

**ELABORÓ: ROSA EUGENIA DÁVALOS ABUCHARD.**

# **¿QUÉ EFECTO PROVOCAN LOS CAMBIOS CURRICULARES EN LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA?**

**CONSTRUCTOS Y DESARROLLOS DENTRO DE LA SUBDIRECCIÓN DE ESCUELAS DE CALIDAD APLICADOS EN LA UNIDAD DE APOYO DE LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMALES.**

**COORDINADOR: LIC. RODOLFO ANAYA CARMONA.**

## ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	4
DESARROLLO.....	5
CONCLUSIONES.....	23
BIBLIOGRAFÍA.....	24

## INTRODUCCIÓN:

La educación, al ser parte de un proyecto decimonónico en diferentes ámbitos (social, cultural, económico y político) que pertenece a diferentes realidades educativas actuales y a distintos contextos, se encuentra inmersa en procesos que demandan iniciativas para el logro de cambios positivos en los distintos centros educativos. Por lo anterior, se vuelve necesario recurrir a la administración educativa como una de las disciplinas adscritas a las ciencias de la educación. De tal manera, hay un entramado teórico conceptual que fundamenta el quehacer de dicha disciplina, la cual encuentra su enclave en las teorías organizacionales. Los procesos actuales suponen tomar en serio los asuntos en materia de gestión y administración educativa, sobre todo dentro del marco de una vorágine de avances científicos y tecnológicos sin descuidar el aspecto humanista y, al mismo tiempo, para responder ante los procesos de rendición de cuentas y evaluaciones externas. En consecuencia, daremos seguimiento al desarrollo de un estudio de caso para integrar los contenidos propuestos y con el cual trabajaremos, que representa un entramado secuencial para comprender los diferentes aspectos que entran en juego en la administración educativa, misma que no puede verse como un ente separado de la gestión. En este caso, ofrece rutas de análisis para proponer su resolución en materia de administración y gestión de la educación.

Ante los distintos momentos de evaluación y seguimiento que se han venido dando en el sistema educativo nacional en el contexto mexicano, han salido a la luz una serie de descontentos por distintos motivos que van desde las prebendas sindicales hasta temores en materia de seguridad laboral y, sobre todo, las etapas de rendición de cuentas y evaluaciones que parecen ser un mal necesario. En esta coyuntura, los procesos educativos no deben estancarse, pues toda gira a ritmos inesperados de lo que uno se hubiera pensado en otras épocas. En la mente dan vueltas diversas posturas y perspectivas, en especial aquellas relacionadas con cuestiones administrativas. Los procesos de la administración educativa han demandado una extrapolación de responsabilidades, es decir, estas se han descentralizado, y los procesos ahora demandan la participación activa de todos los actores involucrados en el sistema educativo. Por lo anterior, es necesario promover un modelo de gestión escolar que incluya a todos los actores posibles en el proceso, en otras palabras: la participación es responsabilidad de todos como parte de la cotidianidad que supone el proceso educativo.

## JUSTIFICACIÓN:

La Administración Educativa tienen su origen, en el siglo XIX, cuando la educación empezó a ser un proyecto social, económico, político y cultural, resultado de los procesos desencadenados en estos ámbitos por la Revolución Industrial y la caída de los imperios monárquicos, se convirtió en objeto de estudio filosófico y de distintas disciplinas como la Sociología, la Psicología y las Ciencias Políticas, entre otras, (Altamirano Anaya, 2006). La acción de la administración en sus múltiples facetas, campos, metas que, como resultado de un diagnóstico de necesidades, se adopten al el sistema educativo y que define al administrador como un individuo completo, que comprende y domina esa complejidad, incluso lo expone como todo un líder versado en la materia, siendo producto de un proceso difícil de interacción social en el que la acción humana se enfrenta; que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades de los docentes, esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal involucrado en la gestión educativa y el manejo de sus recursos físicos, tecnológicos, pedagógicos, entre otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa (Miranda, R. pp: 5- 35. 2008), dándole la importancia al conocimiento, saber usar la información disponible y aplicarla en la práctica administrativa, y así poder responder a los aspectos administrativos y académicos de la institución y de quienes la conforman; sin dejar a un lado la innovación integra para los educandos.

En América latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados existieron dos corrientes cercanas a la disciplina por una parte se daba la planificación y por otra la administración. Casassus (2000), menciona que, en el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

## DESARROLLO:

Para lograr los cambios es necesario analizar qué hacer y desde qué niveles actuar, por tanto, comenzaremos con la revisión de los referentes a nivel internacional, específicamente en América Latina y el Caribe.

De acuerdo a mi experiencia en la Subdirección de Escuelas de Calidad, se lleva a cabo un Programa de Escuelas de Tiempo Completo. El PETC inició en el año 2009, es un Programa sujeto a Reglas de Operación de modalidad S221, dependiente de la Secretaría de Educación Pública y cuya Unidad Responsable es la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa. Hasta 2017 el Programa no contaba con un documento de Diagnóstico único, aunque desde la evaluación de diseño de 2008 se le había recomendado realizarlo. Hay que anotar que el PETC ha producido diferentes documentos de análisis y reflexión sobre la problemática que atiende y sobre el significado, alcance y experiencia de las escuelas con jornada ampliada. "El establecer en forma paulatina conforme a la suficiencia presupuestal, ETC con jornadas de entre 6 y 8 horas diarias, para aprovechar mejor el tiempo disponible para el desarrollo académico, deportivo y cultural de las/os alumnas/os. En aquellas escuelas donde más se necesite, conforme a los índices de pobreza y marginación se impulsarán esquemas eficientes para el suministro de alimentos nutritivos al alumnado. Con lo cual se coadyuva a mejorar la calidad de los aprendizajes en educación básica".

Tanto en Latino América como en el Caribe, la misión, visión y objetivos son los mismos de acuerdo a la Administración y Gestión Educativa con la diversidad de modelos aplicables, así como el de gestión estratégica, adaptable a las necesidades y características de los educandos y el contexto cultural metropolitano, y a nivel Internacional; tiene la finalidad de compartirlo con los actores educativos en los distintos niveles de incidencia de la educación básica. Con rumbo a la etapa de rendición de cuentas, como en monitoreo constante de sus procesos de gestión y administración educativa, al mismo tiempo, estar a la vanguardia de las Auditorías, por el manejo económico para lograr una Institución con las características requeridas, para el mejor aprovechamiento de conocimientos mediante la estructura física adecuada, comedores, biblioteca, aulas, sanitarios, etc.,

El Programa se dirige a escuelas públicas de educación básica, en todos sus niveles y servicios educativos, de un solo turno, que cumplan preferentemente con al menos uno de los siguientes criterios:

- a) Ofrezcan educación primaria o telesecundaria.
- b) Atiendan a población en situación de vulnerabilidad o en contextos de riesgo social.
- c) Presenten bajos niveles de logro educativo o altos índices de deserción escolar.



d) Estén ubicadas en municipios y localidades en los que opere el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia.

Pues la situación de violencia que viven los países, derivada de la fragmentación social, la inequidad de oportunidades, la criminalización de los jóvenes, la exclusión social, el desempleo, la desintegración familiar, el consumismo y el individualismo a ultranza, exige de todos los sectores del gobierno e instituciones educativas y culturales de la sociedad civil, fórmulas innovadoras y eficientes para reconstituir el muy dañado tejido social y revalorar el concepto de “comunidad”.

