



**Universidad Autónoma de Zacatecas
"Francisco García Salinas"
Unidad Académica de Historia**

**Doctorado en Estudios Contemporáneos:
Política, Territorio y Sociedad**

Tesis

**La intervención directiva en las escuelas secundarias técnicas del estado de
Zacatecas (2013-2024)**

Presenta: Mtra. Rosa Velia Hernández Villa

Asesor: Dr. José Arturo Burciaga Campos

Mayo 2025



CamScanner

Dedicatorias

A Dios.

Por el regalo de la vida, por estar conmigo siempre.

A mis padres.

Mis más grandes maestros en esta vida y después de ella.
A ustedes mi amor infinito. Su ausencia no significa olvido.
Un abrazo hasta el cielo.

A mis hermanas.

Por ser mis cómplices, mi inspiración, mi modelo a seguir.
Su resiliencia, filosofía, espiritualidad, cariño, apoyo, luz, fuerza,
bondad y actitud frente a la vida las hace únicas.
Son las cinco mejores hermanas de mi mundo.
Tali, Avi, Raque, Geno y Horte, soy la más afortunada por tenerlas.

A ti

El cielo nos puso frente a frente.

Agradecimiento especial

A mis maestros

Quienes con su conocimiento, sabiduría, humildad y paciencia han dejado una huella imborrable en la memoria y trayectoria de vida de esta eterna aprendiz. A ustedes que me impulsaron, orientaron, aconsejaron, escucharon y confiaron en que había una mejor posibilidad académica para mí. Reconozco y agradezco cada una de sus enseñanzas. Con especial admiración y profundo agradecimiento al cuerpo académico del doctorado, por su grandeza al compartir su conocimiento de la manera más sincera e inspiradora. Gracias, gracias, graci

Índice

Introducción	5
CAPÍTULO I. Las secundarias técnicas en el estado de Zacatecas.	19
1.1. Historia del subsistema de secundarias técnicas en México	20
1.2. Historia del subsistema de secundarias técnicas en Zacatecas.	31
1.3. Las secundarias técnicas en las diferentes regiones educativas del estado.	36
CAPITULO II. Promociones y sus procesos en el subsistema.	46
2.1. La promoción de docentes a la función directiva.	48
2.2 Los directores y su formación continua	66
2.3 Retos iniciales en la función directiva.	68
CAPÍTULO III. La función directiva y sus marcos de referencia.	79
3.1 Política educativa nacional respecto a la función directiva en secundarias técnicas.	80
3.2 Política educativa estatal para la función directiva en secundarias técnicas.	84
3.3 Gestión y administración escolar.	89
3.4 El liderazgo del director.	98
3.5 La intervención directiva	101
3.6. Los ámbitos de trabajo del director de escuelas secundarias técnicas.	110
CAPÍTULO IV. Hacia un nuevo modelo de intervención para el trabajo directivo en secundarias técnicas.....	122
4.1. Propuesta de intervención.	122
4.2. Análisis de Manual de Organización de la Esc. de Educ. Sec. Técnica de 1982.	125
4.3. Propuesta para la integración de un equipo ampliado de directores de Escuelas Secundarias Técnicas en el Estado de Zacatecas.	140
CAPÍTULO V. Reflexiones y conclusiones finales.	151
Anexos	157

Síntesis

La propuesta de investigación busca hacer un análisis de los procesos de mejora continua, determinados por el Programa de Desarrollo Profesional (PRODEP) que contribuyan a fortalecer la nueva función directiva, con el propósito de alcanzar mejores resultados académicos enmarcados en una adecuada y pertinente gestión educativa.

Los cinco capítulos que integran el proyecto de investigación pretenden identificar mecanismos de apoyo para lograr ver a la función directiva como un proceso de desarrollo profesional (aprendizaje) continuo: las secundarias técnicas en el estado de Zacatecas, las promociones y sus procesos en el subsistema, la función directiva y sus marcos de referencia, hacia un modelo de intervención para el trabajo directivo en escuelas secundarias técnicas federales, y último reflexiones y conclusiones.

Summary

This researcher proposal focuses on the analysis of a continuous improvement processes offered through the Professional Development Program (PDP/PRODEP), which contributes to strenghten the new Principal's role, with the purpose of reaching better academic results framed in an adequate and relevant educational management.

The five chapters that integrate the research project are intended to identify supporting mechanisms to be able to view the Principal's role as a continuos (learning) profesional development: technical secondary schools in Zacatecas State, educational promotions and it's processes in the subsystem, the Principal's role and its reference framework, towards an intervention model for Principal work in federal technical secondary schools, and finally reflections and conclusions.

