.

b) Nivel III (N-III). Indica dominio satisfactorio del indicador de logro.

c) Nivel II (N-II). Indica dominio básico del indicador de logro.

d) Nivel I (N-I). Indica dominio insuficiente del indicador de logro.

III.- Para los clubes de Autonomía curricular, cuyos aprendizajes están descritos en el documento base de cada club, los Niveles de Desempeño no tienen valores numéricos asociados y significan lo siguiente:

- a) Nivel IV (N-IV). Indica dominio sobresaliente de los aprendizajes.
- b) Nivel III (N-III). Indica dominio satisfactorio de los aprendizajes.
- c) Nivel II (N-II). Indica dominio básico de los aprendizajes.
- d) Nivel I (N-I). Indica dominio insuficiente de los aprendizajes.

Artículo 11.- Escala de calificaciones. Los resultados de las evaluaciones de los aprendizajes esperados y de los indicadores de logro se expresan considerando el nivel educativo y la naturaleza de las unidades curriculares y se reportarán calificaciones de la siguiente manera:

II.- En los niveles de educación primaria y educación secundaria las calificaciones que se reporten atenderán a lo siguiente:

a) En las asignaturas de los Campos de Formación Académica se reportará el resultado de la evaluación utilizando Niveles de Desempeño, los cuales además se vincularán con calificaciones numéricas, utilizando una escala de 5 a 10 como se establece en el artículo 10 que antecede. Las calificaciones y los promedios derivados se expresarán en número enteros. La calificación de 5 es reprobatoria. Las calificaciones de 6 al 10 son aprobatorias.

b) En las Áreas de Desarrollo Personal y Social que incluyen las Artes, la Educación Socioemocional y la Educación Física, la evaluación de resultados, para los tres niveles de la educación básica, se expresará sólo de manera cualitativa utilizando los Niveles de Desempeño. En este componente, no se asignarán calificaciones numéricas.

c) En los clubes de Autonomía Curricular la evaluación del desempeño se expresará de manera cualitativa, utilizando los Niveles de Desempeño. En este componente, tampoco se asignarán calificaciones numéricas.

Artículo 12.- La acreditación. Con el fin de que el docente y en su caso la autoridad educativa o autoridad escolar competente tome la decisión correspondiente, se establecen como criterios la asistencia y la calificación según corresponda a la naturaleza del nivel educativo y las unidades curriculares como se describe a continuación:

I.- La asistencia. Los alumnos de educación preescolar, primaria y secundaria deberán cubrir al menos 80% de asistencia durante el ciclo escolar. En caso de presentarse alguna situación extraordinaria o de fuerza mayor que interrumpa la prestación del servicio educativo, o bien, que le impida al alumno asistir a la escuela, las autoridades educativas y escolares en el respectivo ámbito de sus competencias tomarán las medidas necesarias para garantizar el cumplimiento de los aprendizajes esperados establecidos en el ACUERDO 12/10/17.

III.- En la Educación primaria: El alumno acreditará cada grado escolar según los criterios que se describen a continuación:

a) Primer grado se acreditará con al menos el 80% de asistencia.

b) Segundo grado se acreditará con:

— Al menos el 80% de asistencia;

— Calificaciones aprobatorias en Lengua Materna y Matemáticas;

— Un Nivel de Desempeño mínimo de II, en al menos dos de las áreas de Desarrollo Personal y Social, y

— Un Nivel de Desempeño mínimo de II, en al menos dos clubes de Autonomía Curricular.

c) Tercero, cuarto, quinto y sexto grados se acreditarán con:

— Al menos el 80% de asistencia;

— Calificaciones aprobatorias en Lengua Materna y Matemáticas;

— Promedio general de 6 en el resto de asignaturas de los campos de Formación Académica;

— Un Nivel de Desempeño mínimo de II, en al menos dos de las áreas de Desarrollo Personal y Social, y

— Un Nivel de Desempeño mínimo de II, en al menos dos clubes de Autonomía Curricular.

Artículo 14.- Certificación.

b) Certificado de Educación Primaria: Al concluir los estudios de educación primaria, de conformidad con los requisitos establecidos en el ACUERDO 12/10/17, la autoridad educativa competente expedirá el Certificado de Educación Primaria. Este Certificado podrá expedirse en versión electrónica y deberá sujetarse a las características de contenido, diseño y seguridad que al efecto se establezca en las Normas de Control Escolar aplicables. Se incluirá información, según corresponda, acerca de las unidades curriculares cursadas en los componentes de Formación Académica, Desarrollo Personal y Social y Autonomía Curricular.

Artículo 15.- Acreditación y promoción anticipada. Los alumnos con aptitudes sobresalientes que cumplan con los requisitos establecidos en las Normas de Control Escolar aplicables y previa evaluación podrán ser admitidos en la educación primaria o secundaria a una edad más temprana de la establecida o bien, omitir el grado escolar inmediato que les corresponda, en el mismo nivel educativo.

Artículo 16.- Casos de interpretación, duda o no previstos. La SEP, por conducto de la Dirección General de Desarrollo Curricular interpretará las presentes normas, y asesorará y resolverá las consultas que en la materia se le formulen.

2.2.7 La reforma educativa 2019

El 13 de diciembre de 2018, se publicó en la fue publicada en la Gaceta Parlamentaria de la Cámara de Diputados, la Iniciativa del Ejecutivo Federal con proyecto de decreto, por el que se reforman los artículos 3º, 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El 05 de junio de 2019, “se aprobó el Acuerdo de la Comisión de Educación de la Cámara de Diputados, por el que se establece el procedimiento para la elaboración, análisis y discusión de los proyectos de legislación secundaria a que hace referencia los artículos quinto y séptimo transitorios del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3o., 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de mayo de 2019” (LXIV Legislatura, 2019).

La elaboración de las leyes secundarias se llevará a cabo en dos etapas:

- Primera etapa: Tiene como finalidad escuchar las propuestas de todos los sectores involucrados, las propuestas para elaboración de las iniciativas de las leyes secundarias.
- Segunda etapa: Se llevará a cabo el análisis y discusión de los siguientes trabajos: “Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros”, “Ley del Organismo a que se refiere la fracción IX del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y “Ley General de Educación” y otros ordenamientos.

Se mantiene en espera de la publicación en el Diario Oficial de la Federación las leyes secundarias que rijan al Sistema Educativo Mexicano.

Centro de Educación Básica a estudiar

Antecedentes

Estructura
organizacional

Experiencias de
Gestión

2.3 CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA A ESTUDIAR

2.3.1 Estructura Organizacional

La institución cuenta con una matrícula de 2600 alumnos, una plantilla de 120 docentes, 13 supervisores, 1 coordinador técnico, 4 coordinadores de área, 15 empleados del área administrativa y 30 del área de servicios y mantenimiento.

Los departamentos o áreas funcionales principales, con quienes la Coordinación Técnica tiene relación de autoridad lineal son: Coordinación de Español, Coordinación de inglés, Coordinación Deportiva y Coordinación de Informática.

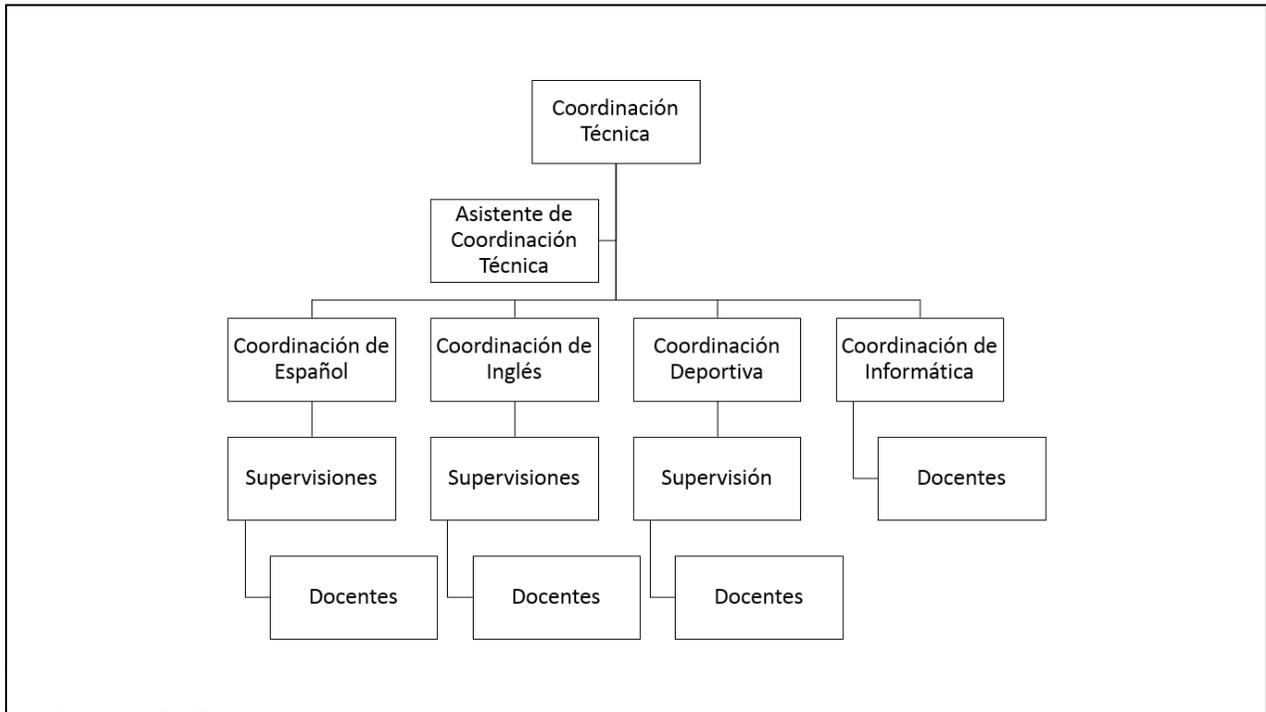
En la misma vía, pero en relación con la Coordinación de Español y la Coordinación de Inglés, se encuentran: seis supervisores de grado y 7 docentes con relación de autoridad lineal.

La Coordinación deportiva tiene relación de autoridad lineal con la supervisión deportiva y este a su vez la misma línea con los docentes que integran el área.

La Coordinación de Informática tiene relación de autoridad lineal con los docentes del área.

Se muestra en el siguiente diagrama, la carta de organización de la institución.

Figura 8: Organigrama Institucional



Fuente: Manual de organización institucional (2017).

2.3.1.1 Análisis institucional

La institución ofrece servicios adicionales al de educación primaria formal:

- Estancia vespertina: integrada por servicio de comedor, club de tares, juegos organizados y taller de arte.
- Transporte escolar: matutino, vespertino o ambos turnos.
- Estaciones recolectoras: salida y llegada de transportes en puntos aledaños a la institución, previamente establecidos. operan en turno matutino (7 a.m.) y Vespertino (2:30 p.m.).
- Clubes: impartidos en el horario de educación física; implican la selección de un deporte específico.
- Extra-clases: se imparten al finalizar las clases; existen de corte académico como regularización en inglés y taller de conversación en inglés; de corte deportivo como

natación, fútbol, basquetbol, gimnasia, baile y tae kwon do.; tecnológicas: robótica y artísticas: coro, guitarra, banda y orquesta y teclado.

Figura 9: Matriz crecimiento-participación.



Fuente: Elaboración propia.

Las fortalezas y debilidades de la institución han sido determinadas en el estudio previo de la misma. Se detallan enseguida en el cuadro “Matriz FODA”:

Tabla 7: Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Es una institución educativa con 52 años de presencia en el sector. Posee tecnología de punta para apoyar el proceso enseñanza aprendizaje Cuenta con la infraestructura óptima para llevar a cabo toda las actividades académicas, culturales y deportivas. Ofrece una amplia gama de servicios para la formación integral. Las finanzas de la institución son sólidas.</p>	<p>La participación en los procesos de gestión escolar es únicamente vertical. Dista lo que se planea de lo que se ejecuta. La evaluación de los resultados es orientada a productos y no a procesos.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Aumento de la competitividad de sus docentes y alumnos. Mayor presencia académica dentro de la comunidad educativa.</p>	<p>Pérdida de matrícula Competidores del sector con menores precios y mayores resultados.</p>

Fuente: Elaboración propia, analizada a partir del estudio de la institución.

2.3.2 Experiencias de Gestión en el proyecto “Mesoamérica”

Para presentar esta experiencia de gestión, se tomó un esquema propuesto por Álvarez (1999), que permite identificar las principales fases de la misma, con el propósito de recuperar y sistematizar los principales elementos de gestión para la calidad de la educación básica.

Proyecto Mesoamérica

Orígenes y antecedentes

La idea inicial del proyecto surgió a partir de la observación de los indicadores del logro educativo a nivel institucional en el centro educativo en el ciclo escolar 2016- 2017. Se identificó que el nivel de logro educativo se encontraba por debajo de la media nacional, situación que llevaba repitiéndose ya durante cuatro ciclos escolares.

La coordinación técnica convocó a los seis supervisores de grado, para solicitar que los equipos de maestros en cada grado generaran proyectos que dieran pauta a encontrar la solución al problema que la institución enfrenta.

El equipo de profesores del cuarto grado presentó una propuesta de trabajo en proyectos integrales que partió de las siguientes hipótesis:

- El trabajo en equipo entre docentes conduce a la calidad
- La especialización del docente en un área de conocimiento eleva el desempeño y motivación del misma en su práctica
- El trabajo interdisciplinario mejora significativamente los aprendizajes de los estudiantes

Objetivo General

El objetivo general consistió en elevar el nivel del logro educativo de los alumnos del cuarto grado del ciclo de primaria, a través del trabajo colaborativo desarrollo de un proyecto integral, para lograr aprendizajes significativos.

Metodología, políticas y estrategias

El proyecto empleo una planeación colaborativa, desarrollando un programa bimestral que colocaba como eje rector a las civilizaciones mesoamericanas, que fueron abordadas a través de un proyecto interdisciplinario basado en la pedagogía Decroliana.

Los docentes pasaban de impartir todas las asignaturas en sus dos grupos titulares, a ser docentes de una sola área de conocimiento para todo el grado y trabajando en equipo con sus compañeros docentes.

Los criterios de selección para los docentes de asignatura fueron dos: primeramente, el desempeño del docente en el área (didáctica y manejo de contenido) y segundo la afinidad y motivación del docente por impartirla.

Se consideraron las siguientes áreas de conocimiento para abordar el proyecto de manera integral e interdisciplinaria: Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, Historia, Geografía, Formación Cívica y Ética, Educación Física y Artes.

A continuación, se presenta una breve síntesis de algunas estrategias de enseñanza aprendizaje empleadas en el proyecto.

Tabla 8: Estrategias de enseñanza aprendizaje del proyecto Mesoamérica

PROYECTO MESOAMÉRICA	
Periodo: Marzo- Abril 2017	Eje rector: Civilizaciones Mesoamericanas
Español	Investigación documental Círculos literarios Elaboración de antología de Mitos y Leyendas Prehispánicas Elaboración de ensayos
Español	Investigación documental Círculos literarios Elaboración de antología de Mitos y Leyendas Prehispánicas Elaboración de ensayos
Matemáticas	Cálculo de perímetros y Áreas de centros ceremoniales Elaboración de Centros Ceremoniales Prehispánicos Sustentables Manejo de unidades de medida de distancia y peso
Ciencias Naturales	Elaboración de álbumes de fichas técnicas de herbolaria Elaboración de recetario prehispánico saludable Búsqueda y descripción de elementos naturales de la actualidad provenientes de la época prehispánica.
Historia	Elaboración de macro líneas del tiempo sustentables Investigación documental Elaboración de álbum de imágenes del patrimonio cultural de las civilizaciones mesoamericanas Investigación museográfica
Geografía	Construcción del mapa sustentable de las áreas Culturales de Mesoamérica Investigación documental Elaboración de fichas técnicas
Formación Cívica y Ética	Reflexiones sobre el respeto a la diversidad cultural y natural Juego de roles Sociodrama Elaboración de carteles para campaña de valores en el pasado
Educación Física	Elaboración del reglamento y cancha del juego de Pelota Juego de Pelota Entrenamiento de guerrero prehispánico Rally Mesoamericano
Artes	Elaboración de esculturas prehispánicas Ejecución de danzas prehispánicas Elaboración de instrumentos prehispánicos sustentables Obra teatral “Mexicas”

Fuente: Elaboración propia a partir del documento Proyecto Mesoamérica Cuarto Grado 2016-

Evaluación del proyecto

El proyecto contó con una evaluación a través de instrumentos de similitud a la prueba PLANEA, se tomaron en cuenta indicadores en el aprovechamiento de los grupos, así como el indicador de la asistencia de los alumnos. Se realizaron entrevistas informales por parte de la coordinación a los alumnos para conocer su valoración personal del trabajo del proyecto.

Resultados

Los resultados del proyecto generan aportaciones de valor para la institución, permitiendo tener mayor eficiencia sus procesos de gestión orientados a la calidad educativa:

- Los estudiantes se mantuvieron motivados, integrados e interesados en los contenidos
- Se observó mejora en las habilidades para el trabajo colaborativo en docentes y alumnos.
- Los estudiantes mostraron mayor grado de responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas, debido a la motivación generada por el paradigma asumido.
- Se redujo el índice de inasistencias de los alumnos.
- Los docentes se mostraron mayormente motivados al ser especialistas de un área y observar el cambio actitudinal respecto al trabajo académico por parte de los estudiantes
- Se elevó el rendimiento académico de los 13 grupos, respecto a los bimestres anteriores

En síntesis, el modelo que asumió el Proyecto Mesoamérica demostró que para garantizar la calidad educativa, es necesario que se asuma con responsabilidad el cambio de paradigmas en la Educación básica, se trabaje de manera colaborativa en equipos de docentes y de alumnos, se dé significado a los contenidos a través del enfoque interdisciplinario y la articulación de los contenidos y por último los procesos de gestión mantengan la centralidad en lo pedagógico.

2.3.3 Supuestos teóricos que se asumen para el desarrollo del proyecto de Gestión

Para el desarrollo del presente proyecto de gestión se asumen dos principales conceptos:

- El concepto de Gestión Educativa Estratégica, que permite incorporar cambios significativos en la forma de comprender y ejecutar procesos para conducir a los centros escolares.

Tomando en cuenta este enfoque, los procesos en el centro de educación básica se llevan a cabo con centralidad en lo pedagógico, que resulta conveniente debido a la problemática que se ha presentado referente a la calidad de la educación que se ofrece. Se abordan con pertinencia los problemas complejos para llegar a una solución óptima a estos.

El trabajo colegiado entre docentes y directivos permea la cultura organizacional del centro educativo, teniendo de esta forma el ejercicio del liderazgo de gestión en contextos múltiples, que permita adoptar una visión compartida de los objetivos institucionales y el plan estratégico para lograrlos.

Se incorporan espacios para el aprendizaje y recuperación de experiencias exitosas para la mejora de la calidad de la institucional; de igual forma se propician espacios de formación permanente que conduzcan a la participación activa y eficiente de los miembros de la institución.

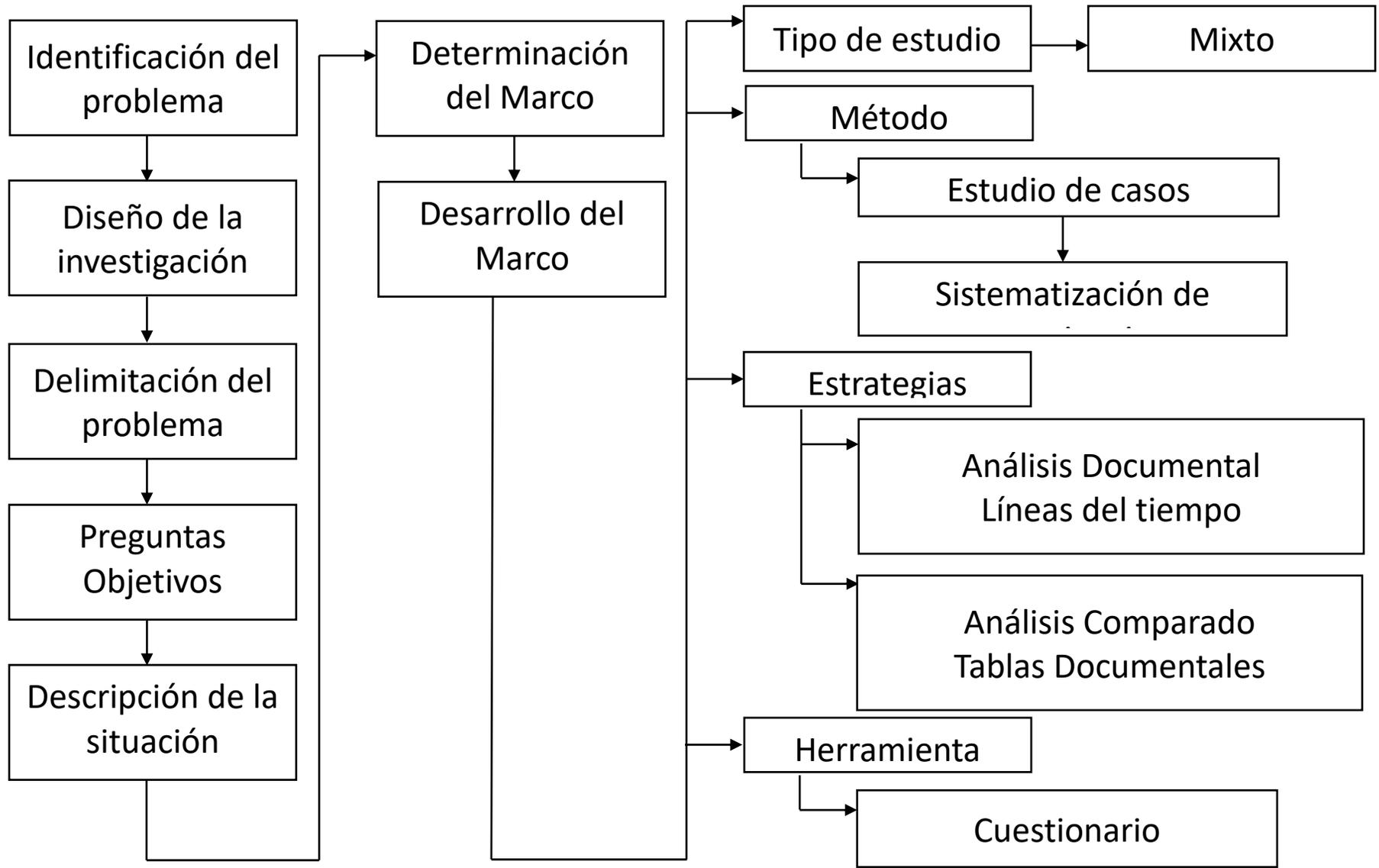
- El concepto de Educación Básica Integral, que apunta a la formación integral de las personas. Esta formación implica la vinculación del proceso de la educación formal, no formal e informal.