La ECR del Programa Escuelas de Tiempo Completo tiene como objetivo general, evaluar la consistencia y orientación a resultados del Programa, con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

México, por su parte, aporta dos experiencias, una en 1996, “AGE” (Apoyo a la Gestión Escolar), con apoyo financiero y capacitación para mejoras escolares, y en 2001, “PEC” (Programa Escuelas de Calidad), con el propósito de ofrecer una mayor autonomía a las escuelas —a través del financiamiento de proyectos para mejorar la calidad educativa— por medio de una planeación estratégica, de la participación de los padres de familia y del mejoramiento de la capacitación e infraestructura. La cual en su momento tuvo grandes beneficios para el sistema educativo e institucional, y que lamentablemente por falta de recursos, aquí en el Estado de México ya no se cuenta con ese Programa.

En El Salvador se desarrolló el programa “Educo” (Educación con participación de la comunidad), cuyo rasgo distintivo es que cada escuela cuenta con una Asociación Comunitaria de Educación (ACE) integrada por miembros de la comunidad, quienes reciben recursos directamente del gobierno y se responsabilizan de la gestión escolar. Este mismo camino se ha identificado en Honduras, con su programa “PROHECO” (Proyecto Hondureño de Educación Comunitaria); en Guatemala, con el “PRONADE” (Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo); en Nicaragua, donde también se han identificado estos esfuerzos; en Brasil, que se apuesta por la autoevaluación, planeación y mejor atención a los estudiantes y a la comunidad a través de su programa “PDE” (Plan de Desarrollo Escolar), con el apoyo del Fondo para el Fortalecimiento Escolar, que proporciona apoyos para el cumplimiento de los objetivos de las escuelas

África. Ghana y Sudáfrica se incorporaron a una política de mejora en los rubros de la administración escolar, de la capacitación, del control y de la evaluación a través del programa “Desarrollo Escolar Total”; Kenia desarrolló el programa “APM” (Asociaciones de Padres y Maestros), que sugiere promociones y transferencias de maestros y supervisa los gastos de la escuela, y el programa “ETP” (siglas en inglés: Programa del Maestro Adicional) focalizado en las clases de primer grado, donde el maestro tenía que responder y rendir cuentas frente al comité escolar.



Asia. En Hong Kong, China, se instituyó el programa Iniciativa de Administración Escolar, “SMI” (siglas en inglés), otorgando autonomía a los comités de administración escolar para la toma de decisiones referentes al personal y a la administración en beneficio de la ejecución de los planes de estudio; en Camboya el Proyecto de Mejoramiento de la Calidad Educativa, “EQIP” (siglas en inglés), financia diversos elementos a partir de una lista de prioridades; y en Indonesia el Programa Asistencia Operativa Escolar, “BOS” (siglas en indonesio), promueve las donaciones a escuelas, donde el comité escolar solo puede tomar decisiones con respecto a los gastos operativos.

Medio Oriente y África septentrional. Israel incorpora la administración escolar descentralizada promoviendo que las escuelas establezcan objetivos bien definidos, un plan de trabajo claro y que realicen el seguimiento y la evaluación, para ello las escuelas pueden manejar parte de su presupuesto y tienen autoridad sobre algunos aspectos laborales y en el establecimiento del consejo escolar; Qatar impulsó un sistema de escuelas independientes que reciben financiamiento con la responsabilidad de mejorar la calidad de la educación a través de “lineamientos de contrato”. Otros países. Este tipo de experiencias en materia de administración escolar descentralizada se han desarrollado por más de veinticinco años en Australia, Canadá y Nueva Zelanda; en Inglaterra el gobierno devolvió la autoridad y autonomía a los padres y maestros, pero no se cuenta con evaluaciones rigurosas que brinden una evidencia objetiva en el mejoramiento de los logros estudiantiles (SEP, 2010).

Las iniciativas en materia de educación en los distintos países, sobre todo del contexto latinoamericano y el Caribe. Apoyado en Clifford Geertz y en Gilberto Giménez, vemos a las **culturas** como formas de vida que permiten a los grupos humanos dar sentido a su existencia, mediante la estructuración de creencias, normas, hábitos, valores y prácticas simbólicas, en determinados contextos históricos y sociales. Se refieren a procesos para desarrollar la creatividad estética, potenciar habilidades, estimular la comunicación, preservar y transformar el mundo, para configurar identidades y constituir patrimonios que permitan la continuidad de lo humano, sobre todo a nivel de educación básica en Latino América y el Caribe.

Quienes compartimos el privilegio de trabajar en el ámbito escolar y con una visión de reciente formación, nos encontramos ante una oportunidad formidable para demostrar que la cultura, convertida en proyecto participativo, pertinente, sistemático, dialógico y transformador, es capaz de incidir en el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad y de que es necesario replantear su papel, en la administración educativa, con procesos descentralizados, en un camino que ha de tomar la institución, con responsabilidad compartida entre autoridades, profesores y padres de familia; para poder dar *seguimiento* a la revisión o actualización del modelo de gestión educativa y estratégica con un diagnóstico y así poder considerar la corrección del árbol de problemas, lo cual implica que éste, se encuentra en la operación de las propias Escuelas de Tiempo Completo





y no en fallas del Sistema Educativo, en lo relativo a la extensión de su jornada escolar y su utilización, en lo que el programa podría contribuir a la solución.

Para las teorías administrativas se requiere las actitudes y aptitudes del administrador, pero en las teorías organizacionales se requiere el conocimiento de esta. En esta última categoría, se eligieron dos teorías mencionadas por (Rivas, 2009), que pueden fundamentar nuestra administración educativa para el caso planteado: La Teoría de los sistemas complejos adaptativo, (Kauffman, p. 26, 1995); la mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos y pertinentes de sus elementos entre sí y con su entorno; haciendo énfasis en sus diferentes componentes. La Teoría de la autocrítica organizacional (Maturana y Varela, p. 26, 1980), donde la mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. Los distintos métodos y teorías empleados por los especialistas en Administración Educativa (Salas, 2003), permiten explicar la realidad de la organización educativa y actuar sobre ella, a fin de que pueda cumplir con los objetivos para los cuales fue creada. Tomando en cuenta que, en estas dos últimas décadas, se está pasando de un modelo de gestión meramente administrativo a una gestión estratégica. De acuerdo con (Bolívar 1997) “el liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que independientemente de la posición institucional que ocupen son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos”. Además, estas teorías y métodos responden a las necesidades de explicar la naturaleza de los fenómenos organizacionales (dimensión ontológica), y de abordarlos de manera concreta a través de mecanismos debidamente desarrollados (dimensión metodológica), coherente con los fundamentos teóricos y epistemológicos (cómo se puede conocer el fenómeno).

Como directivo es necesario que se tenga un claro conocimiento del significado de gestión estratégica, administración y organización, que, aunque parecieran lo mismo tienen ciertas características que las hacen diferentes, que se derivan y complementan entre sí. De acuerdo con la SEP (2010), la gestión estratégica son los procesos e intervenciones que tiene por propósito abatir los principales problemas de calidad educativa que presenta una institución. En este sentido, SIEME (2013) recomienda que las estrategias planteadas sean proyecciones a cinco años, con el objetivo de hacer evaluaciones que permita a la comunidad educativa saber sobre: ¿dónde están? ¿cómo están? y ¿a dónde van como escuela? Por otro lado, (Castillo, 2008), establece que la administración tiene como principal objetivo liderar a la comunidad educativa para el cumplimiento de las necesidades sociales e institucionales y a partir de ello, se comienza la organización de acciones que logre el cumplimiento de la misión y visión de la escuela. Cabe aclarar y con base a los estudios realizados (Aguerre, 2004), se observa que los resultados de la gestión estratégica dependen directamente de la administración y organización escolar. Ya que se observó que si el director, por un lado, se enfoca en la gestión pedagógica, en donde los profesores construyen lazos de cooperación y corresponsabilidad; y por el otro, se logra que la organización escolar sea consecuencia del censo de maestros y directivos para el





reconocimiento de problemas y la toma de decisiones; la gestión estrategia dará buenos resultados. Sin dejar de lado, el monitoreo constante de sus procesos de estar a la vanguardia de las Auditorias, por el manejo económico para lograr una Institución con las características requeridas, para el mejor aprovechamiento de conocimientos mediante la infraestructura adecuada, comedores, biblioteca, aulas, sanitarios, laboratorios, aulas de multimedios, etc.

Con base en el documento de la Secretaría de Educación Pública (2010) denominado *Modelo de Gestión Estratégica* —del cual se recuperan los contenidos casi de manera textual para fines didácticos— se tiene que en las últimas décadas se han recuperado experiencias que a lo largo del tiempo han evolucionado y transformado la gestión educativa; estas experiencias presentan características similares de acuerdo con su tiempo y contexto, lo que permite agruparlas en modelos generales, como apunta Casassus (2000): En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, la calidad total, la reingeniería y el comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental (p. 7).

**Modelo normativo:** La visión normativa se constituyó, entre los años cincuenta y sesenta, como un esfuerzo por introducir la racionalidad para alcanzar el futuro desde las acciones del presente; se caracteriza por utilizar técnicas de proyección y programación de tendencias a mediano plazo, por lo que en el ámbito educativo se orienta a los resultados cuantitativos del sistema, desde ampliar la cobertura a través de destinar más recursos económicos; su premisa fue planear para alcanzar el futuro proyectado. Evidentemente, la cultura normativa y vertical y la ausencia de la participación de la comunidad fueron elementos característicos de este modelo.

**Modelo prospectivo:** Para la década de los setenta se desarrolla una visión que se fundamenta en la construcción de escenarios para llegar al futuro, de esta manera, el futuro es previsible y múltiple y, por ende, incierto (en contradicción con el modelo normativo que plantea un futuro único y cierto). Ante esta situación, se desarrolla una planificación con visión prospectiva que genera reformas profundas y masivas; al mismo tiempo, se emplean estrategias como la microplaneación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de recursos. Este modelo siguió siendo de estilo cuantitativo; considerar escenarios implicó el inicio de estudios comparativos y de programas regionales; mantiene la perspectiva racionalista; el manejo financiero sigue siendo el elemento predominante, incluso para las decisiones sobre opciones y proyectos de gestión de normas que permitan relacionar la organización con el entorno.



**Modelo estratégico:** En los años ochenta surge la noción de estrategia, la cual posee tanto un carácter normativo (normas) como instrumental (los medios para alcanzar lo que se desea). Este modelo consiste en la capacidad de optimizar y articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros); lo que permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante; y reconoce las identidades organizacionales, pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva.

**Modelo estratégico situacional:** A finales de los ochenta y principios de los noventa se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión educativa; este modelo reconoce el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad y el tema de la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional; considera el análisis y el abordaje de los problemas que se presenten en el trayecto para lograr el objetivo o el futuro deseado; la realidad adquiere el carácter de situación en relación con el individuo y con la acción de este, por eso, una realidad plantea diversas viabilidades, generando la búsqueda de acuerdos y el tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos. Este proceso conduce a redefinir la unidad de gestión educativa; el objeto de la gestión deja de ser el sistema en su conjunto y se divide en unidades más pequeñas que se caracterizan por tener la competencia de determinar objetivos propios y a los cuales se pueden asignar recursos. La descentralización educativa generó consecuencias importantes para la gestión.

**Modelo de calidad total:** En los años noventa la planificación, control y la mejora continua, con el enfoque estratégico, dan la pauta para la visión de la calidad al interior de la organización. Las características de este modelo son: la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y de estándares de calidad; el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, a la mejora continua, a la reducción de los márgenes de error y el establecimiento de los compromisos de calidad. Ante la necesidad de hacer evidente el resultado del proceso educativo este modelo generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación, analiza y examina los procesos y a los que intervienen para orientar las políticas educativas y se concentra en los resultados.

**Modelo de reingeniería:** Se sitúa en la primera mitad de los noventa. Este modelo considera el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global; implica optimizar los procesos existentes; es una reconceptualización fundacional y rediseño radical con el propósito de lograr mejoras educativas. Representó un cambio radical ya que, debido a las características del contexto, se requiere reconsiderar cómo está concebido el proceso. La acción humana es percibida básicamente como un cuestionamiento racional que conduce a la práctica.

**Modelo comunicacional:** Supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido de que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones



deseadas; el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción; la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas.

Finalmente, Casassus (2000) apunta que la secuencia de los siete modelos muestra una trayectoria evolutiva: con el modelo normativo se parte de una situación abstracta y determinista para luego pasar por distintas etapas de concreción y flexibilización; en esta evolución se tiene, en primer lugar, al sistema en su conjunto para luego dar lugar a la organización en sus distintos niveles administrativos y, por último, terminar con las personas que constituyen la organización. Todo ello enmarcado en una serie de situaciones flexibles, cambiantes e indeterminadas que constituyen contextos de desequilibrio frente a los cuales es necesario hacer ajustes constantes mediante la innovación para mejorar la gestión educativa; en este sentido, emergen con fuerza las competencias de análisis contextuales que le son propias a las perspectivas estratégica, de calidad total y de reingeniería.

Dentro de los procesos en que la institución escolar en formación del estudio del caso se verá inmersa de manera mediata, que existen múltiples iniciativas que han sido identificadas por su Apoyo a la Gestión Escolar (AGE). La dirección de una escuela en formación requiere de un fuerte liderazgo por parte del director. Actualmente la rejilla administrativa es una de las principales herramientas de estudio más ocupadas para el estudio de las características de los líderes para que puedan llevar dentro del área administrativa una buena corresponsabilidad. Así como la planificación educativa es el eje central de todo proceso y como tal, representa una complejidad digna de no ser desatendida. Existen varios tipos de planificación, por lo que en una institución en ciernes es fundamental llevarla a cabo de acuerdo con sus debidas etapas de diagnóstico, programación, ejecución y evaluación.

Las organizaciones se basan en patrones y regularidades en el diseño y en el comportamiento organizacional de los académicos que buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros, cabe destacar que el diseño de la planeación y las prácticas de los administradores varían con el tiempo en respuesta a las necesidades y características de la sociedad a la cual nos debemos y que van dejado mayor cambio positivo en Latinoamérica y el Caribe es el planteamiento curricular, la escuela al centro del sistema educativo, la formación, actualización constante y desarrollo profesional, la equidad de género e inclusión integral, así como las políticas en la gobernanza dentro del sistema educativo.(Aguilar, 2006).