La educación Básica Integral busca el desarrollo de las habilidades y destrezas básicas, la asimilación de aprendizajes, formación y promoción de hábitos, actitudes y valores que la

vida en sociedad demanda en diversos contextos tales como el económico, político, cultural, social y familiar.

Al llevarse a cabo el proceso antes descrito, se cumple con la misión de la Educación Básica integral consistente en el logro de las bases necesarias para el aprendizaje permanente en cada una de las personas, de tal forma que se pueda lograr el aseguramiento de la calidad de la educación básica.

CAPÍTULO 3.
MARCO
METODOLÓGICO



Identificación del problema

Diseño de la investigación

Delimitación del problema

Preguntas Objetivos

Descripción de la situación

Determinación del Marco

Desarrollo del Marco

Tipo de estudio

Mixto

Método

Estudio de casos

Sistematización de

Estrategias

Análisis Documental
Líneas del tiempo

Análisis Comparado
Tablas Documentales

Herramienta

Cuestionario

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

El presente proyecto de Gestión se basa en el siguiente proceso metodológico:

Primeramente, se identificó el problema respecto a la calidad en un centro de Educación básica, se realizó una breve justificación acerca de la importancia y aportación que se logra llevar a cabo con la investigación. Se delimitó la problemática y posteriormente se plantearon las preguntas y objetivos que la investigación persigue. Se realizó una descripción detallada de la situación problemática, para la cual se contó con la información necesaria brindada por la institución.

Con base en los pasos anteriormente mencionados, se determinó el marco referencial que da soporte a la investigación a través de diversas teorías, leyes y argumentos. Se emplean las normas APA sexta edición para la presentación del presente proyecto.

Se definió el tipo de estudio mixto, empleando como principal método el Estudio de casos, que se apoya en la Sistematización de experiencias. Se emplean estrategias de análisis documental, como lo son las líneas del tiempo pertenecientes al método histórico; estrategias de análisis comparado, como tablas documentales del análisis documental. Como instrumento para la recolección de datos, se emplean cuestionarios y guías de observación.

En este capítulo se realiza una descripción detallada del proceso metodológico que esta investigación lleva a cabo.

3.1 Tipo de estudio y diseño de la investigación

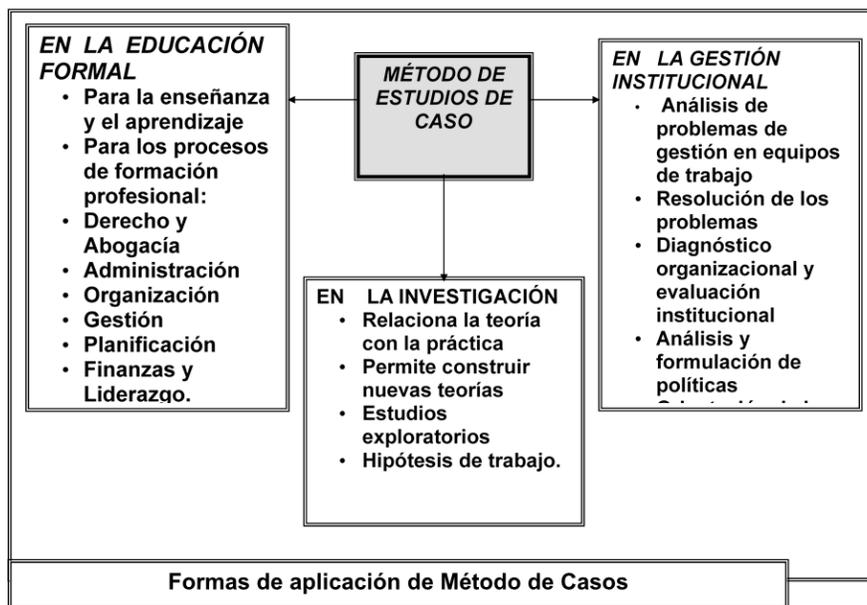
3.1.1 El estudio de Casos

Se realiza un estudio de caso, que “Este paradigma cualitativo ofrece una gran riqueza de información y posibilidades de enfoque. En el ámbito de la investigación, ha sido un recurso para aplicar conocimientos teóricos a una situación problemática particular, para buscar diversas alternativas de solución” (Álvarez, 1991).

El estudio de caso en criterio de Rivas (2006) se recomienda cuando se está interesado en el cómo y porqué de los hechos, los investigadores tienen poco control sobre los fenómenos sujetos a estudio.

El estudio de caso resulta útil para la resolución de la problemática que la presente investigación plantea, ya que su aplicación en la investigación lleva al análisis de problemáticas, relaciona la teoría con la práctica, permite generar hipótesis e incluso construir nuevas teorías, tal como lo plantea Álvarez (1991).

Figura 10. Formas de Aplicación de Método de Casos



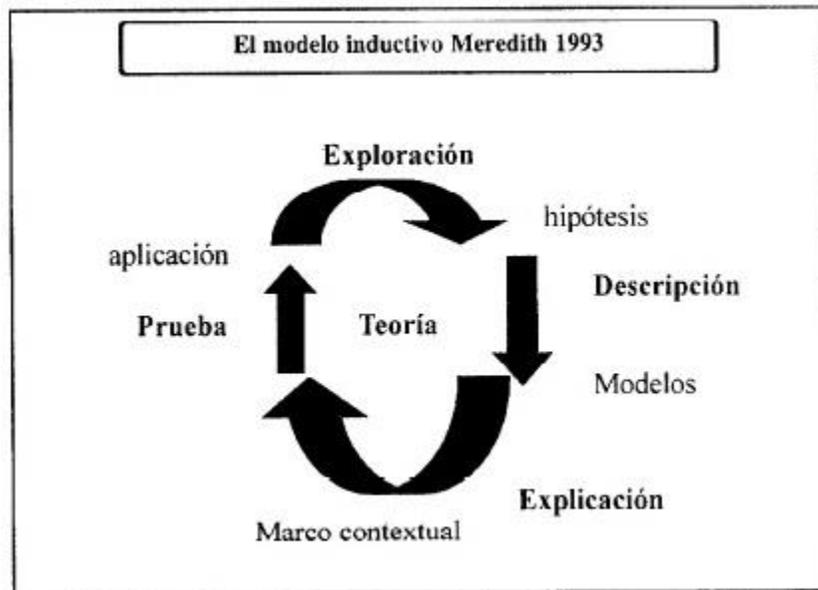
Fuente: Álvarez (1991). Introducción al Método de Casos

Se recurre al estudio de la situación a través del estudio de caso. Parte del modelo inductivo del estudio de caso (Modelo inductivo Meredith 1993). Meredith (citado en Rivas, 2006).

Los estudios cualitativos, por los regular, no formulan hipótesis antes de recolectar datos. Su naturaleza es más bien inductiva, lo cual es cierto, particularmente, si su alcance es exploratorio o descriptivo. Los estudios mixtos también pueden tener o no hipótesis. (Hernández, *et al.*, 2003).

Esta investigación no está dirigida a la comprobación de una hipótesis propiamente dicha, aunque si corrobora supuestos que se encuentran implícitos en el caso que se expone, y sobre todo, da respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

Figura 11. Modelo inductivo del estudio de caso.



Fuente: Meredith (1993) citado en Rivas (2006).

De acuerdo con la clasificación de Yin (2009), el estudio de caso es holístico (unidad de análisis única) en su dimensión vertical, y de diseño simple en su dimensión horizontal (Tipo 1).

Tabla 9: Tipos básicos de diseño para estudios de caso.

	Diseños de caso único	Diseños de múltiples casos
Holístico (unidad de análisis única)	Tipo 1	Tipo 3
Encapsulado (múltiples unidades de análisis)	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: Yin (1994) citado en Yacuzzi (2005).

3.1.2 Sistematización de experiencias

Se lleva a cabo como apoyo al método principal una sistematización de experiencias, que permite el realizar una “interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí.” (Jara, 1994), permitiendo dar organización, sentido, y posibilidad de comunicación a los saberes adquiridos a través de las experiencias de gestión en la institución.

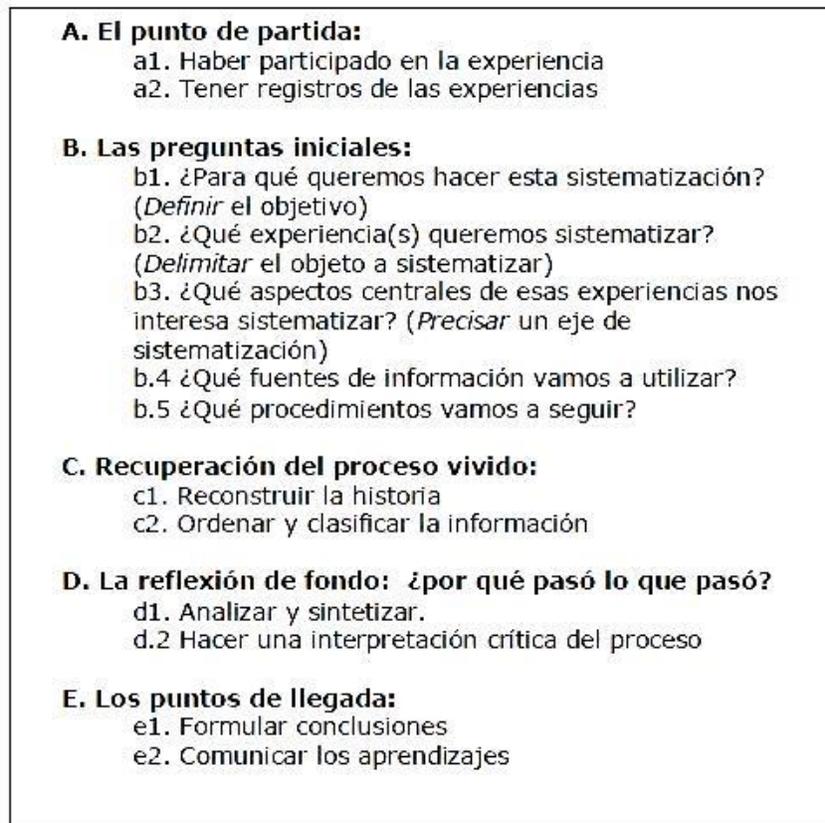
Se realizan tres principales actividades que en criterios de Jara (1994) son:

- a) Ordenar y reconstruir el proceso vivido
- b) Realizar una interpretación crítica de ese proceso
- c) Extraer aprendizajes y compartirlos

Por lo tanto, la sistematización de experiencias permite la comprensión y mejoramiento de las experiencias vividas, compartir y comparar con otras experiencias similares.

La propuesta metodológica para la Sistematización de experiencias, según Jara (1994) se realiza en cinco tiempos que se describen en la figura 30.

Figura 12. Propuesta metodológica para la Sistematización de Experiencias



Fuente: Jara, (1994) Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias

3.1.3 Elementos y estrategias empleadas

3.1.3.1 Método Histórico

Este estudio se apoya del método histórico, debido a que, durante la elaboración del marco referencial, se realizó un análisis histórico, estudiando la realidad temporal de los hechos históricos acontecidos de cada etapa o periodo histórico relacionado con la Educación básica.

Para, (Sáez –Rosenkranz, 2016, pp. 87-89), “pese a ser la forma de indagación que se emplea en la ciencia histórica, la metodología histórica también se utiliza en estudios sobre Historia de la Educación, y al mismo tiempo, es útil para analizar otras temáticas cuando se cumplen los tres principios siguientes:

- Explicar fenómenos (Duby, 1994), buscando sus causas y no solo limitándose a su descripción. La ciencia histórica no pretende realizar meros relatos que reconstruyan el pasado, sino analizar la multiplicidad de causas que permiten explicar un determinado fenómeno social.
- Contemplar el contexto social en el que se produce el tema a estudiar (Braudel, 1980). Los fenómenos sociales, entre ellos los educativos, no solo son consecuencia de causas directas, sino de otras de largo alcance y de diversos tipos (culturales, económicos, sociales, políticos, etc.) y se sitúan en determinadas coordenadas de espacio y tiempo.
- Considerar el contexto en el que se inserta el tema investigado permite dotar de mayor densidad a la explicación, puesto que en Historia no se busca la generalización, sino la explicación de casos particulares de un momento y un lugar determinado.
- Considerar que solo se pueden explicar ciertas situaciones, incluso las pasadas, a la luz de su propia realidad. No es posible entender el pasado con los sistemas simbólicos del presente. Eso significa asumir el contexto en el que se producen para comprenderlos en una dimensión ponderada.

Por lo cual se aprecia que el método histórico aborda de forma global todo el proceso de investigación social, es decir, desde el planteamiento del problema hasta la exposición de resultados.

3.1.3.2 Método Comparado

La investigación recurre al análisis comparado con el objeto de analizar la información e identificar similitudes y diferencias entre sucesos y procesos recurrentes en la educación básica.

El método comparado “es un recurso ampliamente utilizado en las ciencias sociales. Incluso algunos han llegado a considerar la comparación como un procedimiento inherente a la investigación científica... entre las ventajas que ofrece el método comparativo se cuentan el comprender cosas desconocidas a partir de las conocidas, la posibilidad de explicarlas e interpretarlas, perfilar nuevos conocimientos, destacar lo peculiar de fenómenos conocidos, sistematizar la información distinguiendo las diferencias con fenómenos o casos similares” (Grosser 1973; Laswell 1968; Almond 1966, citados por Nohlen, 2003, p.63).

Para Sartori y Morlino (1994) el análisis comparativo y el estudio de caso son búsquedas complementarias que se refuerzan entre sí. Es también claro que los estudios de caso en cuestión deben ser, para ser tales, implícitamente comparativos. Lo que no quita que el estudio de un solo caso no pertenezca al método comparativo. Un solo caso, aun tratándose de un caso crucial, no basta para confirmar una generalización y tampoco alcanza para refutarla.

3.2 Instrumentos para la recolección y el análisis de datos

De acuerdo con los objetivos que en la presente investigación se plantean, se emplea la técnica de entrevistas a profundidad, dirigida a participantes de la experiencia de gestión que fue sistematizada y a líderes de Gestión en el ámbito de la Educación básica.

Por entrevistas en profundidad se comprende “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas respuestas (Taylor y Bogdan, 1987).

Taylor y Bogdan (1987) sugieren que “las entrevistas cualitativas requieren un diseño flexible de la investigación. Ni el número ni el tipo de informantes se especifica de antemano. El investigador

comienza con una idea general sobre las personas a las que entrevistará y el modo de encontrarlas, pero está dispuesto a cambiar de curso después de las entrevistas iniciales. Es difícil determinar a cuántas personas se debe entrevistar en un estudio cualitativo. Algunos investigadores tratan de entrevistar al mayor número posible de personas familiarizadas con un tema o acontecimiento”.

La estrategia del muestreo teórico puede utilizarse como guía para seleccionar las personas a entrevistar (Glaser y Strauss, 1967). En el muestreo teórico el número de "casos" estudiados carece relativamente de importancia. Lo importante es el potencial de cada "caso" para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada de la vida social.

Respecto de los objetivos específicos, para poyar en el logro de estos, se emplean algunos instrumentos que a continuación se describen:

Para describir los antecedentes sobre modelos de gestión, evaluación del desempeño y logro educativo reportados en la literatura, se emplean líneas del tiempo y tablas documentales que permiten identificar tendencias para su estudio.

En el logro de describir el caso y sistematizar la experiencia de gestión propuesta en el pilotaje “Mesoamérica” del centro educativo, se emplea el estudio de caso y la entrevista a profundidad.

Se emplean también guías de observación aplicadas durante la Estancia de Gestión, que se llevó a cabo en la Subdirección de Educación Básica para adultos.

Por último, para diseñar una propuesta de modelo de gestión para garantizar la calidad de la Educación básica del centro educativo en el caso, se emplean las entrevistas a profundidad para directivos y cuestionarios para docentes.

Se emplean guías de observación aplicadas durante la Estancia de Gestión y Desarrollo de la Educación, que se llevó a cabo en la Subdirección de Educación Básica para adultos, dentro del CEDEX (Centro de Educación Extraescolar) “Vasco de Quiroga”.

3.3 Tabla de especificaciones para la integración y desarrollo del caso

TABLA DE ESPECIFICACIONES GENERAL				
Pregunta central	Objetivo general	VARIABLES	Definición operacional	Criterios
¿Cómo estructurar la propuesta de un modelo de gestión garantizar la calidad de la educación en un centro de educación básica del sector privado?	Proponer un modelo de gestión para garantizar la calidad de la educación en un centro de educación básica del sector privado.	<p>Garantizar la calidad de la Educación básica</p> <p>Modelo de gestión</p>	<p>Logro de los fines y objetivos de la educación básica integral, desempeño ciudadano y contribución a la calidad de la vida humana de las personas (Álvarez, 2010).</p> <p>Consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros para el logro de metas, objetivos, proyectos y planes de manera consecutiva.</p>	<p>Entrevistas a profundidad</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Análisis de líneas del tiempo</p> <p>Tablas comparativas</p> <p>Tabla de información documental</p> <p>Sistematización de experiencias</p> <p>Guías de observación</p>

TABLA DE ESPECIFICACIONES POR OBJETIVO ESPECÍFICO

Pregunta central	Objetivo general	Variables	Definición operacional	Criterios
¿Cuáles son los antecedentes sobre modelos de gestión, evaluación del desempeño y logro educativo reportados en la literatura?	Describir los antecedentes sobre modelos de gestión, evaluación del desempeño y logro educativo reportados en la literatura.	Modelo de Gestión	Referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias (López, 2015).	Línea del tiempo Tabla de información documental
		Evaluación del desempeño	Valoración de los resultados que permite garantizar la idoneidad de los docentes en servicio (INEE, 2016).	
		Logro educativo	Variable que compara lo que aprenden los alumnos contra lo que se desea que aprendan en cada una de las asignaturas de los diferentes grados escolares” SEP (2010)	
		Antecedentes	Descripción ordenada del objeto de estudio por medio de un criterio descriptivo de la organización de acuerdo a sus variables más importantes (Rivas, 2006).	