Se han establecido diversas reformas y actualizaciones curriculares con el objetivo de brindar a los estudiantes herramientas que les permitan destacar en un mundo altamente competitivo, la ONU (2000) ha propuesto una educación holística como un nuevo paradigma educativo, el cual sienta sus bases en cuatro pilares de la educación por competencias los cuales son: aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir



y aprender a ser. Es de suma importancia que un docente posea aquellas habilidades que desea enseñar a sus estudiantes, basándonos en las competencias propuestas por la ONU (2020) que son, aprender a aprender, el docente debe tener la capacidad de enseñar a los estudiantes a conocer cuáles son las estrategias de estudio pertinentes para cada estudiante dependiendo el tipo de aprendizaje que posee (quinestésico, visual, auditivo), aprender a hacer, brindar a los estudiantes la oportunidad de transferir esos conocimientos teóricos a la práctica, generando así aprendizaje significativo, aprender a ser (inteligencia intrapersonal) y convivir (inteligencia interpersonal) básicamente estas dos competencias están basadas en el desarrollo de inteligencia emocional. Como es evidente cada uno de los estándares cumple con una función primordial en el logro de los objetivos, que en este caso es una educación de calidad. Cuando una organización se dedica al ámbito educativo es de suma importancia que exista un buen clima laboral, cuando esto sucede, es muy probable que la colaboración y la participación activa estén presentes, en este caso la pregunta sería ¿Cómo se puede lograr o que factor(es) influyen en ello?, una de las respuestas sería: contar con líderes con conocimiento del sistema educativo, conocimiento del modelo de gestión estratégica y sobre todo habilidades directivas. Según Whetten y Cameron (2004) *“las habilidades directivas son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica”* (p. 6). El directivo eficiente cuenta con habilidades que le permiten gestionar personas de una forma exitosa, conocer sus motivaciones, expectativas y necesidades. Un buen líder sabe escuchar y comunicarse de forma convincente, es capaz de transmitir confianza, entusiasmo, generando ilusión y compromiso, elementos fundamentales para el logro de objetivos (Pereda, López, González, 2016). En la actualidad la función del directivo se ha convertido en un reto, el cual implica el autoconocimiento, la formación y la sensibilidad, no solo para conducirse a su equipo de trabajo y organización, sino también para conducirse a sí mismo (Ortega, 2014).

Ahora bien, cabe preguntarnos ¿por qué es tan importante que la gestión estratégica tenga impacto en la escuela y sea necesario que se involucren todos los personajes que influyen en el desarrollo de los estudiantes? Como bien se sabe, actualmente el mundo se encuentra envuelto en un proceso llamado globalización, en el cual se solicita que los jóvenes estén adecuadamente preparados para responder a las necesidades de este siglo y de ahí que de acuerdo a la SEP (2010), la Unesco haya establecido cuatro principio de la calidad educativa: Aprender a conocer, aprender hacer, aprender a vivir junto y aprender a ser, lo que lleva a definir que se quiere de los jóvenes mexicanos en un futuro.

Los diferentes elementos teórico-conceptuales que fundamentan la toma de decisiones en la administración educativa y cómo es que estos son necesarios, o no, para la argumentación y basamento requeridos en este tipo de procesos. Para que las lecciones aprendidas a lo largo de diez años de su implementación puedan ser adoptadas y adaptadas a su realidad singular y, de esta manera, contribuir para que se sumen al cambio e implementen formas distintas en sus quehaceres cotidianos, lo que hará posible abrir nuevos senderos para la transformación deseable y efectiva de la escuela de nuestros días,



innovación que hará trascender a la organización interna hacia horizontes más amplios en el propio sistema educativo, (Bracho, 2010; pp. 37 y 38); donde se ponderen y exalten estrategias inteligentes para alcanzar mejores logros en la educación pública a nivel Latinoamericano y el Caribe.

El Programa Escuelas de Tiempo Completo, no contaba con un documento de Diagnóstico único, aunque desde la evaluación de diseño de 2008 se le había recomendado realizarlo, fue hasta 2017; hay que anotar que el PETC ha producido diferentes documentos de análisis y reflexión sobre la problemática que atiende y sobre el significado, alcance y experiencia de las escuelas con jornada ampliada. Es importante darle seguimiento al PETC, porque la cuantificación de la población objetivo no responde a un método de cuantificación y se presenta una meta rígida derivada de un compromiso político que no refleja la capacidad operativa del programa. Además, la meta anual es la misma meta sexenal desde 2014. De este modo, es posible señalar que:

- a. Causas directas: son las que generan la problemática en forma inmediata, sin ninguna mediación.

La cuantificación de la población objetivo no responde a un método de cuantificación y se presenta una meta rígida derivada de un compromiso político que no refleja la capacidad operativa del programa. Además, la meta anual es la misma meta sexenal desde 2014. De este modo, es posible señalar que:

- No se ha logrado garantizar plenamente el derecho de acceso, cobertura y logro educativo.
- No se ha logrado garantizar a todos el derecho a servicios educativos dignos, pertinentes y de calidad.
- Se han sentado las bases para un servicio profesional basado en el mérito.
- La acción del Estado no ha sido suficiente en la coordinación institucional, en el desarrollo de sistemas robustos de información y en la asignación de gasto público.
- El sistema general de evaluación de los maestros y alumnos, mediante la prueba ENLACE, es resultado de la acumulación de programas e iniciativas aisladas que evolucionaron de manera independiente en el tiempo y no forman un todo coherente. De acuerdo con Barrera y Myers.

- b. Causas indirectas: son aquellas que inciden en las causas directas y no tienen una relación directa con la problemática.

*-Los aspectos a considerar en el seguimiento después de la cuarentena, A partir de la información estadística de que dispone la SEP es posible documentar resultados de las escuelas de tiempo completo con respecto a las de horario regular o de menos duración de la jornada, en materia de asistencia y retención escolar, eficiencia terminal y rendimiento académico, entre otras dimensiones que se consideren pertinentes. En lo posible desagregada por sexo y grado escolar, tipo de localidad (rural, urbano y sus niveles de*



pobreza y/o marginación). Complementar y actualizar los soportes documentales con que cuenta el Programa y que justifican la factibilidad de una evaluación de impacto, incorporando la evidencia y hallazgos de impacto que se ha tenido en otros países, al momento de una reincorporación focalizada en la toma de mediciones y distancias, con la higiene pertinente, el aseo constante y sus debidas precauciones, así también con programas similares (“Análisis de evaluaciones del PETC”, “Análisis de las fuentes de información disponibles” y Nota Conceptual Incubadora de Impacto); y en el mediano plazo el programa podría avanzar hacia la realización de una evaluación de impacto, ya con sus actividades de convivencia normal. Los resultados de MIR son en general satisfactorios, específicamente, en lo que refiere a la eficiencia terminal y el uso del tiempo en actividades académicas. Se han documentado resultados favorables a las ETC en las Pruebas Planea 2015. Y ahora en este ciclo, debemos tomar en cuenta la cuarentena a consecuencia de la pandemia, pues es importante señalar que, para poder dar inicio a las actividades normales de estado y convivencia, se debe empezar paulatinamente con un orden a la reincorporación académica espaciosa y progresiva, de acuerdo con los estatutos y/o lineamientos del Sector Salud y la OMS.