TABLA DE ESPECIFICACIONES POR OBJETIVO ESPECÍFICO

Pregunta central	Objetivo general	Variables	Definición operacional	Criterios
¿Cuáles son los elementos óptimos para diseñar un modelo de gestión para garantizar la calidad de la educación básica del centro educativo?	Diseñar una propuesta de modelo de gestión para garantizar la calidad de la educación básica del centro educativo.	<p>Garantizar la calidad de la Educación básica</p> <p>Características del Modelo de Gestión</p>	<p>Logro de los fines y objetivos de la educación básica integral, desempeño ciudadano y contribución a la calidad de la vida humana de las personas (Álvarez, 2010).</p> <p>Cualidades que permiten identificar los componentes particulares del modelo de gestión tales como estrategias, dimensiones, condiciones de operación, entre otras.</p>	Entrevistas a profundidad

**CAPÍTULO 4.
ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN
DE RESULTADOS**

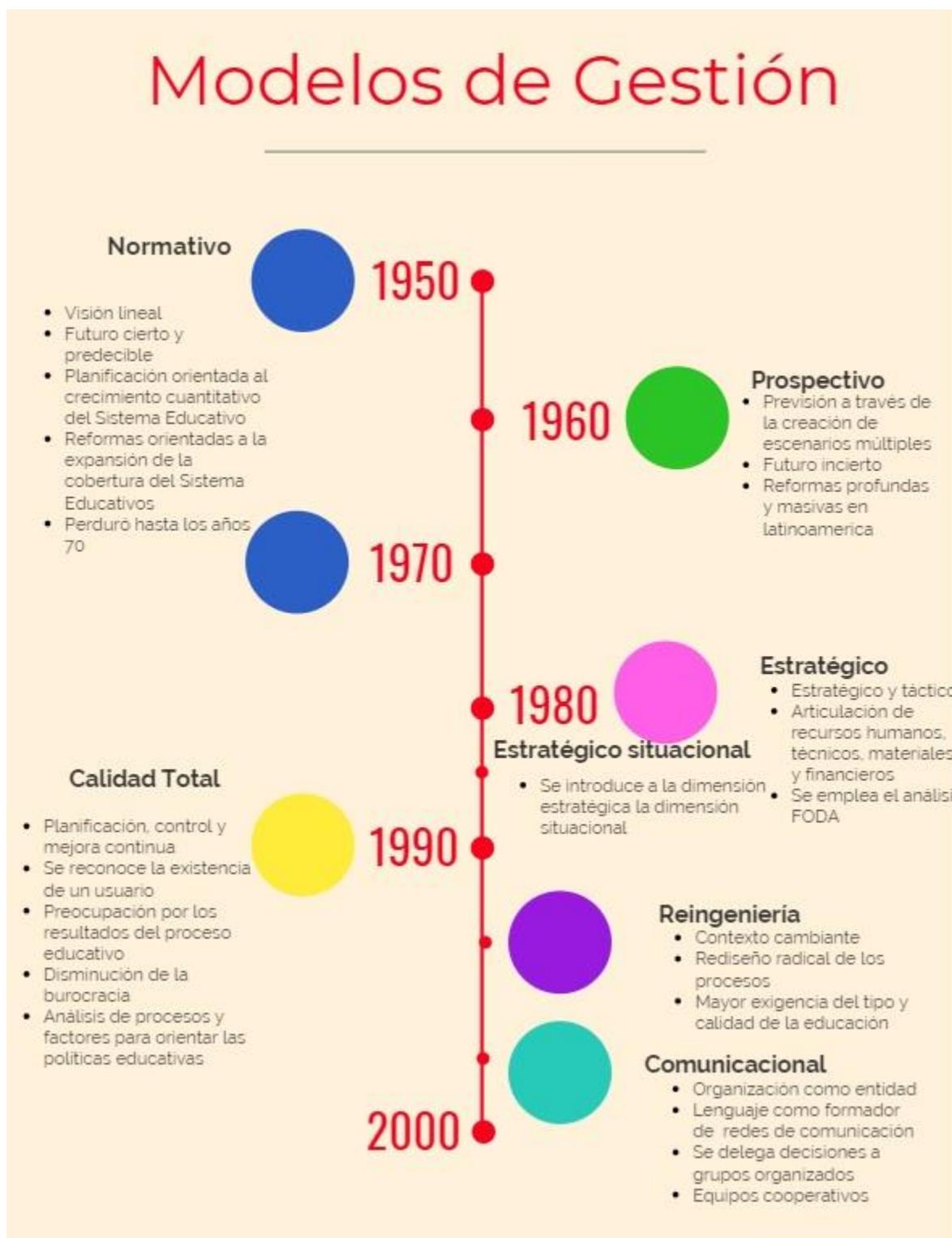
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados que se llevaron a cabo a través de líneas del tiempo para identificar tendencias y generalidades, cuadros de información documental, que permitieron el análisis de los documentos seleccionados, se realizaron entrevistas a directivos y cuestionarios a docentes del caso en cuestión y guías de observación realizadas a lo largo de la Estancia de Gestión realizada en la Subdirección de educación básica para adultos.

4.1 Líneas del tiempo

El análisis que se llevó a cabo a través de las líneas del tiempo se realizó con base en las variables Modelos de Gestión, Evaluación del desempeño docente y Evaluación del logro Educativo en educación básica.

Figura 13. Evolución de los Modelos de Gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos revisados para el análisis documental

Tabla 10: Tendencias y generalidades de los Modelos de Gestión

Tendencias	Generalidades
1950 – 1970 Cobertura y expansión del Sistema Educativo	Crecimiento cuantitativo del Sistema Educativo Predicción de escenarios para el futuro
1970 Alternativas de solución múltiples e innovadoras	Flexibilidad en la planificación Prospectiva incierta y cambiante
1980 Normas y medios para el logro de objetivos	Articulación de los recursos de las organizaciones (humanos, técnicos, financieros y materiales) Uso del análisis FODA Descentralización educativa
1990 Calidad en la organización Reingeniería de procesos Organización como entidad	Planificación, control y mejora continua de los procesos Reducción de los márgenes de error Disminución de la burocracia Evaluación de la calidad Redes comunicacionales Equipos cooperativos

Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos revisados para el análisis documental

Reporte histórico de los Modelos de Gestión

A través de las décadas, los Modelos de Gestión han permanecido en constante cambio y evolución, mismos que el modelo que lo antecede ha mostrado como una fuerte limitante.

Los Modelos de Gestión han iniciado con una postura rígida y poco cambiante respecto a su entorno, escenarios y posibles resultados; sin embargo, las organizaciones se percataron de la latente necesidad que existía por abordar de una forma diferente los procesos de Gestión.

Dada la situación, los Modelos de Gestión flexibilizaron los procesos desde la planeación, generando escenarios alternativos y reconociendo que existen cambios constantes en el entorno y además resultan de carácter incierto.

Por lo anterior, estos modelos han requerido realizar ajustes desde la planificación, involucrando así procesos que permitan realizar una evaluación objetiva de la calidad de la organización. Esto condujo a incorporar la innovación, cambios y rediseños radicales en los procesos.

Por último, los modelos de gestión han reconocido y resaltado la existencia de sus usuarios y no se han orientado solamente a procesos, si no que han tomado en consideración la importancia de las redes de comunicación al interior de la organización, así como los equipos cooperativos como factor determinante en la eficiencia y calidad de la misma.

De esta forma se muestra con claridad que con el paso del tiempo estos modelos se identifican dentro de dos grandes tendencias:

- Modelos de Gestión que consideran un universo estable y sin cambios
- Modelos de Gestión que consideran un universo variable, cambiante y por lo tanto de mayor complejidad

Figura 14. Evolución de la Evaluación del Desempeño Docente en educación básica



Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos revisados para el análisis documental

Tabla 11: Tendencias y generalidades de la Evaluación del Desempeño Docente en educación básica

Tendencias	Generalidades
1987-1993 Calificación de méritos	Poca movilidad del personal docente Promoción a niveles inmediatos superiores
1993- 2011 Mejora de las condiciones económicas y laborales	Promoción horizontal Se ponderan la preparación y años de servicio
2011-2014 Estímulos a los maestros	Se evalúa en función del logro educativo de los alumnos Competencia profesional Importancia de la formación continua

Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos revisados para el análisis documental

Reporte histórico de la Evaluación del Desempeño Docente en Educación básica

La evaluación del Desempeño Docente en la Educación básica ha mostrado desde sus inicios que primeramente su objetivo era el pago al mérito de los docentes y en segundo lugar fue empleada como una estrategia para la promoción docente.

Para el año 2011 se toman en cuenta las competencias profesionales de los docentes, sin embargo, gran parte de su evaluación va en función del logro educativo de los alumnos.

En este último periodo se resalta la importancia de la formación continua de los docentes.

Las tendencias que estos programas han manejado respecto a los rubros de evaluación son principalmente:

- El logro educativo de los alumnos que es común en los tres programas a partir de la década de los 90 (carrera magisterial, estímulos a la calidad docente y evaluación universal)
- Competencia profesional en los programas estímulos a la calidad docente y evaluación universal
- Formación continua se presenta en carrera magisterial, sin embargo, se reincorpora en la evaluación universal.

Figura 15. Evolución de la Evaluación del Logro Educativo en educación básica



Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos revisados para el análisis documental

Tabla 12: Tendencias y generalidades de la Evaluación del Logro Educativo en Educación básica

Tendencias	Generalidades
1970 Evaluación de los aprendizajes de los estudiantes	Ingreso a Secundaria Indicador de logro educativo
1980 Evaluación del logro educativo de los alumnos	Educación Primaria
1990 Abatir el rezago educativo	Evaluación de programas Evaluación de logro educativo Evaluación docente
2000 Evaluación educativa	Aplicación Pruebas PISA ENLACE INEE Evaluación docente
2010 Extensión de la evaluación	Evaluación educación obligatoria

Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos revisados para el análisis documental

Reporte histórico de la Evaluación del logro educativo en educación básica

La evaluación del logro educativo en la educación básica, desde la década de los 70 ha sido un tema de atención para la Secretaría de Educación Pública (SEP), iniciando su implementación a gran escala para regular el ingreso a la Educación Secundaria en función de los aprendizajes de los alumnos.

En la década de los 80, la SEP presta atención a este tipo de evaluaciones para identificar el grado de aprendizaje de los alumnos en Educación Primaria.

Para la década de los 90, se observa que estos instrumentos se emplean para realizar una evaluación diagnóstica a gran escala en Educación Secundaria. Se emplearon también como evaluación de programas y políticas educativas, así como instrumentos a considerar como parte de la evaluación del desempeño de los docentes de Educación básica.

A partir de la década de los 2000, México inicia su participación en la evaluación internacional PISA. Se manifiesta la importancia de la Evaluación Educativa en nuestro país, dando paso a la creación del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

Se establece como prueba de evaluación para la Educación básica ENLACE, misma que también se empleó como indicador para la evaluación del desempeño de los docentes.

Para 2013 se modifica la prueba ENLACE, haciéndola metodológicamente más eficiente y confiable y pasa a ser la prueba PLANEA, que su aplicación se extiende hasta la Educación Obligatoria. Esta no es considerada como parte de la evaluación del desempeño de los docentes en función.

Por lo tanto, los principales objetivos por los que se han aplicado estas pruebas a nivel nacional son: ingreso a instituciones, evaluación del desempeño docente y evaluación de programas y políticas educativas.

4.2 Tablas documentales

Se analizan documentos como el Modelo Educativo para la educación obligatoria de la Secretaría de Educación Pública y documentos internos de la institución como el manual de organización y el proyecto Mesoamérica, que intervienen en el establecimiento de las políticas educativas para la Educación básica, así como en el funcionamiento de la institución. Se centra la atención en la información referente a la calidad de la educación básica.

Tabla 13: Análisis del Modelo Educativo para la Educación Obligatoria

Documento 1: “Modelo Educativo para la Educación Obligatoria”	
Contenido	Análisis
<ul style="list-style-type: none"> • El propósito de la educación básica es contribuir a formar ciudadanos libres, participativos, responsables e informados, capaces de ejercer y defender sus derechos, que concurren activamente en la vida social, económica y política de México y el mundo. • Las prácticas pedagógicas en el aula y el currículo constituyen el primer eje. Con base en un enfoque humanista y los avances en los estudios sobre el aprendizaje, el Modelo plantea un currículo que reconoce los desafíos de la sociedad del conocimiento • Hacer realidad el nuevo planteamiento pedagógico en las aulas implica apoyar la formación de docentes, no sólo para que estén mejor preparados sino para que sean partícipes en un proceso de desarrollo profesional permanente. El objetivo es que los maestros construyan interacciones educativas significativas, con creatividad e innovación, a fin de estimular a los estudiantes a que alcancen los resultados esperados, en condiciones de equidad. • Una gobernanza efectiva y un funcionamiento adecuado del sistema educativo incluye, en primer lugar, la colaboración entre el gobierno federal y los gobiernos estatales; pero también la relación entre la autoridad educativa y el magisterio. Asimismo, el Modelo Educativo reconoce la importancia del papel que desempeñan el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), el Poder Legislativo, los padres de familia y otros actores de la sociedad civil. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Educación básica debe formar integralmente a cada individuo, logrando que tengan la capacidad para aprender durante toda la vida y por tanto contribuir en el desarrollo del país • La práctica pedagógica en el aula con un enfoque humanista pondera la importancia de reconocer al ser humano en forma integral, sin dejar a un lado como desafío a los docentes el reconocimiento e incorporación del contexto de la sociedad del conocimiento desde temprana edad. • La formación docente es un asunto de gran impacto en la gestión pedagógica, sin embargo, este tema conlleva a analizar los retos que se tienen desde la formación inicial. • Esta colaboración para el funcionamiento del Sistema Educativo, sin embargo, a nivel de centros educativos, convoca a no olvidar a los consejos de participación, para realizar una eficiente vinculación de escuela-familia-sociedad.

Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos revisados para el análisis documental

Este documento destaca el propósito de la Educación básica, apuntando a la formación integral de los estudiantes, basado en un enfoque humanista y asumiendo la realidad de la sociedad del conocimiento.

Destaca la importancia de concretar el planteamiento pedagógico en las aulas, apuntando a que la formación docente es un pilar fundamental para esto, sin embargo, es necesario considerar que esto implica un análisis detallado desde el currículum de la formación inicial, para que logre la pertinencia al paradigma que el Sistema Educativo profesa, así como para la adecuada instrumentación del mismo dentro de las aulas y de esa forma se pueda garantizar la equidad y la calidad de la educación.

Se llama a la colaboración entre gobiernos, magisterio, INEE, poder legislativo y padres de familia para lograr el funcionamiento adecuado del Sistema Educativo.

Es importante subrayar que a estos planteamientos no los acompaña la descripción de las estrategias a seguir, por lo cual se desconoce la forma y el tiempo para lograr su concreción.

Tabla 14: Análisis del Modelo Educativo Institucional

Documento 2: “Modelo Educativo Institucional”	
Contenido	Análisis
<ul style="list-style-type: none"> • Nuestro Modelo Educativo responde a las necesidades de todas las áreas de la institución, ya que está construido por los alumnos, el personal docente, los investigadores el personal administrativo y el personal directivo como agentes responsables comprometidos con los máximos ideales de la institución. • La corriente de la educación humanista en nuestra comunidad educativa busca estimular el desarrollo del ser humano en sus múltiples dimensiones: el crecimiento intelectual o desarrollo cognoscitivo a través del aprendizaje activo; el desarrollo afectivo como la condición necesaria para el propio desarrollo cognoscitivo; el desarrollo psicomotriz como parte del desarrollo espiritual, moral y emocional también. • El maestro en nuestra institución es un humanista, porque en su profesión predomina la tendencia a servir. También es un humanista en lo específico porque su esencia la constituye la vocación pedagógica caracterizada por tres rasgos esenciales: el eros pedagógico, sentido de los valores y la conciencia de la responsabilidad. • La calidad educativa como organización depende de las personas que trabajan en ella. De esta forma, somos una institución donde todos los miembros de la comunidad educativa participan en diseño, ejecución y evaluación del Modelo Educativo, el cual tiene su raíz en el trabajo colaborativo desde la racionalidad comunicativa. Los equipos de trabajo son los que atienden las problemáticas que se presentan, no sólo como objetivos. • Cuando hablamos de Formación Docente, nos referimos a la ardua tarea de enseñar, y para que esto se dé, de manera 	<ul style="list-style-type: none"> • Se plantea una visión holística acerca de la importancia del funcionamiento de cada una de las áreas y del personal de la institución para el logro de los objetivos e ideales de la misma. • Se plantea una postura humanista, con el objetivo de lograr el desarrollo integral del ser humano a través del proceso de formación dentro de la institución. • El enfoque humanista permea la figura del docente y el actuar dentro de su práctica. • El logro de la calidad educativa dentro de la organización se alcanza a través de la participación de todos los miembros de la organización en los procesos de desde el diseño hasta la evaluación. Cobra gran relevancia el trabajo colaborativo entre los diversos equipos para la solución de los problemas que la institución afronta. • La formación permanente de los docentes es esencial para la calidad de la educación que ofrece, por lo que la institución, ve

<p>provechosa y productiva, se requiere del aprendizaje permanente por parte de los docentes, a través de una capacitación continua</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad se estima que un factor importante, es que el docente identifique sus carencias educativas, pedagógicas, y de comunicación con sus alumnos. No debe conformarse con ser únicamente trasmisor del conocimiento. El dominar el contenido de una asignatura, en la teoría y práctica, no equivale a establecer un verdadero aprendizaje; sino, que es indispensable constituir relaciones de comunicación y confianza; así como afectivas entre el alumno, la unidad académica y el docente. • Se reconoce el proceso del desempeño docente como responsabilidad común de profesores, autoridades académicas, grupos de especialistas y estudiantes para potenciar comunidades de aprendizaje mutuo. Desde esta óptica, situamos el análisis de la acción evaluadora, como el ámbito donde las responsabilidades y actuaciones son, inevitablemente, coparticipadas y con un sentido encaminado a la mejora continua. • En la primaria la evaluación de los aprendizajes tiene como propósito valorar el logro de los objetivos en cuanto a contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales; relacionados respectivamente con el saber, saber hacer y saber ser. 	<p>en la capacitación una oportunidad de estar dentro de tal proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la práctica docente, no se considera suficiente el dominio de los contenidos disciplinares. Es necesario que el docente sea reflexivo respecto de su práctica en el aula para identificar sus áreas de oportunidad en los aspectos pedagógicos, afectivos y de comunicación con sus alumnos. • La evaluación del desempeño docente se lleva a través de la participación de las autoridades, grupos especializados y los alumnos, de tal forma que se tienen juicios de valor desde distintas ópticas de la práctica docente. • La evaluación de los aprendizajes responde a la formación integral, que desde el humanismo la institución promueve.
---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos revisados para el análisis documental

Este documento plantea el paradigma que asume la institución para llevar a cabo el proceso educativo. Destaca la importancia de que la práctica educativa se lleve a cabo bajo una filosofía humanista y los docentes lleven a cabo su práctica de la misma forma.

Se enfatiza en que el objetivo principal de la corriente humanista que la institución asume es el desarrollo integral del ser humano, desde lo cognoscitivo, afectivo, psicomotriz, espiritual, emocional y moral.

Se manifiesta que la calidad educativa que la institución ofrece se logra a través de la participación de todos los miembros de la organización y la colaboración de los equipos de trabajo que se involucran en los procesos y toma de decisiones para la solución de problemas.

Para la institución es de vital importancia la formación docente que, por medio de la capacitación, se busca lograr que sea un proceso de formación permanente. Así mismo resulta relevante la evaluación de los docentes para la mejora de su práctica a través de diversos criterios como los de los especialistas, las autoridades, los padres de familia y los alumnos.

Por último, la evaluación de los aprendizajes se lleva a cabo en tres momentos: diagnóstica, formativa y sumativa y responde a la formación integral que se plantea como objetivo (saber, saber hacer y saber ser).

Tabla 15: Análisis del Proyecto Mesoamérica

Documento 3: “Proyecto Mesoamérica”	
Contenido	Análisis
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo general: Elevar el nivel del logro educativo de los alumnos del cuarto grado del ciclo de primaria, a través del trabajo colaborativo desarrollo de un proyecto integral, para lograr aprendizajes significativos. • El enfoque del proyecto será de carácter multidisciplinar, permitiendo así la relación de los contenidos de una forma accesible y útil para los estudiantes, para lograr la construcción de aprendizajes significativos. • La planeación y dosificación se llevan a cabo de forma colaborativa, mediante la participación del equipo de docentes de todas las asignaturas. • Para la asignación de los docentes en las asignaturas, se emplearon dos criterios: a) didáctica y manejo de contenido y b) la afinidad y motivación del docente con la asignatura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se asume que el trabajo colaborativo y la integración de los contenidos contribuyen al logro de aprendizajes significativos y por tanto a la calidad educativa. • La multidisciplinariedad permite la integración de los contenidos y potencia su significado para los estudiantes, tal como desde el objetivo se plantea. • El trabajo colegiado desde la planeación es una de las fortalezas del proyecto, para enriquecer a través de las experiencias de los docentes. • La especialización de los docentes en las asignaturas de mejor dominio y afinidad es una previsión que se toma en el proyector para lograr la calidad en la práctica que los docentes ofrecen.

Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos revisados para el análisis documental

El proyecto Mesoamérica se plantea como una alternativa de solución al nivel del logro educativo insuficiente que los alumnos de la institución han presentado.

Se asume un nuevo paradigma para la práctica docente en el ciclo de primaria de la educación básica, tomando previsiones como la evaluación sobre los contenidos disciplinares, didáctica, afinidad y motivación que los docentes presentan a las diferentes asignaturas, para que puedan impartir la que mejor desempeño y dominio muestre, para impactar de forma positiva el proceso enseñanza aprendizaje.

Las principales fortalezas que se identifican en el proyecto Mesoamérica son:

- El trabajo colegiado
- La especialización de los docentes
- El trabajo en equipo de los alumnos
- El enfoque multidisciplinar y de proyectos

4.3 Cuestionarios

4.3.1 Cuestionario a docentes

Se presenta la información obtenida, a través de la aplicación del cuestionario a docentes del centro educativo en cuestión, así como el análisis de la misma (Anexo 1).