*-Tomando en cuenta estrategias de seguimiento que están relacionadas con los programas desarrollados en la Subdirección del Programa ETC; el nuevo marco de política que establece la reforma educativa y el nuevo modelo educativo, exigen del PETC, como el delinear y documentar mejor su perspectiva estratégica a mediano y largo plazo; por lo que se sugiere considerar la pertinencia de un estudio de proyección de la cobertura, que considere los costos y sirva para alinear las expectativas de crecimiento del modelo de ETC. Adicionalmente, es importante que el Programa analice su cobertura en términos de las características de los territorios que está cubriendo (zonas y municipios). En el corto plazo, se sugiere una evaluación externa de procesos y analizar y/o evaluar la implementación de resultados del componente de servicio de alimentación del PETC. A partir de la información estadística que dispone la SEP, (Salas Madriz, 2003). Documentar resultados de las ETC con respecto a las de menos duración de la jornada, en materia de asistencia y retención escolar, eficiencia terminal y rendimiento académico, entre otras dimensiones que se consideren pertinentes y que la información disponible permita.*

- c. Causas estructurales: son aquellos factores o situaciones del sistema político, económico y social que inciden de manera determinante en todo el conjunto de la problemática.

El uso del tiempo en la jornada escolar de las escuelas mexicanas en general es insuficiente y no favorece el aprovechamiento académico lo que puede abordarse con escuelas de jornada ampliada. Se recomienda al programa realizar un análisis transversal tanto de las metodologías utilizadas como de los resultados de los levantamientos, con el fin de consolidar una sola metodología que permita en lo sucesivo ejercicios comparables que potencien la utilidad de esta buena práctica, teniendo en cuenta el aspecto presupuestal para hacerlo sostenible.





La importancia de desarrollar nuevas competencias en el ámbito escolar es fomentar la capacidad de aprender, de construir el saber socialmente, las competencias para la vida se conciben como una guía reguladora de los aprendizajes, puesto que se orienta directamente con los enfoques didácticos de las áreas; ya no estamos en tiempos de sólo memorizar sin lograr anclar esos conocimientos a nuestra vida diaria.

En la administración educativa, sobre todo para instituciones en formación, la actividad de un comité para llevar a cabo la delegación de distintas responsabilidades es de especial relevancia para la consecución de las metas planteadas; en este sentido, lo que diferencia la actividad de un comité de otras estructuras organizativas es la acción y participación grupal.

-Otro de los objetivos del Gobierno, es el de ampliar las capacidades gubernamentales, que nos encaminen a la **Conectividad y Tecnología, para el Buen Gobierno**. Considerando que los avances tecnológicos nos permitirán impulsar el fortalecimiento municipal, consolidar la certeza jurídica, hacer de la rendición de cuentas el canal de comunicación con la ciudadanía y dar mayor eficiencia a las actividades de la administración pública estatal y municipal.

También se observa que de los principales retos para el ámbito de gobierno municipal, es contar con normativa e instrumentos mediante los cuales se establezcan e introduzcan los conceptos en los que se basa la gestión y presupuestación por resultados, así como contar con sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño; implementar procedimientos para usar la información sobre el desempeño que producen los sistemas de seguimiento y de evaluación que permitan guiar el diseño y la ejecución de las políticas públicas y lograr contribuir a la eficiencia y calidad del gasto público; y diseñar un esquema de rendición de cuentas, difusión de información y transparencia del ejercicio de los recursos públicos. “La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, de las Naciones Unidas, se reconoce que a partir de las declaraciones de Dakar, se han realizado esfuerzos muy significativos de acuerdo con la obligatoriedad y cobertura de la educación, así como desarrollo curricular y formación docente, aún hay complicaciones que inciden aún en los resultados de aprendizaje y calidad educativa. OREALC-UNESCO, Santiago (2007)”.

Entonces si tomamos esto como referencia debemos tomar en cuenta la evolución del presupuesto asignado al programa y el estancamiento de su cobertura con respecto a sus metas, se puede advertir que el programa ha perdido apoyo político a pesar de lo mandatado en el PND y el PSE, por lo que sería recomendable que el programa establezca y realice acciones para medir y visibilizar mejor sus logros y resultados, que le permitan justificar su expansión. Fortalecer la elaboración participativa de los planes de inicio y distribución y la supervisión central de estas actividades. El componente de servicio de alimentación del PETC, es vital para el éxito de los objetivos del programa, por lo tanto, es recomendable que se lleven a cabo acciones para analizar y/o evaluar la implementación y resultados de este componente. Así como el programa debería consolidar una sola





metodología de levantamiento de esta información de seguimiento y en lo posible, incorporar siempre preguntas sobre la percepción de los usuarios del programa, en este caso, los principales actores de la comunidad escolar, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

La planificación debe tomar en cuenta diferentes acciones que son expresadas en distintas etapas, es decir, en los procesos administrativos a los que se enfrentará el directivo de la escuela y tendrá que considerar esta acción, incluida en la última etapa de un ciclo de la planificación, como lo es la evaluación; haciendo frente a los dichos procesos, ya sean internos o externos. Así como el establecimiento de un horario de jornada laboral, pero eso no quiere decir que se está alcanzando el rendimiento esperado, para ello es fundamental la motivación, con ello las personas rendirán al máximo en sus actividades. La planificación educativa es un proceso, una técnica operativa, una serie de conocimientos, métodos, procedimientos, técnicas de investigación, organización y administración, (Murillo, 1995, p. 27). Que tienen un efecto directo sobre las necesidades inmediatas ante una determinada situación y se realiza con base en el diagnóstico, programación, ejecución y evaluación. El diagnóstico devela las áreas más deficientes que nos permite ver las prioridades de organizar las acciones preventivas y de mejoramiento. La Administración, (Miranda 2008), es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona pueda desempeñarse entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, por otra parte, el concepto de gestión (Azzerboni y Harf, 2008), hace referencia a los procesos los cuales permiten analizar la toma de decisiones, conformación de equipos, la delegación, la negociación, distribución de espacios, tiempos y responsabilidades.

También existen múltiples factores inmersos en el lenguaje de las organizaciones, sobre todo los procesos de evaluación y rendición de cuentas, que es lo más común en un directivo, por ello es importante el contexto para definir la calidad educativa, como un asunto relevante, así como los planes que se llevan a cabo en las diferentes iniciativas de mejora escolar que no se circunscriben únicamente a la moción de los procesos administrativos propiamente identificados con el modelo educativo. Los orientados a la infraestructura, juegan un papel primordial; como lo es la identificación de las necesidades de mantenimiento o reparación del mobiliario y de los espacios educativos, como lo es el plan de mejoras a la escuela.

La reforma educativa mexicana privilegió dos grandes órdenes del funcionamiento del sistema educativo. La reforma pedagógica (currículo, planes y programas de estudio, materiales de estudio, evaluación del aprendizaje) y la reforma docente (formación y actualización docente; evaluación docente asociada a un nuevo tabulador salarial). En un segundo momento, de manera paulatina y progresiva fueron desarrollados planteamientos para la reforma de la escuela (la gestión de la escuela, la función directiva, el trabajo en equipo, el proyecto educativo escolar, la participación social en la escuela); (Tapia, 2004).