Respecto a la participación de los docentes, un 85% aceptó responder el cuestionario, situación que denota la gran participación de los docentes en los procesos que refieren a la mejora institucional.

El cuestionario se diseñó con preguntas abiertas y cerradas. Se aplicó en dos fases:

- **Pilotaje:** Se aplicó a diez profesores de la institución. Posteriormente a la aplicación, se procedió al análisis de los resultados; a partir de éste, se realizó una modificación al cuestionario pasando de preguntas abiertas a una combinación de preguntas abiertas y cerradas, debido a que no fue posible manejar de forma adecuada la información, sin ser manipulada.
- **Aplicación del instrumento:** Se realizó en la institución a 63 docentes de primaria de Español e Inglés.

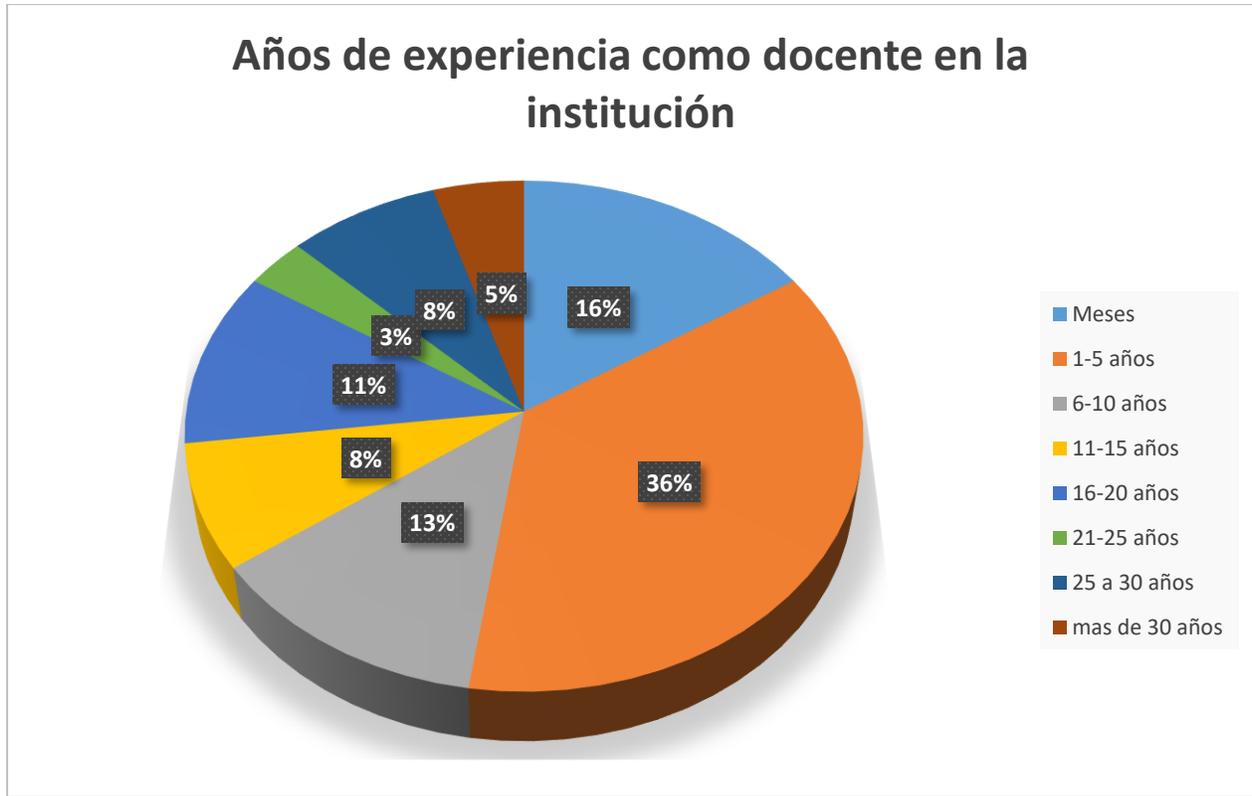
4.3.1.1 Resultados por pregunta del instrumento

En esta sección se muestran los resultados obtenidos en cada una de las diez preguntas que componen el cuestionario para docentes. Se presenta una gráfica por cada pregunta, así como los comentarios referentes a la misma.

- Pregunta 1

¿Cuántos años de experiencia tiene cómo docente en la institución?

Figura 16: Años de experiencia como docente en la institución



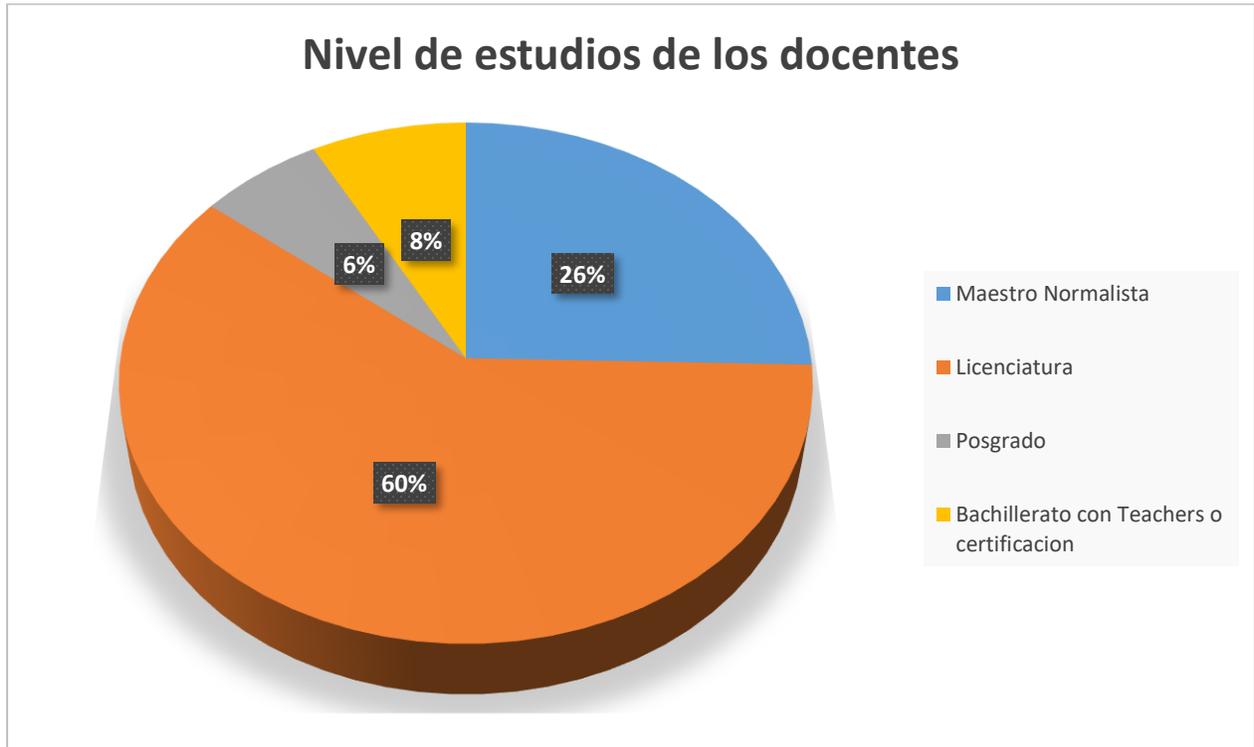
Se aprecia que el 36% de los docentes tienen entre 1 y 5 años de experiencia como docentes en la institución, el 16% solamente lleva meses en la institución. El siguiente mayor porcentaje es de 13% y representa a docentes que llevan entre 6 y 10 años en la institución. Los porcentajes más bajos representan a los docentes con mayor antigüedad.

Esta tendencia indica que en los últimos 10 años ha estado presente una alta rotación de personal docente, enfatizando en que el 8% del personal docente es de nuevo ingreso.

- Pregunta 2

¿Cuál es su último grado de estudios que ha logrado concluir?

Figura 17: Nivel de estudios de los docentes

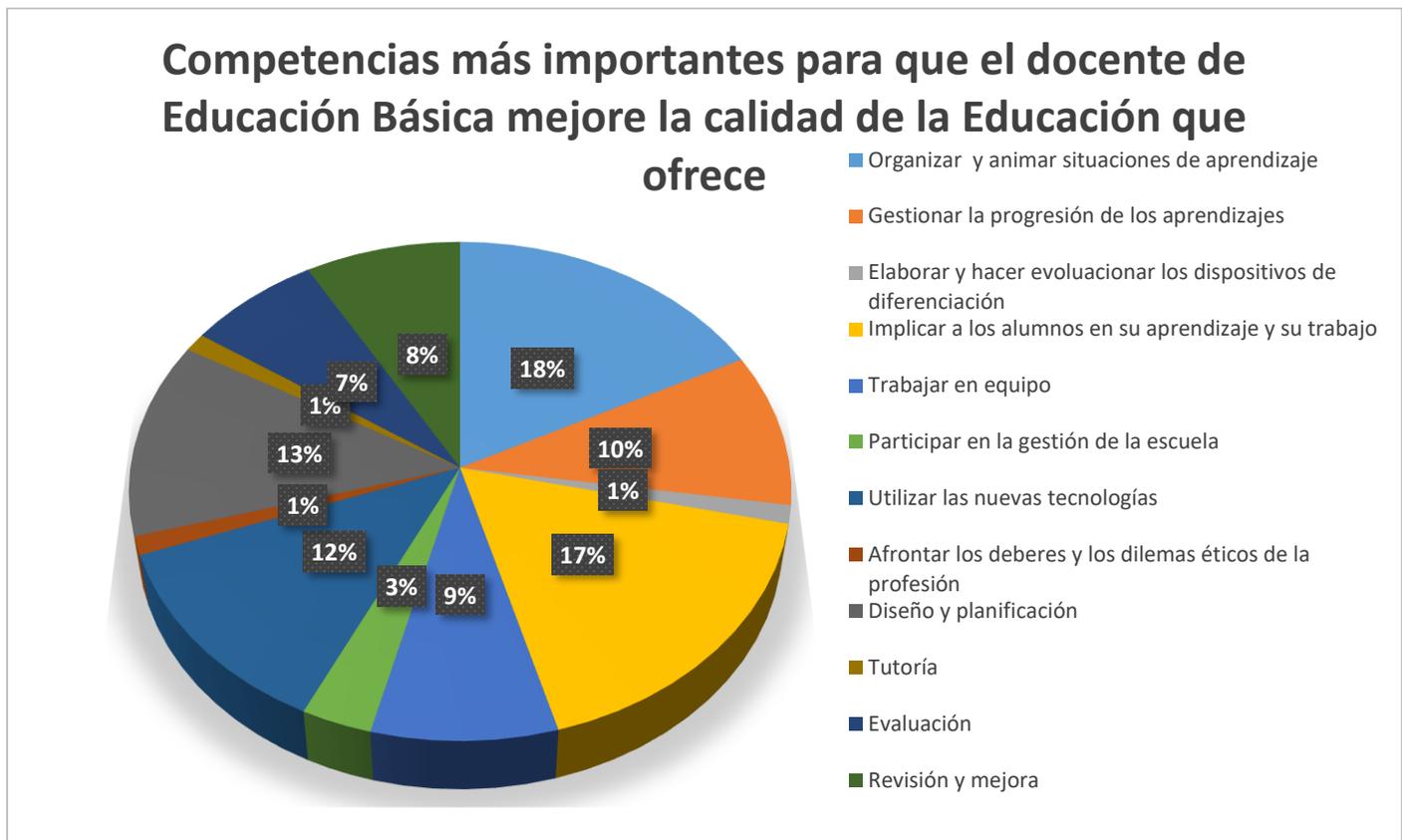


El 60 % de los docentes tiene el grado de Licenciatura, un 26% son maestros normalistas. El 6% de docentes, que pertenecen al área de inglés, no cuentan con un grado académico; su formación es de Bachillerato y cuentan con un Teachers o alguna certificación en el idioma. Por último, solo el 6% de los docentes cuentan con un Posgrado.

- Pregunta 3

Identifique y subraye las cuatro competencias más importantes para que un docente de Educación básica mejore la calidad de la Educación que ofrece

Figura 18: Competencias más importantes para que el docente de Educación básica mejore la calidad de la Educación que ofrece



Para los docentes de primaria las cuatro competencias más importantes que debe tener un docente de educación básica son:

- Organizar y animar situaciones de aprendizaje (18%)
- Implicar a los alumnos en su aprendizaje y su trabajo (17%)
- Utilizar las nuevas tecnologías (13%)
- Diseño y planificación (12%)

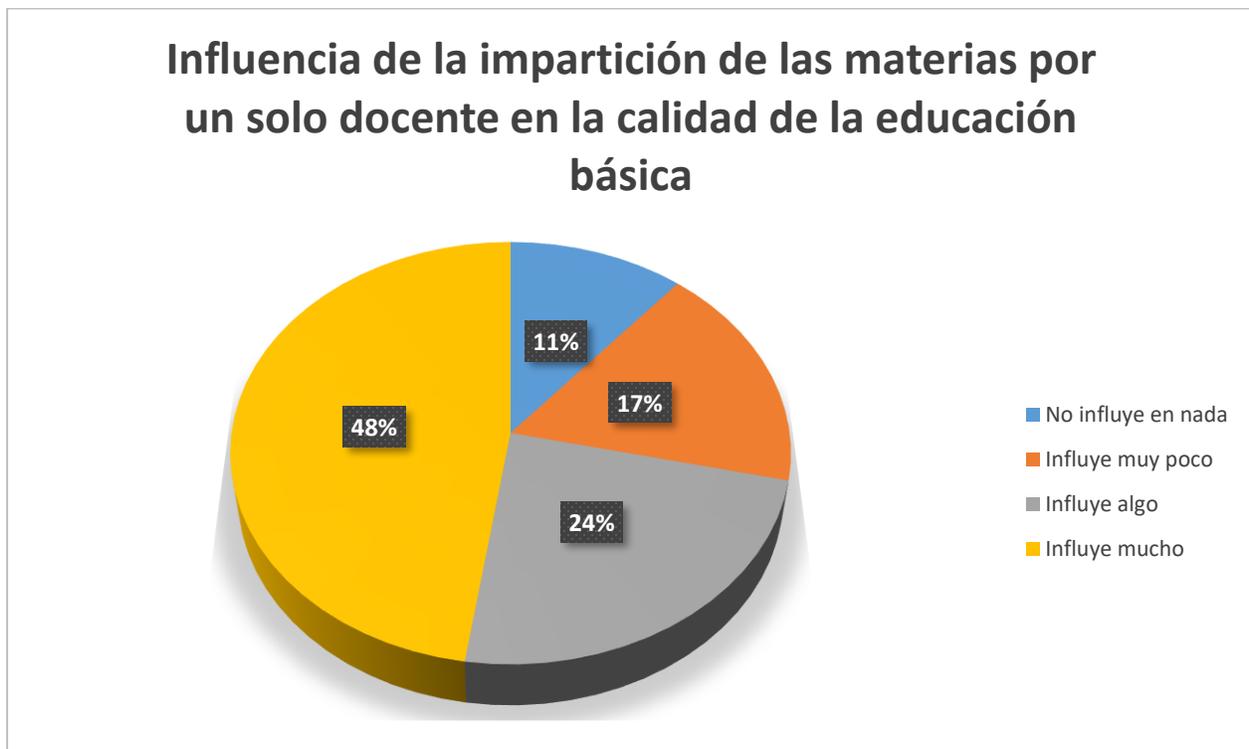
Las competencias que consideran menos importantes son:

- Elaborar y hacer evolucionar los dispositivos de diferenciación (3%)
- Participar en la gestión de la escuela (1%)
- Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión (1%)
- Tutoría (1%)

- Pregunta 4

¿En qué medida considera que la impartición de las materias por un sólo docente influye en la calidad de la educación básica?

Figura 19: Influencia de la impartición de las materias por un solo docente en la calidad de la educación básica

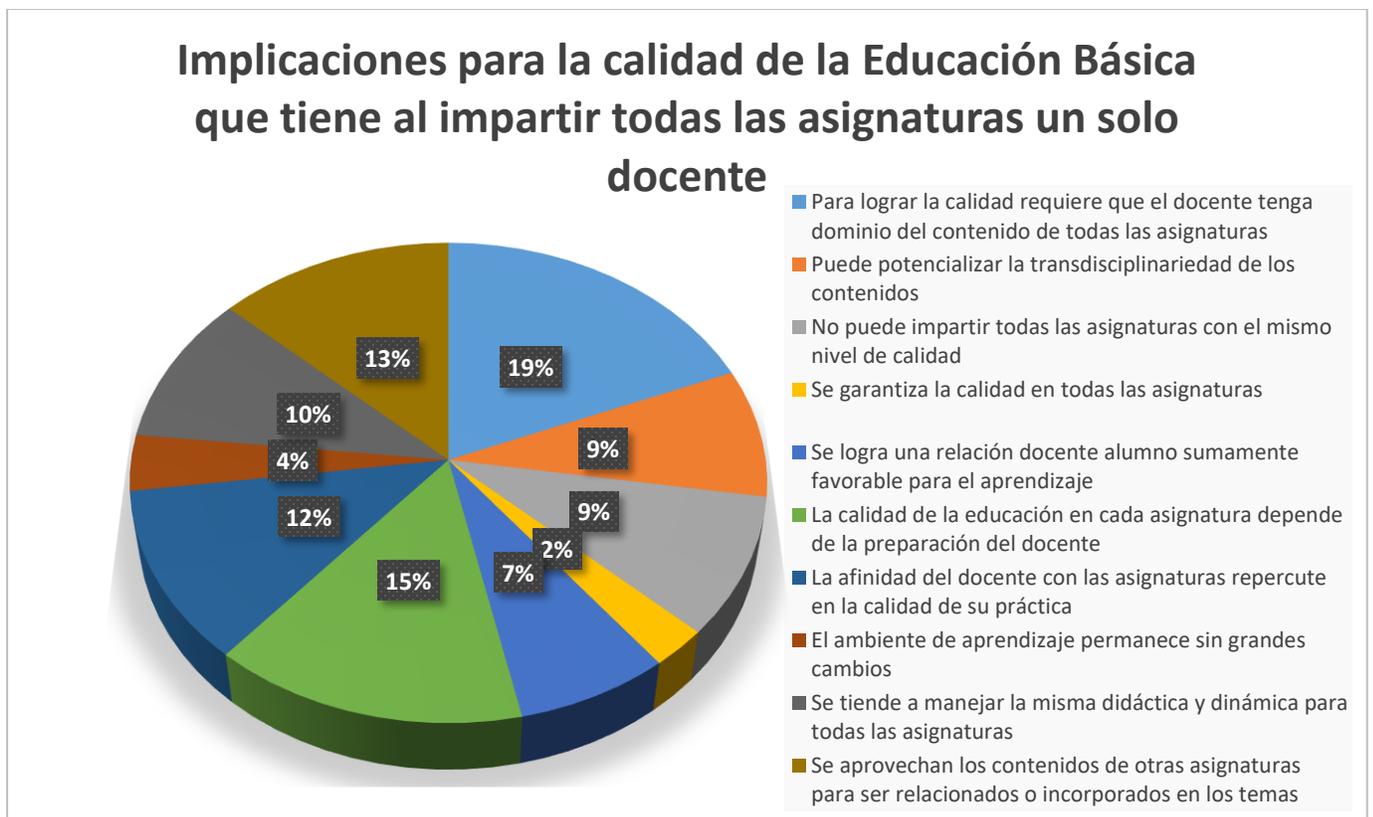


El 48% de los docentes considera que el que un docente de primaria tenga que impartir todas las asignaturas influye mucho en la calidad de la Educación básica, mientras que el 11% considera que no influye nada.

- Pregunta 5

¿Señale que implicaciones tiene para la calidad de la Educación básica del ciclo de primaria el que un docente tenga que impartir todas las asignaturas o materias de enseñanza?

Figura 20: Implicaciones para la calidad de la Educación básica que tiene al impartir todas las asignaturas un solo docente



Los docentes consideran las principales implicaciones para la calidad de la educación básica que tiene al impartir todas las asignaturas un solo docente son:

- Para lograr la calidad requiere que el docente tenga dominio del contenido de todas las asignaturas (19%)
- La calidad de la educación en cada asignatura depende de la preparación del docente (15%)
- Se aprovechan los contenidos de otras asignaturas para ser relacionados o incorporados en los temas (13%)
- La afinidad del docente con las asignaturas repercute en la calidad de su práctica (12%)
- Se tiende a manejar la misma didáctica y dinámica para todas las asignaturas (10%)

Algunas otras implicaciones destacadas y mencionadas por los docentes son referentes a que resulta monótono para el alumno que un solo docente imparta todas las asignaturas, además de no permitir la interacción con diversos pensamientos y estrategias.

- Pregunta 6

¿Señale qué provisiones considera necesario hacer para que al docente de primaria se le asignen una o dos asignaturas en las que esté mejor preparado?

Figura 21: Provisiones necesarias a considerar para que al docente de primaria se le asignen una o dos asignaturas en las que esté mejor preparado



Las principales provisiones que consideran para que al docente de primaria se le asignen una o dos asignaturas en las que esté mejor preparado son:

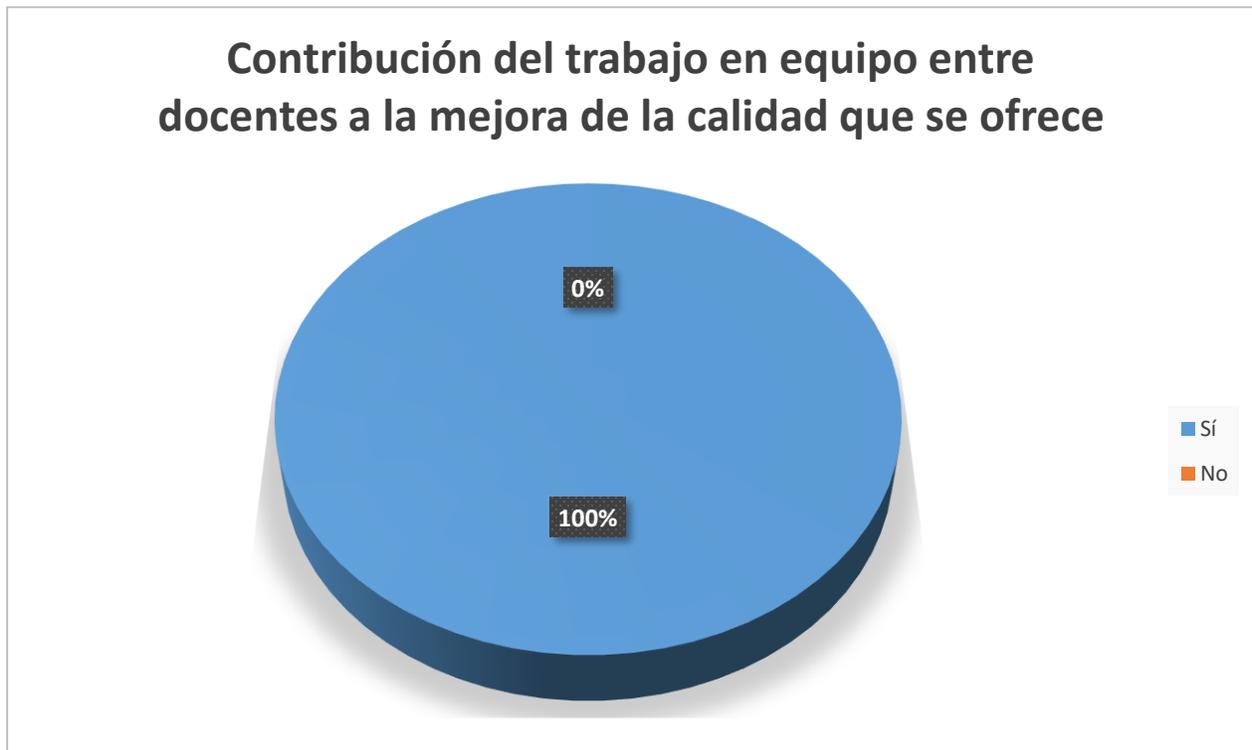
- Evaluar el grado de preparación que tienen en las diferentes asignaturas los docentes (15%)
- Realizar la capacitación docente de acuerdo a las necesidades de los profesores (14%)
- Constante actualización de los docentes en el campo disciplinar (12%)

- Identificar las habilidades del docente en el manejo didáctico para grupos de primaria alta y baja (12%)

- Pregunta 7

¿Considera usted que el trabajo en equipo entre docentes de primaria contribuye a mejorar la calidad que se ofrece?

Figura 22: Contribución del trabajo en equipo entre docentes a la mejora de la calidad que se ofrece



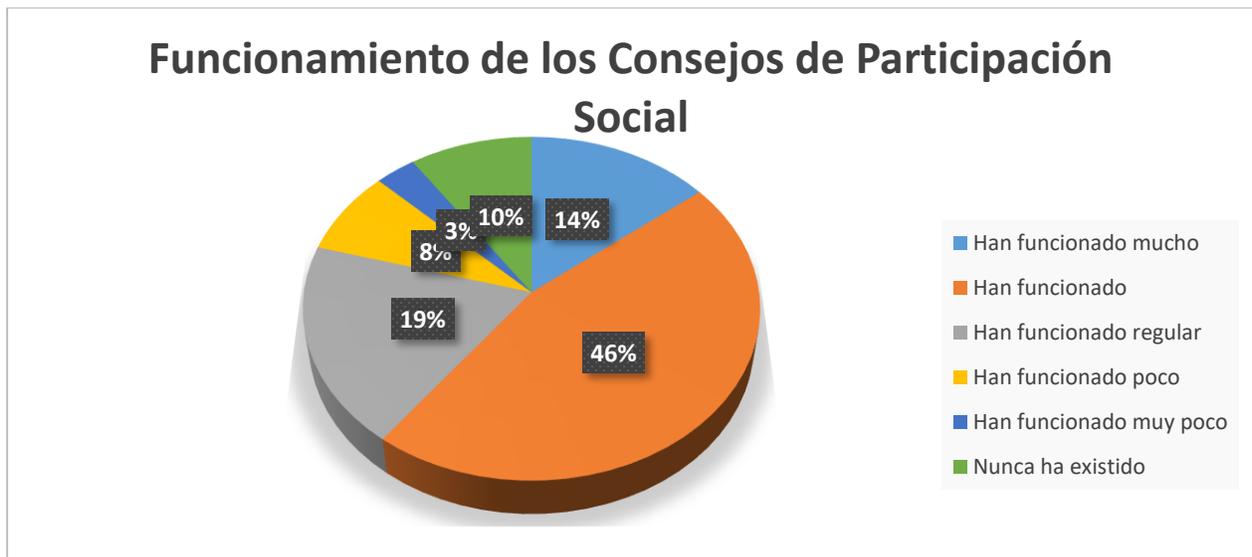
El 100% de los docentes considera que el trabajo en equipo entre docentes contribuye a la mejora de la calidad que se ofrece. Algunos de los motivos que sustentan sus opiniones son:

- Existe mayor motivación para el trabajo

- Se enriquece el proceso enseñanza aprendizaje a través de la colaboración de todos los docentes, aportando y compartiendo estrategias y experiencias
 - Existe retroalimentación entre pares
 - Es posible disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas
 - Se solucionan los problemas tomando en cuenta distintos puntos de vista
 - Es menos pesada la carga de trabajo
- Pregunta 8

En las escuelas que ha trabajado, ¿cómo han funcionado los consejos de participación?

Figura 23: Funcionamiento de los Consejos de Participación Social



El 46% de los docentes menciona que en las escuelas donde ha trabajado han funcionado los consejos de participación debido a la motivación y compromiso de docentes, padres de familia y directivos, la apertura al cambio y el trabajo colaborativo para la gestión. El 10% de los docentes menciona que nunca han existido los consejos de participación en las escuelas donde han trabajado

- Pregunta 9

¿Qué resultado considera con base en su experiencia que pueda tener la articulación de los niveles de primaria y secundaria en sus planes y programas, para formar un solo nivel de Educación básica de 9 ciclos?

Figura 24: Posibles resultados de articular los niveles de primaria y secundaria en sus planes y programas (9 ciclos)



El 30% de los docentes consideran que sería bueno articular los niveles de primaria y secundaria en sus planes y programas para formar un solo nivel de Educación básica de nueve ciclos debido a que los aprendizajes tendrían una secuencia lógica y psicológica para lograr la calidad; se puede

profundizar de forma adecuada en los contenidos y se evita la repetición de los mismos; permite dedicar los primeros niveles al desarrollo de habilidades y reforzar procesos de forma continua.

El 9% que considera que sería malo considera que el cambio de primaria a secundaria repercute positivamente en la madurez de los alumnos y es necesario separar la niñez de la infancia, así como los procesos de desarrollo de cada etapa.

- Pregunta 10

En el contexto en que usted trabaja, ¿qué medidas o estrategias propone usted para mejorar y garantizar la calidad de la institución

Figura 25: Propuestas para mejorar y garantizar la calidad de la institución



Los docentes consideran que las principales propuestas de mejora para garantizar la calidad de la institución son:

- Optimización de la carga académica (19%)
- Trabajo en equipo (17%)
- Estrategias de comunicación (16%)
- Evaluar la necesidad de los recursos que se emplean (14%)
- Trabajo interdisciplinario (12%)

Mientras que la propuesta de mejora que consideran de menor relevancia (4%), es involucrarse en la gestión de la escuela.

Otras propuestas que consideran pertinentes y los docentes exponen son:

- Menos carga de contenidos y mejor manejo didáctico
- Apertura desde el liderazgo para escuchar opiniones y propuestas y
- Optimización de la carga administrativa

A los docentes seis docentes participantes en el proyecto Mesoamérica se les realizó una pregunta adicional:

- Pregunta 11

Si usted tuvo la oportunidad de participar en el proyecto Mesoamérica, comente brevemente su experiencia en el mismo para mejorar la calidad educativa.

Las experiencias que los docentes comentaron se centran en cuatro dimensiones:

Tabla 16: Experiencias en el Proyecto Mesoamérica para mejorar la calidad educativa

EXPERIENCIAS EN EL PROYECTO MESOAMÉRICA PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA			
PROCESOS DE GESTIÓN	LIDERAZGO DE GESTIÓN	PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	FORMACIÓN DOCENTE
La planeación y evaluación se enriquecen con el trabajo colegiado	El liderazgo fue compartido entre todos los docentes	Se consolidó el enfoque interdisciplinario	Especialización en un campo disciplinar
La carga administrativa se reduce y esto se aprovecha para otras actividades de mayor relevancia	No existió solo una figura de liderazgo	Se trabajó por proyectos globales y no por temas	Dominio de didácticas específicas
Los procesos toman mayor claridad e importancia	El supervisor colaboró y motivó fuertemente al equipo	Se elevó el nivel de logro educativo en los alumnos	Fomento del trabajo colegiado
Se transitó de las rutinas a procesos significativos		El alumno asumió un papel activo que le permitió vincular los contenidos con su realidad	Se logró un grado de motivación elevado para los docentes
		Se dio gran significado a los aprendizajes	

4.3.2 Cuestionario a directivos

Se presenta la información obtenida, a través de la aplicación del cuestionario a directivos del centro educativo en cuestión, así como el análisis de esta (Anexo 2).

Respecto a la participación de los directivos, un 85% aceptó responder el cuestionario, situación que denota la disposición para colaborar en propuestas de mejora de la gestión de la institución.

El cuestionario se diseñó con preguntas abiertas y se aplicó en una sola fase:

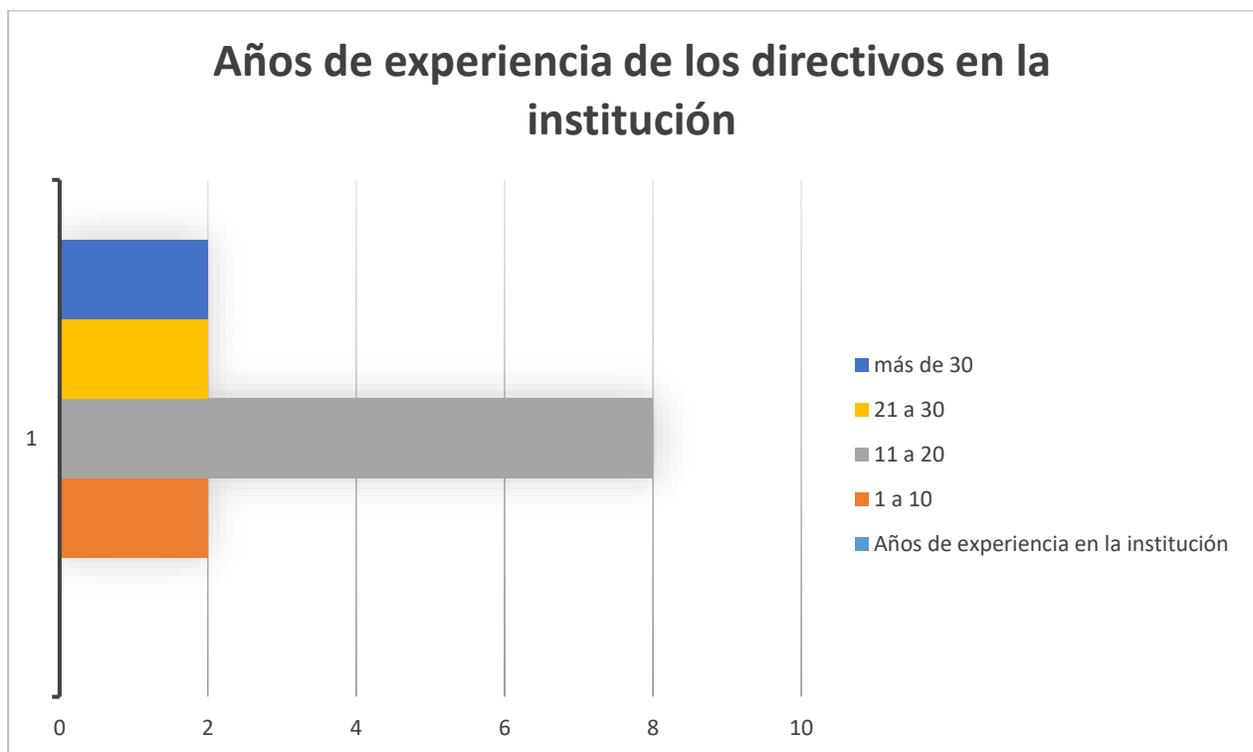
- Aplicación del instrumento: Se realizó en la institución a 12 directivos de primaria

Identificación

De los 12 directivos entrevistados 2 desempeñan cargo de coordinador y 10 de supervisor.

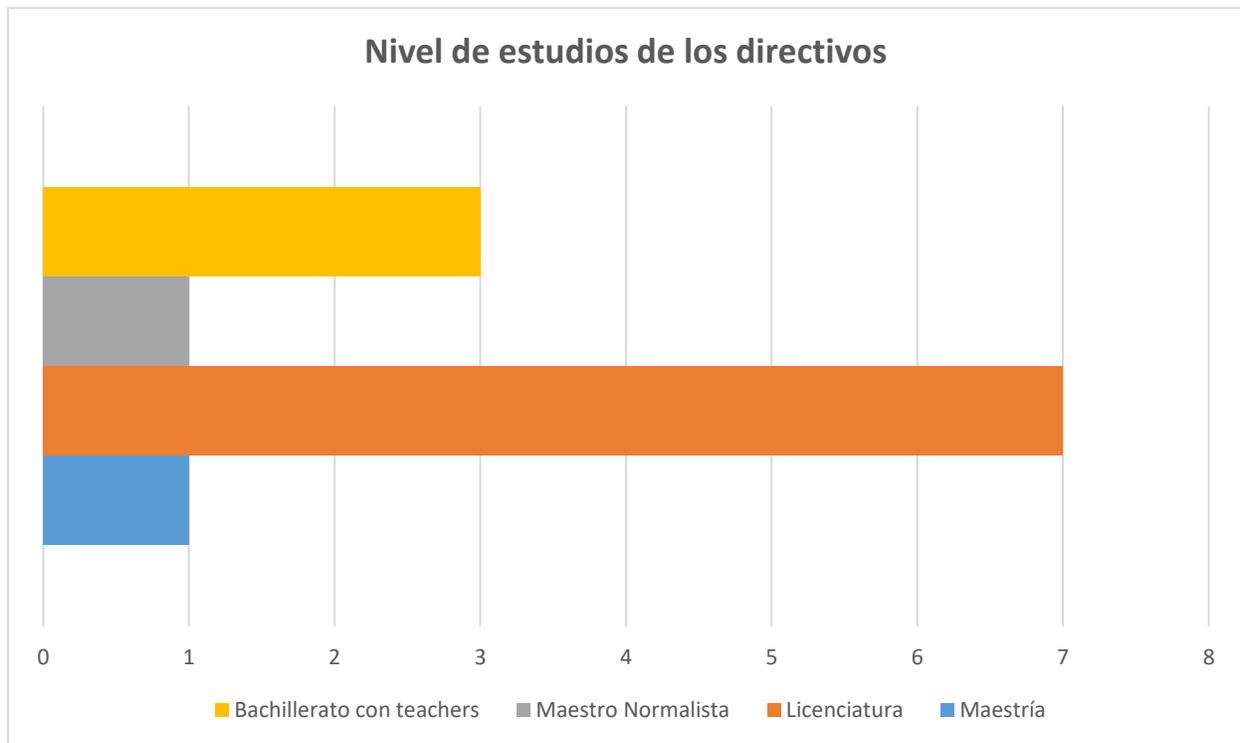
Los directivos en su mayoría poseen entre 11 y 30 años de experiencia dentro de la institución

Figura 26: Años de experiencia de los directivos en la institución



Respecto a su formación, la mayor parte de los directivos cuenta con el grado de licenciatura, solamente uno con grado de maestría, uno es maestro normalista y 3 de ellos cuentan con el bachillerato y el Teachers.

Figura 27: Nivel de estudios de los directivos



4.3.2.1 Resultados por pregunta del instrumento

En esta sección se muestran los resultados obtenidos en cada una de las nueve preguntas que componen el cuestionario para docentes. Se presentan tablas de información para su mayor comprensión.

- Pregunta 1

¿Qué preparación específica le ofreció la institución para ejercer un cargo de gestión?

Todos los directivos afirmaron no haber recibido ninguna preparación específica para ejercer un cargo de gestión. Hacen mención de que se les capacita de forma general con el grupo de docentes.

Tres directivos mencionaron que se les otorgó el manual de funciones y uno más refiere que solo se le informó el perfil del puesto que desempeña.

- Pregunta 2

¿Qué características considera que deba tener la gestión de un centro de educación básica para lograr la calidad educativa?

Las características de la gestión para un centro de educación básica para lograr la calidad educativa que los directivos mencionaron se centran en cuatro dimensiones:

Tabla 17: Características de la Gestión de un centro de educación básica para el logro de la calidad educativa

Características de la Gestión de un centro de educación básica para el logro de la calidad educativa			
Cultura Organizacional	Pedagógico didáctico	Procesos de Gestión	Liderazgo de Gestión
Tener clara la misión y la visión	Dominio sobre los planes y programas de estudio	Dominio de las metas y evaluaciones	Comunicación asertiva
Identidad institucional		Involucren a toda la institución	Actitud de servicio
Objetivos en común		Claridad	Empatía
Visión compartida		Calidad	Capacitación
		Innovación	Profesionalismo
		Respeto a los tiempos de planeación	Supervisión y dirección
		Análisis de la situación del centro	Administración eficiente de los recursos de la institución
		Visión integral	Atención eficiente a las situaciones emergentes
			Atención eficiente a las situaciones emergentes
			Análisis de los resultados para la mejora

- Pregunta 3

¿De qué forma se identifican las áreas de oportunidad en los procesos de la institución?

La forma de identificar las áreas de oportunidad en los procesos de la institución, según los directivos son:

Tabla 18: Identificación de las áreas de oportunidad en los procesos de la institución

Identificación de las áreas de oportunidad en los procesos de la institución		
Desde la gestión	A nivel colegiado	En el aula
Análisis de resultados de las evaluaciones	Análisis colegiado de los procesos institucionales y resultados	Dentro de las actividades diarias en el grupo
Direccionando metas	Supervisión constante	Mediante las incidencias reportadas en el registro anecdótico
Entrevistas a docentes, directivos y padres de familia	Retroalimentación por equipo e individual con supervisión y coordinación	
Análisis de otras instituciones	Planeación	
Desempeño profesional de los recursos humanos	Seguimiento	
Eficiencia en los procesos		
Observación de procesos		

- Pregunta 4

¿Qué estrategias promueve para que el cuerpo docente desempeñe su función con calidad?

Los directivos del centro de educación básica mencionaron las siguientes estrategias para lograr que el cuerpo docente desempeñe su función con calidad:

Tabla 19: Estrategias promovidas para que el cuerpo docente desempeñe su función con calidad

Estrategias promovidas para que el cuerpo docente desempeñe su función con calidad		
Para la gestión	Para el proceso enseñanza aprendizaje	Para el desarrollo personal y profesional del docente
Comprobar que conoce y entiende los propósitos	Seguimiento a su labor y progreso	Reconocimiento
Comunicación constante	Apertura a sugerencias y opiniones	Retroalimentación personal
Supervisión constante	Acompañamiento en la implementación de los procedimientos	Observación de clase entre docentes
Retroalimentación de su práctica	Supervisión constante	Motivación
Trabajo colegiado	Trabajo colegiado	Actualización
Liderazgo	Observación de clase	Empatía
Flexibilidad		
Compromiso		
Juntas periódicas		

- Pregunta 5

¿Cuál es el perfil idóneo para seleccionar a los profesores de la institución?