Al mismo tiempo fueron desarrollados programas de intervención que buscaron incidir en el currículo y en el funcionamiento regular organizativo curricular de las escuelas de educación básica.

Pues el uso del tiempo en la jornada escolar de las escuelas a nivel central es insuficiente y no favorece el aprovechamiento académico lo que puede abordarse con escuelas de jornada ampliada. Se recomienda al programa realizar un análisis transversal tanto de las metodologías utilizadas, como de los resultados de los levantamientos, con el fin de consolidar una sola metodología que permita en lo sucesivo ejercicios comparables que potencien la utilidad de esta buena práctica, teniendo en cuenta el aspecto presupuestal para hacerlo sostenible. El programa cuenta con mecanismos documentados para llevar a cabo y verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios y con mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de sus acciones. El SIGED, (Sistema de Información y Gestión Educativa); debería aprovecharse para que sirva a los fines del Programa en materia de planeación, operación, transparencia y toma de decisiones, tal y como se espera de un sistema de información centralizado. En esa medida, como recomendación al Programa debería realizar un documento guía en el que identifique los potenciales usos y beneficios que puede obtener del SIGED.

Dentro de los procesos en que la institución escolar en formación del estudio del caso se verá inmersa de manera mediata, que existen múltiples iniciativas que han sido identificadas por su Apoyo a la Gestión Escolar (AGE). La dirección de una escuela en formación requiere de un fuerte liderazgo por parte del director. Actualmente la rejilla administrativa es una de las principales herramientas de estudio más ocupadas para el estudio de las características de los líderes para que puedan llevar dentro del área administrativa una buena corresponsabilidad. Así como la planificación educativa es el eje central de todo proceso y como tal, representa una complejidad digna de no ser desatendida. Existen varios tipos de planificación, por lo que en una institución en ciernes es fundamental llevarla a cabo de acuerdo con sus debidas etapas de diagnóstico, programación, ejecución y evaluación.

Después de escuchar a gente de reconocido prestigio y trayectoria, tome parte en una discusión con el nivel requerido para tratar lo relacionado con las gestiones necesarias para el desarrollo de nuevas competencias. "(Ornelas, 1997), afirmaba que Silva Herzog, comentaba que lo que ya se había ganado en extensión, se había perdido en intensidad, y que Jaime Torres Bodet, coincidía en que no hubo mejoría en la calidad educativa, pero sí en expansión, habiendo un notable incremento de matrícula e inscripciones en las escuelas con descenso en el analfabetismo, pero con poco rendimiento cualitativo; y muchas diferencias a la hora de medir o realizar una evaluación crítica". Pues el alumno acreditaba el periodo escolar; pero no los conocimientos y eso se logra mediante la corresponsabilidad, por parte de los involucrados en el sistema educativo institucional, es decir, han demandado una extrapolación de responsabilidades, estas se han descentralizado, y los procesos ahora demandan la participación activa de todos los actores involucrados en el sistema educativo;



la participación es responsabilidad de todos como parte de la cotidianeidad que supone el proceso educativo.

En la administración educativa, sobre todo para instituciones en formación, la actividad de un comité para llevar a cabo la delegación de distintas responsabilidades es de especial relevancia para la consecución de las metas planteadas; en este sentido, lo que diferencia la actividad de un comité de otras estructuras organizativas es la acción y participación grupal. El vínculo que existe entre la administración educativa y la gestión estratégica en el desarrollo de nuevas competencias para los cambios positivos en los diferentes rubros inmersos en el proceso educativo debe ser identificado a través de la reflexión sobre dichos conceptos y sus implicaciones. La administración entendida como: “la aplicación de los principios y la ejecución de las funciones es el manual de funcionamiento, para todo tipo de organización, con el fin de que se obtengan los resultados esperados” (Redalyc.org 2009). Por otra parte, la gestión estratégica es: la capacidad de discernir, frente a los posibles, qué es lo más conveniente y adecuado; (Redalyc.org 2009), es el enfrentar lo incierto y resolver lo particular, con la prónesis o prudencia que sustenta el buen juicio del estratega, formado en la creatividad, la responsabilidad y la disciplina.

De acuerdo con Andrés Oppenheimer los actores educativos deben poseer una “paranoia constructiva” (CODESIN 2011), la cual les permita la mejora educativa mirando lo que pasa a su alrededor con la finalidad de aprender para mejorar en los procesos educativos. Creo que la génesis de nuevas políticas educativas elaboradas en sinergia con los tres poderes de gobierno, las empresas, la secretaria de educación pública, el magisterio y los padres de familia, es posible lograr cambios positivos en la educación que permeé en la sociedad en general, con equidad hacia los más desfavorecidos.

Para poder ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural; después de la pandemia, considero necesaria la evaluación y la planificación estratégica, con trabajo colegiado, liderado por el director, participación social expresada para la toma de decisiones, el cofinanciamiento de acciones y el ejercicio de la contraloría social para la rendición de cuentas.

Concibiendo este programa como una alternativa pedagógica que extiende la jornada escolar del alumnado y del personal docente y directivo en las escuelas, con el propósito de “favorecer el desarrollo de las competencias definidas en los planes y programas de estudio para la educación básica”; durante el cual se incluye, además del trabajo de las asignaturas curriculares del plan de estudios, enseñanza de una segunda lengua, manejo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en apoyo al aprendizaje, educación física y artística, y fomento del estudio independiente en el alumnado. Se contempla la ingesta de alimentos. A lo cual se le derivan dos estándares:

- 1) Gestión, práctica docente y participación social en la escuela.



## 2) Logro educativo para cada nivel escolar.

Lo cual nos servirá de parámetro de referencia para la evaluación escolar que retroalimenta el diseño de la planeación estratégica y que servirá como recurso de apoyo para la mejora del desempeño escolar, buscando propiciar un cambio en su relación con las escuelas y su relación con el entorno entre las políticas públicas, (el gobierno federal, estatal y municipal); así como la estructura educativa, que influyen en las decisiones de la escuela, desde las autoridades educativas estatales hasta las estructuras de supervisión y acompañamiento, para que junto con la comunidad escolar, se tomen decisiones conjuntas en la transformación y enriquecimiento de la vida escolar, con retos, innovación, equidad, cantidad, calidad educativa y competitividad.

Respecto al modelo pedagógico del programa, este se inserta al currículo vigente en educación básica, como apoyo para beneficiar a la población estudiantil que está en condiciones de pobreza o vulnerabilidad social; en este sentido, se amplía la jornada escolar en 50% más de trabajo efectivo en el ciclo lectivo. Para ello, la propuesta pedagógica dispone el desarrollo de Líneas de trabajo educativo, de tal forma que el alumnado sea capaz de movilizar sus saberes en distintos contextos, “en un ambiente adecuado para el aprendizaje, la convivencia, el entendimiento mutuo y la inclusión” (SEP, 2010a). Se pretende que las Líneas se desarrollen durante la semana escolar, que se trabajen dos veces al día en sesiones de 30 minutos cada una, y son: Lectura y escritura, Desafíos matemáticos, Arte y cultura, Actividades didácticas con apoyo de las TIC, Vida saludable y Segunda lengua (inglés o lengua materna, para escuelas indígenas).