Los directivos de la institución mencionan el siguiente perfil para seleccionar a los profesores que se incorporarán a la institución:

Tabla 20: Perfil idóneo para la selección de profesores de la institución

Perfil idóneo para la selección de profesores de la institución			
Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Experiencia profesional
Conocimientos generales de las asignaturas	Manejo de las TIC	Actitud de servicio	Al menos cinco años como docente de primaria
Conocimientos pedagógicos		Responsabilidad	Trayectoria en otras instituciones
		Actitud positiva	
		Vocación	
		Respeto	
		Cariño	
		Puntualidad	
		Apertura al cambio	
		Proactivo	
		Paciente	
		Humano	
		Flexible	
		Creativo	
		Asertivo	
		Amable	
		Motivador	

- Pregunta 6

¿Cuál considera que es el impacto del trabajo en equipo entre grupos de docentes para lograr la calidad educativa?

Los 12 directivos consideran fundamental e importante el trabajo en equipo entre grupos de docentes para lograr la calidad educativa. Algunos de los motivos por lo que lo consideran así son:

- La combinación de experiencias, estrategias y materiales proveen a los estudiantes de mejores oportunidades de aprendizaje
- Permite la estandarización de propuestas, prácticas y procedimientos y el éxito de esos procedimientos
- Ayudan a todo el equipo a tener una visión diferente de cada una de las situaciones
- Cada elemento tiene algo valioso que aportar y una responsabilidad con los alumnos y padres de familia
- Se enriquecen las ideas, pero es el trabajo personal del docente lo que hace la diferencia
- Fomenta un buen liderazgo
- Es de suma importancia para el logro de los objetivos propuestos
- Impacta en la planificación para trabajar en la continuidad y secuencia del trabajo con los alumnos
- Se aportan ideas y se retroalimentan como docentes frente a grupo
- Se fomenta el compromiso y compañerismo
- Permite mejorar los procesos desde la planificación hasta el trabajo en el aula

- Pregunta 7

¿Cómo debe realizarse el trabajo entre docentes y directivos para lograr los objetivos propuestos?

Los directivos mencionaron las siguientes características acerca de cómo realizar el trabajo entre docentes y directivos para lograr los objetivos propuestos:

- En colegiado
- Siguiendo las normas y principios
- Colaborativo, aportando propuestas para el logro de los objetivos
- Crear acuerdos y compromisos en conjunto
- Empático
- Apoyo mutuo
- Tomando en cuenta que el recurso humano es la base
- Coordinando el trabajo académico y administrativo con base en el calendario establecido
- Estableciendo objetivos claros, estrategias y preparándose para la mejora continua
- De la mano del acompañamiento docente
- Con confianza y motivación
- Con un liderazgo que sea eficiente y no se convierta en mandato y vigilancia para los docentes

- Pregunta 8

¿Qué resultados considera con base en su experiencia que pueda tener la articulación de los niveles de primaria y secundaria en sus planes y programas, para formar un solo nivel de Educación básica de 9 ciclos?

11 de los directivos consideran que los resultados que pueda tener articular los niveles de primaria y secundaria en sus planes y programas, para formar un solo nivel de Educación básica de 9 ciclos, serían muy buenos por los siguientes motivos:

- El estudiante debe desarrollar sus capacidades y habilidades en un programa que tenga la vinculación adecuada entre niveles y grados.
- Para dar conformidad y progresión a los niveles educativos.
- Permitiría establecer en un programa continuo el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes a lograr a través de contenidos vinculados y con la profundidad necesaria.
- Esa articulación sería no vernos por etapas o niveles que concluyen cuando el desarrollo académico del niño no es tan separado.
- Se superaría la discontinuidad entre niveles, construir etapas de un proceso continuo de aprendizaje considerando las dimensiones organizativas, pedagógicas y curricular para asegurar la continuidad del proceso.
- Resultaría en una mayor comunicación y compromiso del profesorado, facilitaría el acompañamiento y orientación de los alumnos, habría una conexión entre prácticas y maneras de enseñar, tendríamos un conocimiento de los contenidos.
- Existiría una continuidad entre los contenidos, planeación, evaluación y en los procesos de aprendizaje.

- Permitiría que los alumnos profundizaran en los contenidos, logrando así niveles de análisis y no solo de identificación o memoria por los tiempos asignados, también podrían integrarse vínculos con la práctica en la realidad y suplir a la repetición de contenidos en diferentes grados, que se dedican solo a recordarlos o verlos nuevamente sin innovación alguna.

Un directivo considero que no sería favorable esta articulación por el siguiente motivo:

- No sería favorable ya que las edades e intereses no serían afines, las etapas son extremadamente diferentes tanto física como mentalmente.

- Pregunta 9

¿Qué sugerencias tendría para mejorar la calidad de la institución?

Los directivos del centro de Educación básica mencionaron las siguientes sugerencias para mejorar la calidad de la institución.

Tabla 21: Sugerencias para mejorar la calidad de la institución

Sugerencias para mejorar la calidad de la institución		
Para la gestión	Para el proceso enseñanza aprendizaje	Para el desarrollo personal y profesional del docente
Capacitar a los supervisores en cuestiones de liderazgo, manejo de conflictos y procesos administrativos	Mejorar los tiempos dedicados a la enseñanza	Cursos de capacitación acorde a las necesidades de los docentes
Comunicación asertiva	Priorizar la enseñanza ante el uso excesivo de libros	Actualización constante
Información precisa y en tiempo sobre la implementación de procedimientos	Establecer un programa de apoyo para los alumnos con rezago académico	Reconocimiento al trabajo del docente
Selección del personal académico con verdadera vocación	Informar continuamente a los padres de familia sobre los avances con los programas de estudio	
Estándares claros de liderazgo y gestión		
Fortalecer la participación social		

4.4 Guías de observación

4.4.1 Reporte de observación de la Estancia de Gestión y Desarrollo de la Educación

La Estancia de Gestión y Desarrollo de la Educación, se llevó a cabo en la Subdirección de Educación Básica para adultos, dentro del CEDEX (Centro de Educación Extraescolar) “Vasco de Quiroga”, con una duración de 5 meses y bajo la supervisión de la M. en A. Dafne Ariana Díaz Ruíz.

Objetivos

- Valorar los procesos de gestión en otras alternativas de educación básica
- Identificar estrategias de gestión que conduzcan a la calidad de la educación
- Comparar los procesos de gestión en diversas alternativas de educación básica

Principales observaciones

De forma sintética, las principales observaciones que se registraron a través del formato de registro de observación a lo largo de la estancia de Gestión y Desarrollo de la Educación son (Anexo 3):

Gestión Directiva

- El liderazgo de gestión se lleva a cabo con eficiencia, es oportuno para identificar áreas de oportunidad en la institución y en el cuerpo docente y a su vez dar solución a cada uno de ellos.
- La directora del centro educativo es la encargada de impartir la capacitación a sus docentes.
- El liderazgo de gestión se vuelve compartido con los docentes
- Se fomenta el trabajo colegiado entre docentes y directivos, mismo que se ha vuelto la base del trabajo en la institución.
- La comunicación con el cuerpo docente es asertiva

- La directora del centro educativo se enfrenta a la dificultad de no contar con recursos para ejercer sus funciones, por lo cual una labor más que realiza es el recolectar recursos desde hojas de papel y lápices para poder llevar a cabo sus funciones.
- La directora del centro educativo al carecer de personal asume actividades incluso de limpieza.

Gestión Administrativa

- El trabajo colegiado reduce a lo estrictamente necesario el trabajo administrativo.
- No se cuenta con figuras administrativas, todo el trabajo se realiza entre docentes y directivos.
- La planeación es una fortaleza de la institución para garantizar la calidad de la educación que se ofrece.
- La promoción del servicio educativo es otra labor que asumen los docentes y la dirección.
- La comunicación asertiva permea el trabajo colegiado y lo hace mayormente eficiente.

Gestión Pedagógica

- Se observa que se asume con claridad el paradigma educativo que se plantea el modelo educativo para la educación obligatoria y se implementa en las aulas de forma eficiente.
- Desde el liderazgo de gestión se identifica las áreas de oportunidad a través de las observaciones de clase, retroalimentación de planeaciones y evaluaciones, así como ofreciendo alternativas de capacitación.
- La diversidad en la edad (entre 15 y 21 años) y los conocimientos previos de los alumnos, son un factor que dificulta fuertemente la labor de los docentes.
- Las docentes deben emplear en gran medida estrategias de motivación para que los alumnos asistan a clase o incluso no abandonen la escuela.

- El trabajo colegiado es fundamental para generar estrategias didácticas, conductuales y motivacionales que contribuyan a la calidad educativa.
- Los docentes en conjunto con la dirección recolectan materiales para la enseñanza, o insumos que les permitan elaborarlos, ya que el centro educativo no cuenta con ninguno de los dos.
- El trabajo por proyectos involucra directamente a los alumnos con los contenidos a través de la experiencia y con el apoyo de los docentes, lo cual motiva a ambos y permite potenciar el significado de los aprendizajes.

Por último, en las tres dimensiones se observa que un factor fundamental para llevar a cabo un trabajo eficiente y con calidad es el humanismo, trato digno y empatía que se le otorga a cada uno de los miembros de la comunidad educativa (docentes, directivos, alumnos y padres de familia).

CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El presente proyecto de gestión tuvo por objetivo proponer un modelo de gestión para garantizar la calidad de la educación en un centro de educación básica del sector privado en la Ciudad de México.

Para lograr los objetivos planteados durante el proyecto, fue necesario revisar documentos oficiales, especializados, investigaciones y proyectos que anteceden al presente.

Se llevó a cabo el análisis documental a través de líneas del tiempo y tablas documentales que permitieron dar respuesta a las preguntas que orientan al proyecto de gestión, además de que este análisis es un apoyo para el cumplimiento de los objetivos.

Se realizó el análisis de la información obtenida a través del estudio de caso y de los cuestionarios aplicados a docentes y directivos del centro de Educación básica.

A partir de la revisión documental y el análisis de los resultados obtenidos, se tuvo la posibilidad de responder a las preguntas que orientan al proyecto de gestión.

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas en el proyecto de gestión:

Pregunta general de la investigación ¿Cómo estructurar la propuesta de un modelo de gestión garantizar la calidad de la educación en un centro de educación básica del sector privado?

- Contemplando las cuatro dimensiones de la gestión educativa, respecto de la realidad institucional del centro educativo.
- Las estrategias empleadas en el modelo de gestión contribuyan a la calidad educativa.
- Se oriente a la optimización de los recursos institucionales.
- Afronte el cambio de paradigmas en gestión y pedagógicos en la educación básica de forma pertinente y oportuna.

- Se formen redes de comunicación y colaboración
- Se lleve a cabo una revisión periódica de los procesos institucionales

En respuesta a la pregunta 1 ¿Cuáles son los antecedentes sobre modelos de gestión, evaluación del desempeño y logro educativo reportados en la literatura?

Los modelos de gestión han logrado llevar a la práctica diversos enfoques que dan respuesta a situaciones y contextos específicos. Deben sustentarse en tres pilares fundamentales: los procesos, las personas y hoy en día en la tecnología.

Un modelo de gestión debe considerar que el contexto en el que se aplican es totalmente variable, se encuentra en constante cambio y por tanto se vuelve complejo.

Es necesario que los modelos de gestión sufran transformaciones de acuerdo a los cambios que se presentan.

Lo anteriormente mencionado tiene por objeto el logro de la calidad en la institución

Respecto a la evaluación del desempeño de los docentes de Educación básica, ha privilegiado la calificación de méritos, estímulos económicos o promoción antes que a la calidad que los docentes ofrecen en su práctica.

Es necesario repensar el enfoque de la evaluación del desempeño docente, para que esta sea en función de las implicaciones de su práctica en las dimensiones pedagógica-didáctica y dominio disciplinar que no son posibles de demostrar solamente con la aplicación de una prueba objetivo o un portafolio de evidencias.

En cuestión del logro educativo en Educación básica, ha sido evaluado con distintos objetivos como la admisión al nivel secundaria, evaluar programas para abatir el rezago educativo, pero también ha sido empleado como elemento de evaluación a los docentes.

Los instrumentos que se han empleado para evaluar el logro educativo en la educación básica se caracterizan por ser pruebas estandarizadas de aplicación nacional y en algunos casos internacional, cuyos contenidos se apegan a los planes y programas que la Secretaría de Educación Pública establece.

Estas evaluaciones presentan algunas limitaciones debido a que no representan una forma real de evaluar las competencias que los alumnos adquieren. Al estar diseñadas con reactivos de tipo opción múltiple, no se evalúa una competencia si no que dependen del reconocimiento o descarte de respuestas o inferencias y por tanto el nivel cognitivo que se presenta no es elevado.

Al ser consideradas estas evaluaciones de los estudiantes para a su vez evaluar a los docentes, la práctica de estos se orienta a la enseñanza para la prueba y no para que el alumno se vuelva competente.

Por lo anterior es necesario valorar cuál es el alcance real de estos instrumentos y el objetivo para el que se desean emplear los resultados. Estos instrumentos pueden ser rediseñados para que puedan arrojar una valoración real de las competencias que adquieren los estudiantes y de la misma forma los resultados sirvan como apoyo a las figuras de gestión a nivel macro y micro para identificar y atender las áreas de oportunidad.

Para responder la pregunta 2 ¿Cuál es la situación actual del centro educativo y cómo fue su experiencia de gestión durante el pilotaje Mesoamérica?

Con base en el estudio de caso realizado y la información obtenida a través de la aplicación de los cuestionarios a docentes de la institución, se identifica que:

- La institución se encuentra en niveles de logro educativo insuficientes

- Es conveniente la evaluación de los procesos de la institución, ya que se encuentran dentro del enfoque de la administración tradicional y requieren un enfoque de gestión educativa estratégica que tenga centralidad en lo pedagógico.
- Es necesario reestructurar las estructuras de comunicación y colaboración entre los miembros de la institución

De las experiencias de gestión durante el proyecto Mesoamérica se concluye que:

- El trabajo colegiado conduce a la calidad de la Educación que se ofrece
- Es necesario implementar estrategias para el fomento del trabajo colegiado
- Las estructuras de organización y de comunicación deben funcionar de forma vertical y horizontal
- El enfoque interdisciplinario fortalece la calidad de los aprendizajes y por tanto de la educación
- Se requiere la incorporación de los Consejos de participación con el objetivo de poder realizar la vinculación escuela-familia – sociedad
- El liderazgo de gestión es fundamental en los procesos y requiere ser compartido
- Para dar mayor significado a los aprendizajes resulta conveniente la articulación de la Educación básica a nivel institucional.

Para responder la pregunta 3 ¿Cuáles son los elementos óptimos para diseñar un modelo de gestión para garantizar la calidad de la educación básica del centro educativo?

De acuerdo con la información obtenida a través de la aplicación de los cuestionarios a directivos de la institución, se identifica que un Modelo de Gestión para garantizar la calidad de la educación básica del centro educativo, debe contemplar los siguientes elementos:

- El Modelo de Gestión requiere ser permeado por la misión, visión y filosofía de la institución
- Se requiere capacitación específica para los supervisores y coordinadores, debido a que desempeñan un cargo de gestión
- Es necesario que el liderazgo de gestión sea eficiente y compartido
- Los procesos administrativos requieren orientarse al logro de la calidad educativa y ser claros y eficientes
- Es necesario diseñar un proyecto de centro para optimizar el tiempo dedicado a la enseñanza aprendizaje, tomando en cuenta los planes y programas de estudio
- Se requiere que los contenidos de las diversas asignaturas y grados se encuentren articulados para dar mayor significado al aprendizaje
- La capacitación de los docentes deberá ser diseñada e impartida de acuerdo a las áreas de oportunidad que los docentes presenten con base en sus evaluaciones, autoevaluaciones y observaciones de clase
- El trabajo entre docentes y directivos requiere de la colaboración entre ambas figuras y de comunicación asertiva
- Es fundamental fomentar y fortalecer la participación social en la institución
- Se requiere establecer procesos de evaluación claros, precisos y oportunos para cuestiones académicas y administrativas

5.2 Propuesta realizada para la gestión del centro de educación básica

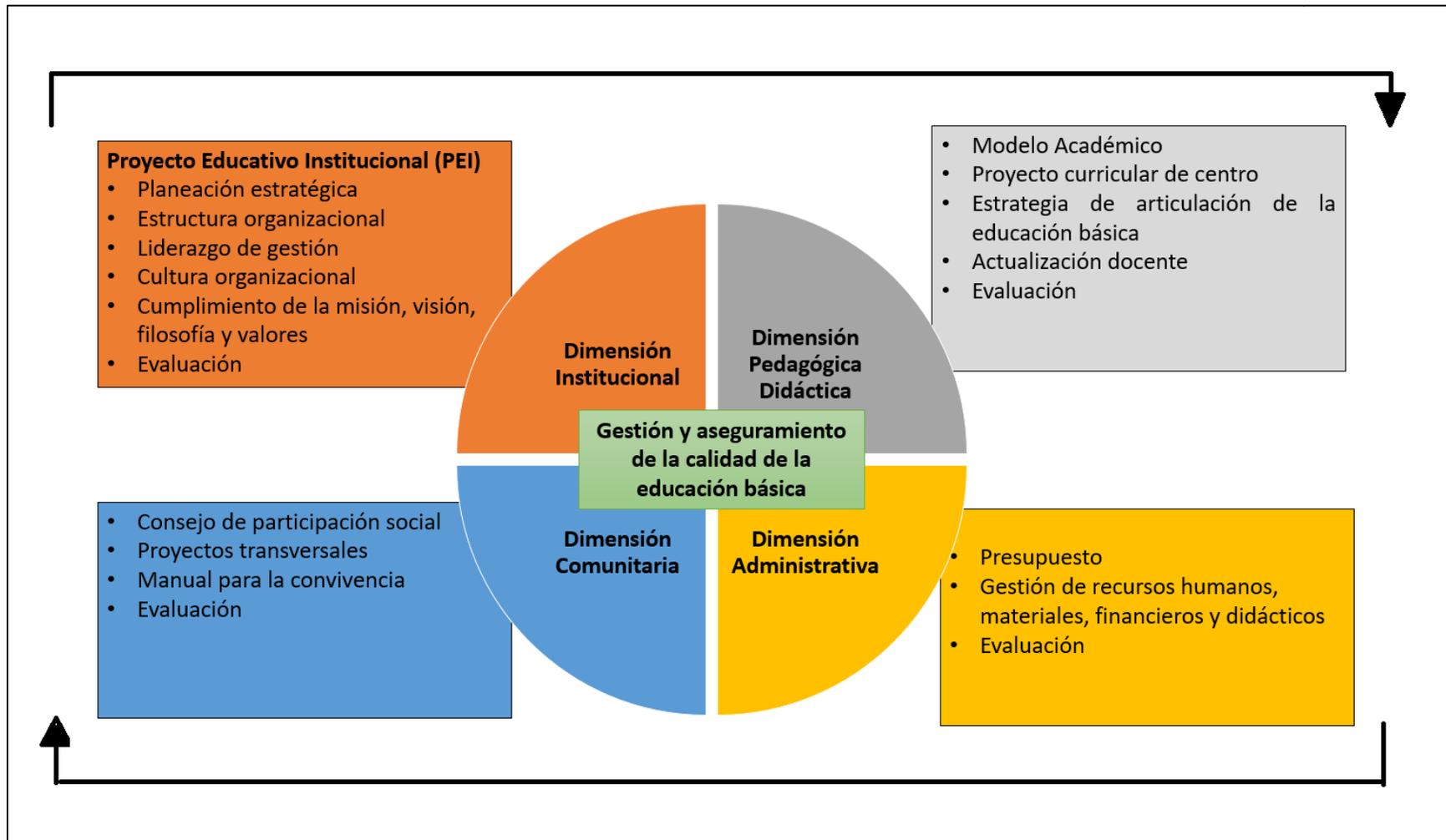
5.2.1 Modelo de Gestión propuesto para la institución

Se presenta el Modelo de Gestión propuesto para garantizar la calidad de la educación en el centro de educación básica, que toma como base tres elementos fundamentales para su diseño como se muestra en la figura 28.

Figura 28: Elementos fundamentales del Modelo de Gestión propuesto para la institución



Figura 29: Modelo de Gestión propuesto para la institución



Modelo de Gestión para garantizar la calidad de la educación básica

Síntesis general

Descripción general

El presente modelo de gestión está propuesto para la institución, que es un centro de educación básica del sector privado, inmerso en un problema referente a la calidad educativa.

El modelo contempla las cuatro dimensiones de la gestión, tomando tres elementos fundamentales para su diseño: conceptos básicos de gestión aplicados a la educación básica, experiencias de educación básica internacionales y piloto en México y la opinión de los expertos.

Enfoque

El objetivo que persigue el modelo de gestión es el aseguramiento de la calidad de la educación que se ofrece en el centro de educación básica en cuestión.

Sintaxis

El modelo contempla la relación de las cuatro dimensiones de la gestión institucional, pedagógica didáctica, comunitaria y administrativa en un proceso que se indica con flechas secuenciales.

1. Se inicia estableciendo un Proyecto Educativo Institucional (PEI). A partir de éste se desarrolla la planeación estratégica y permea en el diseño de la nueva estructura organizacional, liderazgo de gestión, la definición de la cultura organizacional y se da seguimiento al cumplimiento de la misión, visión, filosofía y valores. Se realiza un proceso de evaluación tomando en cuenta los indicadores propios de ésta dimensión.
2. Respecto a la dimensión pedagógica didáctica, se plantea el modelo académico de la institución, seguido del proyecto curricular de centro, en el que permea la estrategia de articulación de la educación básica a nivel institucional.

Se requiere realizar la actualización de los docentes para instrumentar el nuevo paradigma.

Se lleva a cabo la evaluación perteneciente a esta dimensión.

3. La dimensión administrativa establece a partir de los planteamientos de las dos dimensiones anteriores el presupuesto general y los procesos para la gestión de recursos humanos, materiales, financieros y didácticos. Se realiza la evaluación correspondiente a esta dimensión.
4. La dimensión comunitaria integra los elementos del modelo, haciendo partícipe a la comunidad, a través de la creación de un consejo de participación social, el desarrollo de proyectos transversales y la aplicación del manual para la convivencia escolar. Se realiza la evaluación pertinente para esta dimensión.

Sistema Social

Se rige por decisiones que el equipo directivo toma. El liderazgo de gestión se desarrolla en un contexto de liderazgos múltiples, basados en los principios de comunicación asertiva, distribución de funciones, delegación de autoridad, toma de decisiones en colegiado y el trabajo colegiado entre docentes y directivos.

Principios de intervención

- El liderazgo de gestión se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples
- Docentes y directivos toman decisiones en colegiado
- El docente es especialista de un área de conocimiento y trabaja en colegiado con los otros docentes para la planeación, desarrollo y evaluación de los proyectos globales
- Las figuras de gestión se aseguran de mantener los procesos de sus respectivas áreas con centralidad en lo pedagógico
- La comunidad es fundamental para el logro del vínculo escuela-familia-sociedad

Dispositivos y materiales de soporte

- El material para la investigación requiere ser amplio y acorde con los planes y programas que la institución implementa
- Se requiere equipamiento tecnológico en aulas y biblioteca, que permita el acceso a recursos de información externos
- Se requiere el aseguramiento del inventario planeado por la coordinación administrativa respecto a recursos materiales y didácticos

Aplicación y efectos

Para la aplicación del modelo de gestión es necesario cumplir con las siguientes condiciones:

- Tener claridad en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Garantizar el entendimiento de la misión, visión, filosofía y valores por los miembros de la comunidad educativa
- Capacitación a docentes, directivos y miembros de la institución respectivamente para la comprensión del nuevo paradigma.
- Contar con manuales de procedimientos para cada una de las coordinaciones y el Consejo de Participación Social

Con la aplicación de este modelo se esperan como principales resultados:

- El logro de identidad y sentido de pertenencia de los miembros de la institución, para el logro de los objetivos comunes.
- El ejercicio eficiente del liderazgo de gestión, brindando así apoyo y retroalimentación en cada una de las áreas.
- El docente al ser especialista de un área logrará instrumentar de forma pertinente las didácticas específicas.

- El trabajo colegiado entre docentes y directivos, los procesos de gestión con centralidad en lo pedagógico y la participación social que permite el vínculo escuela-familia-sociedad, y a su vez el logro de los diez fines y objetivos de la educación básica, son elementos que apoyan considerablemente en el logro de la calidad educativa.

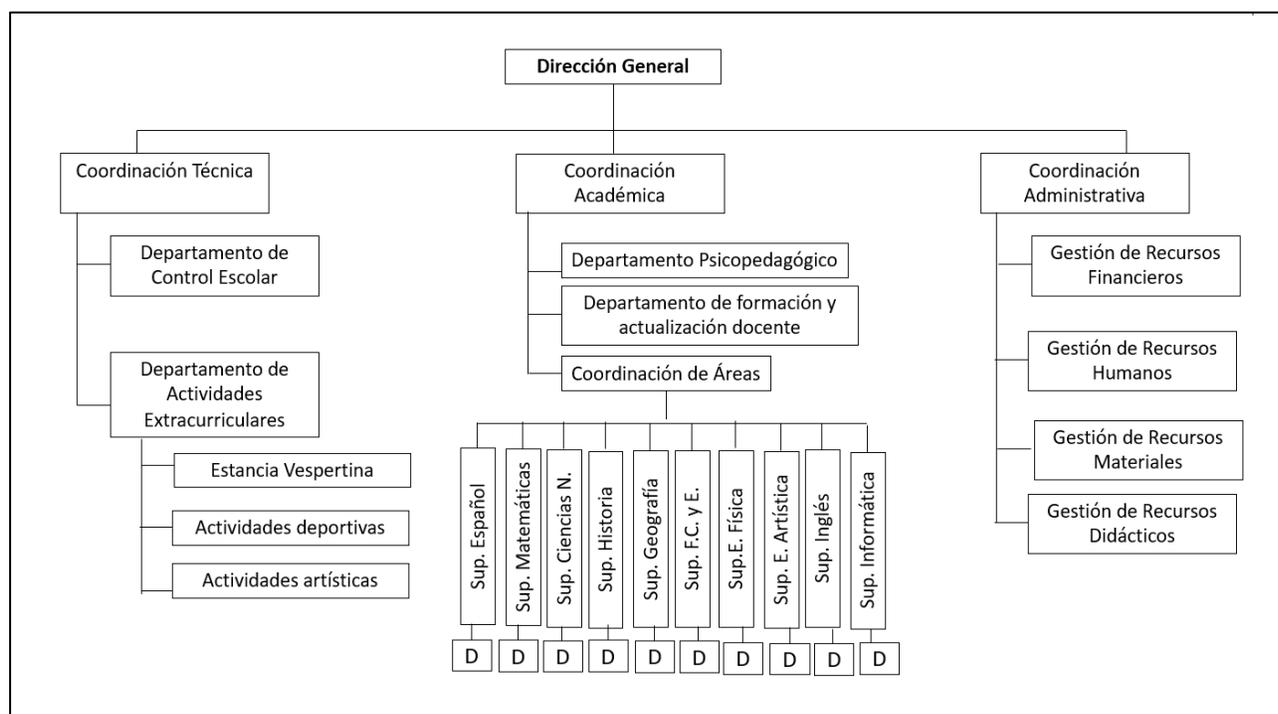
En síntesis, cada dimensión aporta elementos y estrategias que permiten el aseguramiento de la calidad educativa que el centro de educación básica ofrece. Es necesario puntualizar en que el ejercicio eficiente del liderazgo de gestión y la capacidad para asumir el cambio de paradigmas por parte de la institución y sus miembros es fundamental para el logro del objetivo del modelo de gestión.

Desarrollo del Modelo de Gestión institucional propuesto

Dimensión institucional: Dentro de esta dimensión, se identifica la estructura de la institución, la organización de sus miembros y las acciones que deberán sistematizarse para lograr el funcionamiento eficiente del centro educativo.

- Planeación estratégica: Se plasmará en el documento plan estratégico, que comprende una serie de elementos como la filosofía, valores, compromiso social, visión, misión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias y programa. Este documento se elabora mediante la participación de los directivos de la institución y encaminado hacia el aseguramiento de la calidad de la educación que se ofrece.
- Estructura organizacional: Se presenta un cambio de la estructura organizacional, a partir del nuevo paradigma asumido por la institución, el cual se muestra en el siguiente organigrama.

Figura 30: Estructura organizacional propuesta



La estructura organizacional cuenta con una Dirección General del centro educativo. Las coordinaciones principales, con quienes la Dirección General tiene relación de autoridad lineal son: Coordinación de Técnica, Coordinación Académica y Coordinación Administrativa.

En la misma vía, pero en relación con la Coordinación de Técnica se encuentran: el departamento de Control Escolar y el departamento de Actividades Extracurriculares con división de estancia vespertina, actividades deportivas y actividades artísticas con relación de autoridad lineal.

La Coordinación académica tiene relación de autoridad lineal con el departamento Psicopedagógico, el departamento de Formación y actualización docentes y con la coordinación de áreas y esta a su vez la misma línea con las supervisiones de cada una de las áreas que de igual forma tienen autoridad lineal con los docentes que integran el área.

La Coordinación Administrativa tiene relación de autoridad lineal con las áreas de Gestión de recursos financieros, Gestión de recursos humanos, Gestión de recursos materiales y Gestión de recursos didácticos.

- Liderazgo de gestión: La toma de decisiones en el centro de educación básica no recae únicamente en el directivo, si no en los docentes, que en todo momento toman decisiones respecto a su práctica, tal como lo señala Pozner, (2002). Es necesarios que los directivos de la institución sean formados para desempeñar un puesto de gestión y de esta forma adquieran las competencias propuestas en el modelo de formación de competencias para la gestión (Pozner, 2000), sin olvidar el afrontar el cambio de paradigmas (Álvarez, 2011).

Algunos criterios que orientaran el liderazgo de gestión en la institución son:

- Eficiencias del liderazgo de gestión
 - Comunicación asertiva
 - Distribución de funciones
 - Delegación de autoridad
 - Toma de decisiones en colegiado
 - Trabajo colegiado entre directivos y docentes
- Cultura organizacional: Se refiere al conjunto de valores, creencias, formas de pensar y conocimientos que permean y se comparten entre los miembros de una organización. Estos elementos no se encuentran por escrito, sin embargo, se llevan a cabo. El desarrollo de una cultura organizacional da sentido de pertenencia a los miembros de la organización.
 - La institución fomenta una cultura organizacional positiva, que “no ignora los problemas, sino que muestra a sus empleados cómo deben capitalizar sus fortalezas” (Chiavenato, 2014).
 - Mayor reconocimiento y apoyo que sanciones
 - Crecimiento individual

- Cumplimiento de la misión, visión, filosofía y valores: Se realiza un seguimiento a las actividades y acciones que se llevan a cabo dentro de la institución y que deben ser permeadas por la misión, visión, filosofía y valores de la misma, tales como:
 - Proyectos integrales académicos
 - Ejercicio del liderazgo de gestión
 - Práctica docente
 - Colaboración con consejos de participación
- Normatividad: Los procesos integrados en esta dimensión se realizan con apego a:
 - Artículo 3° Constitucional
 - Ley General de Educación
 - Reglamento interno de la institución
- Evaluación: Se lleva a cabo la evaluación respecto de la organización, su estructura y liderazgo de gestión, por medio de los criterios, indicadores o parámetros propuestos por Álvarez y Topete (2004) para la evaluación de la calidad de un centro de educación básica, para esta dimensión:
 - Organización escolar y estructura
 - Ejercicio de la autoridad y liderazgo de gestión
 - Comunicación y distribución de funciones
 - Delegación de autoridad
 - Estatus reconocido de los órganos colegiados

Dimensión pedagógica – didáctica: Se refiere al quehacer de la institución y sus miembros respecto a la calidad y eficiencia del proceso enseñanza aprendizaje.

- Modelo académico: A partir del paradigma establecido en el modelo educativo SEP, se diseña el modelo académico, que indicará la forma en que se ejecuta el modelo educativo. El modelo académico de la institución se basa en el trabajo de proyectos globales que implican:
 - El docente pasa a ser especialista de la asignatura en la que mejor se encuentra preparado, colaborando con los docentes de las otras asignaturas en el desarrollo de los proyectos globales.
 - Trabajo colegiado en los momentos de planeación, ejecución y evaluación.
 - Pedagogía activa; el alumno construye conceptos y conocimientos a través del trabajo en equipo, los conocimientos con los que cuenta, la investigación y el apoyo del docente.
 - Interdisciplinariedad; a través de la relación y participación de las diferentes disciplinas para resolver problemas complejos de manera integral.
- Proyecto curricular de centro: Elaborado por el equipo docente de la institución. En él se definen los contenidos y objetivos de forma secuencial para cada ciclo, la distribución de horas clase y se detallan los métodos didácticos y de evaluación.
- Estrategia de articulación de la educación básica a nivel institucional: La articulación de la educación básica en el contexto internacional ha presentado experiencias exitosas como las de Israel en 1949, Chile en 1965, España en 1970, Colombia en 1975 y Dinamarca en 1994, que ya han sido abordadas en el capítulo 2. La institución cuenta con la fortaleza de que su matrícula de primaria, en un 90%, pasa a secundaria dentro de la misma institución, situación que vuelve factible la articulación de los niveles de primaria y secundaria en sus planes y programas. Las previsiones para la concreción de esta estrategia son:

- Trabajo colaborativo entre directivos y docentes de los niveles de primaria y secundaria
- Formación de equipo de diseño curricular
- Revisión de los planes y programas de primaria y secundaria para la realización del nuevo diseño que establezca el trayecto formativo para el logro de los diez fines y objetivos de la educación básica y su articulación en la educación formal y no formal como lo propone (Álvarez, 1994, pp. 236-240).

Tabla 21: Articulación de la educación formal y no formal para el logro de los fines de la educación

Articulación de la acción Educativa Fines y objetivos de la Educación Básica	Educación formal en la escuela	Educación en la familia	Educación en la comunidad y en la vida social
1. Capacidad de expresión y de comunicación.	Expresión oral, físico-corporal, plástica y simbólica. Lecto-escritura, diálogos. Seguimiento de instrucciones. Uso de figuras y símbolos.	Diálogo entre padres e hijos. Ambiente de confianza y sinceridad. Cultivo de la expresión oral. Vida al aire libre.	Uso de lenguaje simbólico. Historia y cultura. Tradición oral. Literatura local y regional. Comunicación social.
2. Capacidad de observación y de estudio.	Hábitos de observación y estudio. Fomento de la lectura. Elaboración de resúmenes. Aprovechamiento del tiempo. Historia y cultura.	Cultivo de plantas y cría de animales. Espacio físico para el estudio. Hábitos de estudio. Recursos de aprendizaje. Usos de medios de comunicación. Uso del tiempo libre.	Bibliotecas y centros de información. Conocimiento objetivo y crítico de la Historia Nacional. Participación en estudios e investigaciones.
3. Capacidad de análisis, desarrollo de la creatividad y habilidad para plantear y resolver problemas.	Manejo de métodos de análisis y síntesis. Planteamiento y solución de problemas. Estímulo a la imaginación y al pensamiento creativo.	Fomento de juegos infantiles. Cultivo del dibujo y el diseño. Construcción de instrumentos. Participación en la solución de problemas.	Conocimiento y análisis de los problemas y necesidades sociales. Contribución personal para resolverlos. Estímulos a la creatividad.
4. Capacidad de control físico-corporal y cuidado de la propia salud y hábitos de higiene personal y ambiental.	Condiciones de orden, aseo e higiene de la planta física. Cultura física y deporte. Cuidado del medio ambiente. Cuidado de la propia salud.	Aprecio y respeto a la vida humana. Orden, aseo e higiene del hogar. Excursiones y deportes. Hábitos alimenticios. Cuidado de la salud.	Condiciones de orden, aseo y limpieza en los edificios y espacios públicos y en las empresas. Higiene ambiental y ecológica.
5. Habilidades prácticas productivas y tecnológicas.	Reconocimiento del valor individual y social del trabajo. Hábitos de trabajo y servicio. Habilidades de diseño y construcción.	Participación en el trabajo doméstico. Hábitos de ahorro y cooperación. Conocimiento y manejo de instrumentos.	Aprovechamiento del tiempo. Puntualidad, responsabilidad. Búsqueda de la eficiencia y calidad. Estímulo a la productividad.

Fuente: Álvarez (1994)

Tabla 22: Articulación de la educación formal y no formal para el logro de los fines de la educación (continuación)

Articulación de la acción Educativa Fines y objetivos de la Educación Básica	Educación formal en la escuela	Educación en la familia	Educación en la comunidad y en la vida social
6. Capacidad de relación con los demás y equilibrio afectivo.	Conocimiento de sí mismo y de los demás. Trabajo en equipos. Confianza en sí mismo. Confianza en los demás.	Educación afectiva. Relaciones interpersonales. Educación sexual. Armonía conyugal y familiar.	Trabajo en equipo. Participación en asociaciones y juntas de vecinos. Sentido de la solidaridad.
7. Capacidad de participación y de gestión.	Capacidad de análisis y síntesis de información. Capacidad de gestión y cooperación. Cultura democrática.	Decisiones compartidas. Reconocimiento de ámbitos de decisión personal. Solidaridad familiar. Solidaridad social.	Participación cívico-política efectiva. Pertenencia a asociaciones y organizaciones. Respeto del Gobierno a la sociedad civil. Compromiso de participación social.
8. Sentido de responsabilidad moral y/o ética, personal y social.	Cumplimiento de responsabilidades. Respeto de la libertad de la persona. Aprecio del valor del trabajo. Sentido de equidad y justicia.	Cultivo del amor y de la fidelidad en la pareja y en la familia. Respeto a la privacidad personal. Jerarquía de valores. Ética familiar. Sentido de ética social.	Cumplimiento de responsabilidades sociales. Aprecio de los valores humanos, éticos, religiosos y culturales. Corresponsabilidad social. Jerarquía de valores.
9. Asimilación y promoción de valores humanos.	Aprecio del trabajo y del servicio. Aprecio y respeto a la vida humana. Desarrollo de valores.	Respeto a la dignidad personal. Aprecio y respeto a la vida humana. Sentido de identidad familiar. Jerarquía de valores.	Sentido de la identidad cultural. Aprecio de la libertad y de la democracia. Sentido de equidad y justicia. Respeto a la libertad de pensamiento y expresión.
10. Formación integral de la persona.	Confianza en sí mismo. Confianza en los demás. Educación afectiva. Educación en los valores.	Respeto a la dignidad de la persona y a su libertad. Educación en el amor. Educación en los valores.	Educación socio-cultural. Educación cívico-política. Sentido de la equidad y de la justicia.

Fuente: Álvarez (1994)

- Actualización docente: Se realizará una evaluación para determinar en qué asignatura el docente se desempeña mejor, esto contempla las observaciones de clase realizadas. Durante el ciclo se dará seguimiento desde los planes y observaciones de clase y desempeño dentro de los proyectos para determinar las áreas de oportunidad que el docente requiere reforzar en los cursos de capacitación, de tal forma que tenga su plan personal de capacitación y se formen grupos de trabajo para llevarla a cabo, con docentes con las mismas áreas de oportunidad.
- Evaluación: Se lleva a cabo la evaluación considerando los siguientes elementos:

- Evaluación de los aprendizajes de los alumnos: Se lleva a cabo con enfoque alternativo de la evaluación de los aprendizajes (Mateo citado por Álvarez, 2015, p.97):
 - Instrumentos: dependiendo de los objetivos, se opta por diversas formas, como los experimentos, debates, portafolios, productos generados por los estudiantes, entre otros.
 - El juicio evaluativo se basa en la observación continua del trabajo diario y admite apreciaciones subjetivas.
 - Se busca individualizar los procesos evaluativos
 - Posibilita que el evaluador cree una historia evaluativa con respecto a cada estudiante y el grupo.
 - La evaluación tiende a ser idiosincrática.
 - La información que se provee está más orientada a facilitar y motivar el aprendizaje.
 - Permite que los estudiantes participen más activamente en el proceso evaluativo.

- Evaluación docente: Se realiza con base en las categorías e indicadores para evaluar las funciones docentes propuestas por Scriven (Mateo citado por Álvarez, 2015, p.107):

Tabla 23: Categorías e indicadores para evaluar las funciones docentes

Categorías e indicadores para evaluar las funciones docentes	
Conocimiento de la materia	Tareas y habilidades a considerar
Competencias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias comunicativas • Destrezas de gestión del proceso • Habilidades para la gestión de la calidad y el cambio positivo en la enseñanza • Habilidades para la gestión de emergencias • Destrezas de programación y desarrollo • Planificación del curso • Selección de materias • Utilización de recursos disponibles • Evaluación del curso, de la enseñanza y del currículo
Competencias instructivas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre la evaluación de los estudiantes • Destrezas para la construcción y administración de instrumentos de evaluación • Capacidad para procesar e interpretar los resultados de evaluaciones • Registro e informe sobre el rendimiento de los estudiantes • Conocimiento sobre metodologías y requisitos de la evaluación
Responsabilidades profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Conductas éticas, incluyendo: actitudes, acciones o servicios a la comunidad • Conciencia sobre sus responsabilidades profesionales • Asesoría a otros docentes o niveles educativos • Criterios consistentes sobre sus obligaciones docentes • Capacidad para mantener el equilibrio entre sus obligaciones con la institución y sus responsabilidades profesionales

Fuente: Álvarez, (2015)

Dimensión administrativa: Esta dimensión contempla la gestión de todos los recursos con los que la institución cuenta para optimizar su funcionamiento.