El programa opera en dos vertientes: en jornada ampliada (JA), y en jornada de tiempo completo (JTC). La primera trabaja seis y la segunda ocho horas por día; esta última tiene la obligación de brindar alimentación al alumnado.

Por lo tanto, hay dos aristas fundamentales que requiere nuestro sistema educativo:

- A. La necesidad de mejorar la coordinación del sistema, definiendo rutas de trabajo que mejoren su eficacia.
- B. Usar con mayor eficiencia y efectividad los recursos financieros.

El aprendizaje no es un asunto puntual y lineal, pues se deben tener las condiciones adecuadas, físicas más adecuadas, de equipamiento y material educativo de apoyo, hasta aquellas relacionadas con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Así como lograr que la comunidad comparta objetivos, que reconozca problemas y formule sus apuestas estratégicas de cambio. El asumir compromisos, fortalecer su identidad como comunidad educativa y tener incentivos sociales para hacer mejor las cosas. Como el sentirse corresponsable, abrirse a la comunidad y asumir que la tarea de enseñanza-aprendizaje, para ser perdurable y consistente, requiere de un compromiso por parte de todos y sentir que la escuela es efectivamente el centro del sistema y que en ella radica la razón de ser de políticos, funcionarios y servidores públicos; asumir la necesidad de la



actualización académica, técnica permanente e innovadora para poder competir y trascender su estatuto formal para el logro de nuevas capacidades y futuras metas o retos educativos. Para ello la escuela debe ser considerada como un gran laboratorio de innovaciones de la política, la administración y gestión pública educativa.

-La conciencia *problematizadora*, se fundamenta en la selección y organización de recursos, que permiten analizar y enfrentar problemas específicos de un contexto particular, desarrollado por el docente, a partir de la adquisición de las ocho competencias docentes de educación básica, (Aguerrondo, 2003)

- 1) Planear, guiar y evaluar el aprendizaje.
- 2) Participar en actividades institucionales.
- 3) Ser parte de actividades sociales, colaborativas y comunitarias.
- 4) Realizar actividades, que transfieran conocimiento.
- 5) Construir, desarrollar, participar y evaluar proyectos de innovación.
- 6) Solución de problemas educativos (cognitivo-motivacional-afectiva)
- 7) Apego a normas éticas.
- 8) Uso efectivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

La Secretaría de Educación Básica, debe proporcionar normas, asistencia correspondiente para la operación del Programa en las escuelas participantes, asesoría y acompañamiento técnico y operativo; así como el desarrollo de las competencias locales que permitan el funcionamiento del programa en relación con el objetivo y su evaluación.

Las AEL, tienen la obligación de apoyar a las escuelas para fortalecer su capacidad de gestión, la planeación, la evaluación interna y el seguimiento pertinente para la mejora educativa; fomentar la participación de la comunidad escolar, para favorecer un mejor rendimiento escolar del alumnado, (permanencia, inclusión y logros de aprendizaje); así como la capacidad de brindar asistencia técnica para trazar rutas de mejora escolar con prioridades educativas, que atiendan la normalidad mínima y la mejora del aprendizaje en dos ejes importantes, lecto-escritura y matemáticas; y retención del alumnado en el sistema educativo. Los apoyos técnicos a las escuelas tendrían que ser proporcionados por las AEL a través del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE). No obstante, no se tiene información acerca de si esto está sucediendo efectivamente.

Cabe aclarar y con base a los estudios realizados por Aguerre (2004), se observa que los resultados de la gestión estratégica dependen directamente de la administración y organización escolar. Ya que se observó que si el director, por un lado, se enfoca en la gestión pedagógica, en donde los profesores construyen lazos de cooperación y corresponsabilidad; y por el otro, se logra que la organización escolar sea consecuencia del censo de maestros y directivos para el reconocimiento de problemas y la toma de decisiones; la gestión estrategia dará buenos resultados.



Los principales objetivos de Pronade era el aumentar el acceso de los niños que se encuentran por fuera de la escuela a la educación básica, descentralizar la toma de decisiones educativas, aumentar la participación comunitaria en la educación y mantener la diversidad indígena e idiomática, (Di Gropello, 2006); y se han descentralizado varias funciones escolares administrativas básicas a favor de los consejos escolares comunitarios, los Coeduca (Comités Educativos). Estas funciones incluyen el pago de los salarios del personal; la contratación, despido, control y evaluación del personal; la fijación del programa y calendario escolar; la construcción y mantenimiento de las instalaciones escolares, y la supervisión presupuestaria. El consejo escolar está compuesto por 15 miembros de la comunidad, estas escuelas se construyeron en zonas rurales remotas y ofrecen educación básica para ser elegibles al Pronade, las comunidades deben demostrar que tienen capacidad e interés de administrar la nueva escuela, no ubicarla cerca de otra escuela pública y tener por lo menos 20 niños en edad para preescolar y primaria.

El uso del tiempo en la jornada escolar de las escuelas mexicanas en general es insuficiente y no favorece el aprovechamiento académico lo que puede abordarse con escuelas de jornada ampliada. Se recomienda al programa realizar un análisis transversal tanto de las metodologías utilizadas como de los resultados de los levantamientos, con el fin de consolidar una sola metodología que permita en lo sucesivo ejercicios comparables que potencien la utilidad de esta buena práctica, teniendo en cuenta el aspecto presupuestal para hacerlo sostenible.

Algunas características de evaluaciones rigurosas que permiten a los investigadores ajustar el impacto de los programas de AGE, una valoración eficaz debería incluir tres pasos importantes (Gertler, Patrinos y Rubio-Codina, 2007):

1. Definir claramente la intervención; pues todas las mediaciones modifican los márgenes y los incentivos en forma distinta para diferentes interesados. Es de suma importancia definir lo que modificará la intervención, el nuevo conjunto de alicientes y a quién van dirigidas las innovaciones.
2. Describir cómo se espera obtener los resultados finales que se desea que produzca la intervención; para una evaluación, es fundamental comprender cómo producirá la mediación los resultados deseados; el análisis sobre cómo debería obtener la orientación de una teoría económica consistente.
3. Definir la estrategia de identificación. Esta estrategia es el mecanismo mediante el cual pueden atribuirse efectos causales entre una intervención y un conjunto de variables de resultado, tasas de abandono o puntajes en pruebas generalizadas. Para atribuir al programa los cambios de resultado, y superar las dificultades de la autoselección.

Esos tres pasos, que son esenciales para llevar a cabo una evaluación de impacto rigurosa, son particularmente problemáticos en el caso de los programas de AGE.





Pues dada la complicación del concepto, es muy difícil definir la injerencia, la probabilidad de obtener los resultados deseados mediante la participación dependerá de la complejidad de la intervención específica. Por último, resulta difícil identificar efectos causales debido a las tres fuentes de sesgo, a saber: la selección de las escuelas en las que se implementa el programa por parte de las autoridades, la autoselección de las escuelas para ingresar al programa y el proceso por el cual se inscriben los estudiantes a este tipo de escuelas.

Finalmente, se observa que de los principales retos para el ámbito de gobierno municipal, es contar con normativa e instrumentos mediante los cuales se establezcan e introduzcan los conceptos en los que se basa la gestión y presupuestación por resultados, así como contar con sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño; implementar procedimientos para usar la información sobre el desempeño que producen los sistemas de seguimiento y de evaluación que permitan guiar el diseño y la ejecución de las políticas públicas y lograr contribuir a la eficiencia y calidad del gasto público; y diseñar un esquema de rendición de cuentas, difusión de información y transparencia del ejercicio de los recursos públicos.



## CONCLUSIONES:

El liderazgo de un director en la conformación de una gestión estratégica es indispensable, ya que es el mediador entre los diferentes factores y actores que intervienen en el desarrollo de los aprendizajes esperados. (Aguilar, 2006). Por ello, la capacitación de estos debe de ser constante y actualizada; las claves para producir educación de calidad para enriquecer al país son: mirar hacia adelante, reconocer lo mal que estamos, es decir ser humildes, formar buenos maestros, presión social para obligar a los políticos a que nos den una educación de calidad en el país, poner la educación en el centro de la agenda política y crear una cultura familiar de la educación, para lograr una educación de calidad en el país y las competencias deben estar presentes en las actividades diarias, enfoquemos nuestro esfuerzo en desarrollarlas, desde una edad temprana como bien lo señala la SIEME (2013) la propuesta de estándares curriculares fue fruto de la identificación de conocimientos, habilidades y actitudes presentes en los programas de estudio, permitiendo desarrollar competencias para la vida.

De esta manera se considera relevante que, al cumplir con las ocho competencias, el docente en México puede realizar su quehacer y superar los cambios actuales y venideros educativos, financieros, sociales, políticos, éticos y tecnológicos, considerando factores como la innovación educativa y el modelo curricular formativo integral, creados por la globalización educativa y la modificación estructural de la sociedad, mediante la administración curricular y el uso de la estrategia de gestión por comités en la educación básica diversificada, con características organizacionales, que inciden en una pésima práctica estratégica, sin existir un proceso sistemático de operación de funciones y logros objetivos importantes de nuestra política educativa, con metas e intereses creados para diseñar y lograr los propósitos estudiantiles, con planificaciones adecuadas para la previsión y racionalización de los materiales y recursos humanos disponibles concretos en periodos específicos, pues todos tenemos la capacidad de ser agentes de cambio; por ello en las escuelas debe haber un ambiente donde todo el alumnado tiene que recibir las herramientas necesarias para convertirse en ciudadanos locales y globales empáticos con su entorno mediante un proceso de desarrollo significativo, de cambios importantes, sin tomar en cuenta el origen socioeconómico, raza o sexo; y así poder encaminar a las generaciones y profesiones a mediano o largo plazo, superando retos a través del progreso tecnológico, nuevas iniciativas en políticas públicas en el sector de educación. El docente es quien da operatividad a los planes y proyectos que se trazan desde el ministerio de educación o nivel central. Somos los que concretamos la enseñanza aprendizaje, por lo que de nosotros depende el impulso de un país, generando beneficios y proyectando potencialidades en cada uno de los ciudadanos, cumpliendo con las metas de gestión educativa, de forma coherente, armonizada y fundamentada en criterios de calidad, responsabilidad, eficiencia, el prestigio, la creatividad y competitividad dentro de las realidades del entorno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Barrera-Osorio, F.; Fasih, T.; Patrinos, H. A.; Santibáñez, L. (2009). capítulo I y II. *Toma de decisiones descentralizada en la escuela. La teoría y evidencia sobre la administración escolar descentralizada*. Disponible en:  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/713341468340477984/pdf/487400PUB0REPL1ool10Spanish10final.pdf>

Calidad educativa (2010) Recuperado de: <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/Calidad.pdf>

Centro de Estudios Educativos; Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativa (SIEME); Heurística Educativa, S. C. (2013). Estándares para la educación básica. Experiencia de mejora continua en escuelas mexicanas del nivel básico, con base en estándares curriculares, de desempeño docente y gestión escolar. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (México), XLIII, pp.23-72. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27028898002>

Compromiso Social por la Calidad de la Educación (CSCE). Para una mejora en la autogestión escolar: análisis de los programas de la Reforma Educativa y de Escuelas de Tiempo Completo. pp. 11-54. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, (México) [en línea], 2015, XLV. Fecha de consulta: 9 de enero de 2017. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/270/27041543002.pdf>

EduSkills OECD, EDU/ETP/PAC/COM PARIS (2010). Mejorar las escuelas: estrategias para la acción en México. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=sNmoasILo48> El video recupera las recomendaciones esenciales del Acuerdo de Cooperación OCDE-México 2008-2010 para que todos los niños, niñas y jóvenes de México desarrollen su máximo potencial de aprendizaje.

El doctor Antonio Barba Álvarez expone las características de la teoría de la organización, la administración y los estudios organizacionales.

En 2010, a solicitud de la Municipalidad de Miraflores, Lima, fue elaborado un video sobre la descentralización de la gestión educativa, el cual aborda el curso-taller de temas del desarrollo, donde los alumnos de la Especialidad de Comunicación para el Desarrollo incorporan la comunicación como herramienta eficaz en el logro de los objetivos y la sostenibilidad de los resultados de los programas y proyectos, en coordinación con las organizaciones del desarrollo: Estado, empresa y sociedad civil, que desarrollan temas de la agenda política actual (reducción de la pobreza, medio ambiente, descentralización y desarrollo local).

Fierro Evans, C.; Tapia García, G.; Rojo Pons, Flavio (2009). *Descentralización educativa en México. Un recuento analítico*. OCDE. pp: 1-43. Disponible en:  
<https://www.oecd.org/mexico/44906363.pdf>

Guía para la escritura de un ensayo. Recuperado de:  
[http://www.unipiloto.edu.co/descargas/archivo\\_administracion\\_de\\_empresas/guia\\_ensayos.pdf](http://www.unipiloto.edu.co/descargas/archivo_administracion_de_empresas/guia_ensayos.pdf)

Miranda Castillo, R. (2008). Teoría organizacional. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Modelo gestión educativa descentralizada. Octubre, 2012. Disponible en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=hEt2N-j7iDY>



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO



Oppenheimer, Andrés (2011). El desafío educativo y tecnológico de México y América Latina. Culiacán, Sinaloa. 11 de octubre de 2011. Disponible en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=AsS14dK3aC0>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. En *Revista Universidad & Empresa*. Universidad del Rosario, 17: 11-32.

Secretaría de Educación Pública (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Disponible en:  
<http://www.sepyc.gob.mx/documentacion/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%20Estrat%C3%A9gica.pdf>

Secretaría de Educación Pública (2008). *Programa Escuelas de Calidad. Evaluación Externa*. Disponible en:  
[http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/107022/1/INFORME\\_FINAL\\_COMPLEMEN TO4000.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/107022/1/INFORME_FINAL_COMPLEMEN TO4000.pdf)

Teoría de la organización, administración y estudios organizacionales.

Vélez Maya, T. (2009). La teoría organizacional leída en Aristóteles. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 17, núm. 21, enero-junio, 2009, pp. 67-73. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Vílchez Quesada, E.; Ulate Solís, G.; Monge Gapper, R. (2009). Un estudio de caso de la estrategia administrativa basada en comités. *Revista electrónica Educare*. Vol. XIII, No. 1, (103-121), ISSN: 1409-42-58, junio 2009. Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4781044.pdf>