- Presupuesto: Se realiza una planeación anticipada de forma cuantitativa, en términos monetarios acerca del origen y asignación presupuestal para las diversas áreas de la institución, de forma general, para un periodo específico.
- Gestión de recursos humanos, materiales, financieros y didácticos: Este proceso implica una serie de acciones y estrategias para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros,
 - Gestión de recursos humanos: Implica la “aplicación efectiva del proceso administrativo a los integrantes futuros y presentes de una organización, con la

intención de poder alcanzar la razón de ser de la misma, con la colaboración de estos integrantes” (Gómez, 2000). Se llevan a cabo los siguientes procesos:

- Reclutamiento y selección: Se identifican e invitan elementos que cubran el perfil establecido en la descripción del puesto a que puedan incorporarse a la institución. Una vez cumplidos los requisitos, se procede a realizar una primera entrevista, exámenes psicométricos y de conocimientos, segunda entrevista, verificación de referencias, exámenes médicos y oferta formal.
 - Integración: Una vez que el candidato ya forma parte de la institución, se le dan a conocer sus funciones, reglamentos, políticas, así como la historia, misión, visión, filosofía y estructura organizacional de la institución.
 - Capacitación: Se encarga de transformar las áreas de oportunidad de los recursos humanos en fortalezas para mejorar su desempeño. Se realiza la detección de necesidades de capacitación individuales, se forman grupos de trabajo de acuerdo a las necesidades, se lleva a cabo la capacitación y se evalúa la misma.
- Gestión de recursos materiales: Se encarga de planear y determinar el nivel óptimo de inventarios y compras de materiales. Se llevan a cabo los siguientes procesos:
- Asegurar la disposición de cantidades adecuadas de materiales para hacer frente a las necesidades de la institución.
 - Evitar pérdidas innecesarias de material ya sea por deterioro o cálculos erróneos en la adquisición.
 - Selección adecuada de proveedores
- Gestión de recursos financieros: Realiza el control presupuestal para cada una de las áreas de la institución. Lleva a cabo las siguientes funciones:

- Planificar abarcando todas las áreas de la institución
- Armonizar cada uno de los presupuestos de las distintas áreas
- Identificar causas que impliquen variaciones en los presupuestos y generar estrategias para evitar que se repitan
- Facilitar la toma de decisiones
- Gestión de recursos didácticos: Se encarga de planear y determinar el nivel óptimo de inventarios, compras de materiales didácticos y elaboración de los horarios de uso de los mismos. Se llevan a cabo los siguientes procesos:
 - Asegurar la disposición de cantidades adecuadas de materiales didácticos que contribuyan a la mejora de la calidad educativa.
 - Evitar pérdidas innecesarias de materiales didácticos ya sea por deterioro, obsolescencia o cálculos erróneos en la adquisición.
 - Selección adecuada de proveedores
 - Elaboración oportuna de los horarios de uso de los materiales de acuerdo a las solicitudes realizadas por docentes y directivos
- Evaluación: Se evalúa a través de los métodos establecidos en el manual de procedimientos de la institución.

Dimensión comunitaria: Contempla la forma en que la institución se relaciona con la comunidad aledaña, considerando a padres de familia y organizaciones pertenecientes a la misma, para establecer estrategias colaborativas que conduzcan a la mejora de la calidad educativa.

- Consejos de participación social: Se integra por padres de familia, maestros, directivos, miembros de la comunidad y ex alumnos. Sus funciones son:
 - Propiciar la colaboración armónica entre la comunidad educativa

- Coadyuvar el establecimiento de metas y respaldar actividades de la escuela
 - Apoyo al Consejo Técnico Escolar
 - Fomentar el interés familiar y comunitario por el desempeño del educando
 - Realizar acciones de participación para la protección civil y seguridad escolar
 - Promover actividades extraescolares para complementar la formación de los educandos
- Manual de convivencia escolar: Es el documento de observancia obligatoria para las instituciones educativas, alumnado, directivos, docentes, padres de familia y en general para todos los miembros de la comunidad escolar. Su finalidad es proporcionar los elementos que le permitan a la comunidad educativa generar planes de seguridad integrales, con un enfoque formativo, basado en el diálogo, la tolerancia y la responsabilidad para propiciar una convivencia escolar sana y pacífica, a través del respeto a la dignidad, vida, integridad física y moral de todas las personas, que favorezca la construcción de aprendizajes significativos en la niñez y juventud.
 - Proyectos transversales: Se realizan en colaboración entre la institución y la comunidad para atender necesidades emergentes de la comunidad a través de proyectos en los que los alumnos obtengan aprendizajes significativos través de la participación social.
 - Evaluación: Se lleva a cabo en las reuniones de los consejos de participación, valorando los resultados de los proyectos, programas y actividades generadas durante el ciclo escolar.

5.3 Recomendaciones para estudios futuros

Al concluir un proyecto o una investigación, se presentan nuevas áreas de atención o desarrollo referentes al tema tratado, que pueden ser tratadas con mayor profundidad en futuros proyectos de gestión e investigación.

- Ampliar y adaptar el modelo de gestión para su funcionamiento en la educación básica de México.
- Realizar un estudio que permita concretar una propuesta de diseño curricular para la articulación en sus planes y programas de los niveles de primaria y secundaria, en un solo ciclo de nueve grados de educación básica.
- Realizar un estudio para desarrollar una propuesta de reforma curricular para la formación de maestros de educación básica en las escuelas normales, asumiendo el paradigma de especialización de áreas.
- Realizar una investigación con estudiantes de educación básica de sexto grado de primaria y primer grado de secundaria sobre el impacto psicopedagógico que tiene la separación de los niveles de educación básica en el desempeño de los alumnos.
- Realizar un estudio que permita desarrollar un programa de formación y actualización en gestión para directivos y futuros directivos de educación básica.

Limitaciones del proyecto

Las principales limitaciones que se encontraron durante el desarrollo del proyecto fueron:

- La colaboración de la institución para proporcionar datos de su confidencialidad, así como reportes de logro educativo en un principio fueron totalmente abierta, sin embargo, se fueron condicionando conforme al avance del proyecto y sus implicaciones.
- Para la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos, en un inicio se consideró realizar entrevistas a profundidad con los directivos de la institución y cuestionarios para docentes, situación que la coordinación aceptó, sin embargo, al ver las implicaciones de las preguntas, solicitaron que no se realizaran entrevistas a profundidad, que el guion se convirtiera en un cuestionario de preguntas abiertas.
- La participación de los directivos en el cuestionario fue difícil ya que consideraban que podrían estar siendo evaluados en procesos de gestión y se realizaron diversas visitas a la institución para lograr su participación.

Referencias

- Álvarez, I. (1991). *Introducción al Método de Estudio de Casos. Documento del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas (CICA). México, IPN- ESCA.*
- Álvarez, I. (1999). *La educación básica en México. Vol. 1* México: Limusa/ Noriega Editores
- Álvarez, I. (1999). *La educación básica en México. Vol. 2* México: Limusa/ Noriega Editores.
- Álvarez, I, et. al. (2005). *Los estudios de caso como estrategias para la formación en gestión. Experiencias del sector educativo: México.* Ediciones Taller Abierto
- Álvarez, I. (2007). *Concepto emergente de educación básica integral en Gobernabilidad y Gestión Educativa* México: SEP
- Álvarez, I. (2010). *Desafíos de innovación y gestión en la educación básica en Cultivar la innovación. Hacia una cultura de la innovación.* México: SEP
- Álvarez, I. (2015). *Cultura de evaluación y desafíos para el desarrollo de las instituciones educativas* México: México. IPN Limusa/ Noriega Editores
- Argudín, Y. (2014). *Educación Basada en Competencias: México:Trillas*
- Hernández, et al. (2014). *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill.
- Gobierno de la República. (2018). Ley General de Educación. Recuperado el abril de 2018 de: https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf
- Gobierno de la República. (2018). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Recuperado el abril de 2018 de: <http://www.inedec.gob.mx/files/PND.pdf>
- Gómez, C., León, E. (2014). *Método comparativo en: Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales.* Tirant Humanidades, México.
- INEE. (2015). *Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA): México.*
- INEE. (2015). *PLANEA: una nueva generación de pruebas, fascículo1: México.*
- INEE. (2015). *PLANEA: una nueva generación de pruebas, fascículo2: México.*
- INEE. (2015). *PLANEA: una nueva generación de pruebas, fascículo3: México.*
- INEE. (2016). *La educación obligatoria en México: informe 2016: México.*
- Jara, O. (1994). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias.* Costa Rica: Centro de. Estudios y Publicaciones, ALFORJA.

Latapí, S. (1988). *Un siglo de educación en México, Vol. I*: México. Fondo de Cultura Económica

López, (2015). *Análisis de la situación actual*. UCI. Recuperado de: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Analisis_de_la_situacion_actual.pdf

Melgar, M. (2010). *Las Reformas al Artículo Tercero Constitucional*. Recuperado el abril de 2018 de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/204/10.pdf>

Münch, Lourdes, et.al. (2010). *Administración de Instituciones Educativas*: México. Trillas

CEB. (2014). *Archivo de resultados de pruebas nacionales de evaluación: ENLACE*. México.

CEB. (2016). *Archivo de resultados de pruebas nacionales de evaluación: PLANEA*. México.

CEB. (2017). *Manual institucional de inducción*. México.

CEB. (2017). *Manual institucional de organización*. México.

CEB. (2017). *Modelo Educativo institucional*. México.

CEB. (2017). *Proyecto Mesoamérica 2016-2017*. México.

OCDE. (2015). *Programa para la evaluación internacional de alumno: Nota País*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/pisa/PISA-2015-Mexico-ESP.pdf>

Ornelas, C. (2003). *El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo*: México. CIDE-Nacional Financiera-Fondo de Cultura Económica.

Perrenoud, P. (2002). *Diez nuevas competencias para enseñar*: México. Monte Albán.

Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*: Buenos Aires, IPE-UNESCO.

Pozner, P. (2000). *El Directivo Docente como Líder de la Gestión Educativa*: Buenos Aires, Recuperado de: <https://www.slideshare.net/DemetrioCcesaRayme/el-directivo-docente-como-lder-de-la-gestin-educativa-ccesa007>

Rivas, L. (2006). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* México: Ediciones Taller Abierto

Sánchez, L. (2013). *Los modelos educativos en el mundo: comparación y bases para la construcción de nuevos modelos*: México. Trillas.

Salazar, C. (2014). *Dimensiones de los Modelos Pedagógicos Emergentes (MPE) en el Siglo XXI*. Colombia: Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/282863049_Dimensiones_de_los_Modelos_Pedagogicos_Emergentes_MPE_en_el_Siglo_XXI

Sartori, G., y Morlino, L. (1987). *La comparación en las Ciencias Sociales*: España. Alianza Editorial.

SEP, (2000). *Antología de Gestión Educativa*. México.

SEP, (2000). *Decreto por el que se crea el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación*: México. DOF.

SEP, (2007). Primera parte. Presentación general de la prueba enlace básica 2007: México México. DOF.

SEP, (2009). *Curso básico de Formación Continua para Maestros en Servicio. El enfoque por competencias en la Educación básica 2009*. México.

SEP, (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México.

SEP, (2011). *Plan de estudios 2011 educación básica*. México

SEP, (2011). *Plan de estudios 2009 educación básica*. México

SEP, (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. México

SEP, (2013). *Consejos Técnicos Escolares*. México

SEP, (2014). *Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. México.

SEP, (2017). *Modelo educativo para la educación básica*. México

SEP, (2017). *Perfil, parámetros e indicadores para docentes y técnicos docentes en educación básica*. México.

SNTE. (2010). *Refomas al Artículo 3° Constitucional*. Recuperado el mayo de 2018 de: <http://www.snte.org.mx/tercerconstitucional/galerias1/255/refomas-al-ARTÍCULO-3-constitucional>

Solana, F. (2004). *Historia de la Educación Pública en México*: México. SEP/ Fondo de Cultura Económica.

Tünnermann, C. (2008). *Modelos educativos y académicos*: Nicaragua. Hispamer.

UCV, (2015). *Sistematización de experiencias*. Comisión Coordinadora de Servicio Comunitario. Venezuela.

UNAPEC. (2009). *Modelo Educativo y Académico de la UNAPEC*. República Dominicana

Universidad de Desuto. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina: informe final Proyecto Tuning América Latina*: Bilbao. Deusto.

Universidad de Desuto. (2016). *Modelo de competencias del profesorado en la Universidad de Deusto*: Bilbao. Deusto

Yin, K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Estados Unidos: Sage Publications.

GLOSARIO

Educación Básica: Es un “proceso sistemático de la educación que comprende la instrucción preescolar, en la cual se imparten algunos conocimientos y se estimula la formación de hábitos; la instrucción primaria, en la cual se inician el conocimiento científico y las disciplinas sociales, y, por último, la instrucción secundaria, en la que se amplían y reafirman los conocimientos científicos por medio de la observación, la investigación y la práctica. (SEP,2008).

Educación Básica Integral: Es un “proceso de educación formal que se vincula con la educación no formal e informal para lograr la formación integral de las personas, mediante el desarrollo de habilidades y destrezas básicas, la asimilación de aprendizajes necesarios, la promoción de actitudes, hábitos y valores que preparan a los ciudadanos para la vida familiar, económica, social, política y cultural, estableciendo condiciones para el aprendizaje permanente y el mejoramiento de las condiciones y calidad de la vida humana”. (Álvarez, 2000).

Modelo Académico: “Es definido por la estructura orgánica de la organización, los modelos de gestión y administración con que dicha organización da soporte al desarrollo de las funciones sustantivas, de los programas sustantivos y el desempeño de las diversas acciones encaminadas al logro de los propósitos institucionales. El Modelo Académico debe guardar congruencia con el Modelo Educativo. Requiere estar adecuado para hacer realidad el paradigma pedagógico implícito en el Modelo Educativo”. Tünnermann, (2008).

Modelo Curricular: “Se entiende una construcción teórica o una forma de representación del currículum que describe su funcionamiento y permite explicarlo e intervenir en él. Se debe incluir la selección de los elementos o componentes que se consideran más importantes, así como de sus relaciones y formas de operación”. Díaz, (2005).

Modelo de Enseñanza: Es una representación sobre los sucesos del proceso de enseñanza aprendizaje; estos “cuentan con un fundamento teórico que explica cuáles son los objetivos que se

intenta alcanzar con el diseño de diferentes ámbitos educacionales, con estrategias y procedimientos coherentes al modelo tórico”. Sánchez, (2008).

Modelo de Gestión: Corresponde al “Referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias” (López, 2015).

Modelo Educativo: “Los modelos educativos más vigentes tienen principios que marcan la elección, la línea que hay que seguir. Para definir un modelo se toman en cuenta diversos criterios: sociológicos, filosóficos, psicológicos, antropológicos, económicos y políticos. Los factores económicos y políticos son de suma importancia en los modelos que se llevan a la práctica en México y en otras partes del mundo. Los criterios que se manejan para orientar un modelo tienen que ver con la visión de la persona humana y nos proporcionan la base para establecer un modelo educativo valioso y eficaz” Tovar citado por Sánchez, (2008).

Gestión: Es “un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos y abarca los procesos educativos en su dimensión administrativa, social, laboral y pedagógica” (Tedesco citado por Álvarez, 1999).

Gestión Educativa Estratégica: Es “un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los 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” (Pozner, 2000).

LISTADO DE SIGLAS

CEDEX	Centro de Educación Extraescolar
DOF	Diario Oficial de la Federación
ENLACE	Evaluación Nacional de logro Académico
INEE	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
PLANEA	Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes
RIEB	Reforma Integral de la Educación Básica
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNTE	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para docentes

Anexo 2. Cuestionario para directivos

Anexo 3. Guía de observación

ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA DOCENTES

El presente cuestionario forma parte de un estudio sobre las aportaciones del Modelo de Gestión a la calidad de la Educación Básica que tiene como objetivo Proponer un modelo de gestión para garantizar la calidad de la Educación Básica en la institución.

Este cuestionario tiene un carácter estrictamente anónimo con el propósito de que pueda contestar con toda sinceridad y veracidad, de modo que no se requiere que anote su nombre en ninguna parte.

INSTRUCCIONES: Después de leer atentamente cada una de las siguientes preguntas y sus incisos, responda brevemente las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene cómo docente en la institución?

2. ¿Cuál es su último grado de estudios que ha logrado concluir?

Maestro Normalista
Licenciatura
Posgrado

3. Identifique y subraye las cuatro competencias más importantes para que un docente de Educación Básica mejore la calidad de la Educación que ofrece

Organizar y animar situaciones de aprendizaje	Trabajar en equipo	Diseño y planificación
Gestionar la progresión de los aprendizajes	Participar en la gestión de la escuela	Tutoría
Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación	Utilizar las nuevas tecnologías	Evaluación
Implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo	Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión	Revisión y mejora

4. ¿En qué medida considera que la impartición de las materias por un sólo docente influye en la calidad de la Educación Básica?

No influye en nada
Influye muy poco
Influye algo
Influye mucho

5. ¿Señale que implicaciones tiene para la calidad de la Educación Básica del ciclo de primaria el que un docente tenga que impartir todas las asignaturas o materias de enseñanza?

Para lograr la calidad requiere que el docente tenga dominio del contenido de todas las asignaturas
Puede potencializar la transdisciplinariedad de los contenidos
No puede impartir todas las asignaturas con el mismo nivel de calidad
Se garantiza la calidad en todas las asignaturas
Se logra una relación docente alumno sumamente favorable para el aprendizaje
La calidad de la educación en cada asignatura depende de la preparación del docente
La afinidad del docente con las asignaturas repercute en la calidad de su práctica
El ambiente de aprendizaje permanece sin grandes cambios
Se tiende a manejar la misma didáctica y dinámica para todas las asignaturas
Se aprovechan los contenidos de otras asignaturas para ser relacionados o incorporados en los temas
Otro:

6. ¿Señale qué previsiones considera necesario hacer para que al docente de primaria se le asignen una o dos asignaturas en las que esté mejor preparado?

Evaluar el grado de preparación que tienen en las diferentes asignaturas los docentes
Fomentar el trabajo en equipo
Realizar la capacitación docente de acuerdo a las necesidades de los profesores
Constante actualización de los docentes en el campo disciplinar
Identificar la motivación de los docentes respecto a cada asignatura
Reestructurar los equipos de trabajo respecto de las asignaturas
Identificar las habilidades del docente en el manejo didáctico para grupos de primaria alta y baja
Actualización sobre tecnología educativa del campo disciplinar
Preparar al docente para el cambio de paradigma
Apertura al cambio desde el liderazgo hasta el cuerpo docente
Otro:

7. ¿Considera usted que el trabajo en equipo entre docentes de primaria contribuye a mejorar la calidad que se ofrece?

Sí
No

Explique brevemente por qué:

8. En las escuelas que ha trabajado, ¿Cómo han funcionado los consejos de participación?

Han funcionado mucho
Han funcionado
Han funcionado regular
Han funcionado poco
Han funcionado muy poco

Explique por qué han logrado funcionar o no:

9. ¿Qué resultado considera con base en su experiencia que pueda tener la articulación de los niveles de primaria y secundaria en sus planes y programas, para formar un solo nivel de Educación Básica de 9 ciclos?

Excelente
Muy Bueno
Bueno
Regular
Malo

Explique brevemente por qué

10. En el contexto en que usted trabaja, ¿Qué medidas o estrategias propone usted para mejorar y garantizar la calidad de la institución?

Estrategias de comunicación
Trabajo en equipo
Liderazgo compartido
Trabajo interdisciplinario
Optimización de la carga académica
Evaluar la necesidad de los recursos que se emplean
Involucrarse en la gestión de la escuela
Fomentar la participación social
No se requiere ninguna mejora
Otra:

Le agradezco la atención que ha prestado a este cuestionario, procurando contestar a todas sus preguntas.

ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS

El presente cuestionario forma parte de un estudio sobre las aportaciones del Modelo de Gestión a la calidad de la Educación Básica que tiene como objetivo Proponer un modelo de gestión para garantizar la calidad de la Educación Básica en la institución

Este cuestionario tiene un carácter estrictamente anónimo con el propósito de que pueda contestar con toda sinceridad y veracidad, de modo que no se requiere que anote su nombre en ninguna parte. Si requiere mayor espacio para sus respuestas, puede emplear la parte trasera de la hoja o anexar hojas adicionales si así lo desea.

Años de experiencia en la institución: _____

Nivel de Estudios: _____

1. ¿Qué preparación específica le ofreció la institución para ejercer un cargo de gestión?

2. ¿Qué características considera que deba tener la gestión de un centro de educación básica para lograr la calidad educativa?

3. ¿De qué forma se identifican las áreas de oportunidad en los procesos de la institución?

4. ¿Qué estrategias promueve para que el cuerpo docente desempeñe su función con calidad?

5. ¿Cuál es el perfil idóneo para seleccionar a los profesores de la institución?

6. ¿Cuál considera que es el impacto del trabajo en equipo entre grupos de docentes para lograr la calidad educativa?

7. ¿Cómo debe realizarse el trabajo entre docentes y directivos para lograr los objetivos propuestos?

8. ¿Qué resultados considera con base en su experiencia que pueda tener la articulación de los niveles de primaria y secundaria en sus planes y programas, para formar un solo nivel de Educación Básica de 9 ciclos?

9. ¿Qué sugerencias tendría para mejorar la calidad de la institución?

Le agradezco la atención que ha prestado a este cuestionario, procurando contestar a todas sus preguntas.

ANEXO 3. GUÍA DE OBSERVACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CEDEX “VASCO DE QUIROGA”			
Estancia de Gestión y Desarrollo de la Educación			
Fecha:		Tipo de Gestión	Directiva
			Administrativa
			Pedagógica
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD			
OBSERVACIONES			