Introducción

Desde 1921, y hasta la primera década del siglo XXI, la educación pública ha enfrentado el reto de atender una demanda creciente y el imperativo de avanzar en la calidad del servicio educativo y sus resultados. A lo largo de este proceso, la expansión y adecuación del servicio educativo ha sido constante. La cobertura, como prioridad, impuso un conjunto de programas, prácticas, instituciones y relaciones que dieron forma y rumbo al sistema educativo nacional hasta la última década del siglo pasado.

La transformación social, demográfica, económica, política y cultural del país en los últimos años del siglo XX y los primeros años del XXI marcó, entre otros cambios importantes, el agotamiento de un modelo educativo que dejó de responder a las condiciones presentes y futuras de México.

La sociedad mexicana en el siglo XXI es resultado de la fusión o convergencia de diversas culturas, todas valiosas y esenciales, para constituir y proyectar al país como un espacio solidario y con sentido de futuro.

En este contexto, el sistema educativo moviliza recursos e iniciativas del sector público y de la sociedad para dar a la educación una orientación firme hacia la consecución de condiciones propicias de equidad y calidad (NME 2013), o inclusión y excelencia (NEM 2019), particularmente en el ámbito de la Educación Básica, e instala sinergias que favorecen las oportunidades de desarrollo individual y social, para el presente y el futuro del país.

Desde la visión de las autoridades educativas federales y locales, resulta prioritario articular esfuerzos dentro de una política pública integral capaz de responder, con oportunidad y pertinencia, a las transformaciones, responsabilidades, necesidades y aspiraciones de docentes, niñas, niños y adolescentes (NNA), y de la sociedad en su conjunto, con una perspectiva abierta durante los próximos 20 años; es decir, con una visión hacia el 2030 que oriente el proyecto educativo de la primera mitad del siglo XXI.

En este horizonte, la educación básica tiene como punto de partida, necesariamente, una proyección hacia el futuro, ya que es fundamental en tanto educa y forma a las personas que requiere el país para su desarrollo político, económico, social y cultural, porque en ella se sientan las bases de lo que los mexicanos buscan entregar a las futuras generaciones

Con respecto a la labor directiva, surge la preocupación de contar con directores que puedan ser factor de cambio. A partir de los años noventa se empieza a hablar con mayor énfasis de la gestión escolar y la importancia de la función directiva. De los primeros planteamientos formales o el de mayor difusión entre la comunidad educativa fue el de Schmelkes en su libro: *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*.¹

La profesionalización de la función directiva es un tema relativamente reciente que se ha generado a partir de las reformas educativas —impulsadas en las últimas décadas del siglo XX— y como estrategia para mejorar la calidad educativa de las instituciones. Es posible argumentar que no basta ser maestro para ocupar un cargo directivo, ya que esta función demanda competencias y habilidades diferentes al ejercicio docente, para ello se requiere formación, cuando ésta no existe solo queda el aprendizaje a través de la experiencia obtenida de los retos que presenta cada ciclo escolar.

En México, la relevancia del papel del director se ha hecho patente a partir del Programa de Modernización Educativa iniciado en 1989, el cual propició que las reformas educativas impulsadas en 1992 introdujeran una nueva conceptualización de la función directiva, donde el director como gestor escolar y líder pedagógico adquirió relevancia.

Los documentos normativos que regulan la función directiva son el Acuerdo 97 que establece la Organización y Funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas (1982), y el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica (1982). Ambos documentos especifican las funciones que debe desempeñar un directivo, los cuales están vigentes.

Además, con la aprobación de la Ley del Instituto Nacional para la

¹ Sylvia Schmelkes, *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas* (México: Acude, 2010), 43-48.

Evaluación de la Educación (INEE) en el 2013, se concedió al Instituto la figura de órgano público con autonomía constitucional, con la que el Estado le ha conferido nuevas facultades en materia de evaluación educativa, particularmente en lo que respecta al Servicio Profesional Docente (SPD). En coordinación con la Secretaría de Educación Pública, el Instituto comenzó a ejercer estas funciones para efectos de la realización de los Concursos de Oposición de Ingreso al Servicio Profesional Docente en Educación Básica y Media Superior y para la promoción a cargos con funciones de Dirección en Educación Media Superior, para el ciclo escolar 2014-2015.

Con este precedente y de conformidad con la Ley General del Servicio Profesional Docente al Instituto le corresponde, entre otras atribuciones: autorizar y validar los parámetros e indicadores para el ingreso, la promoción, reconocimiento y permanencia en el Servicio Profesional Docente (Art. 7, fracc. IV).

En el 2019, la historia educativa da un nuevo giro y en el Diario Oficial de la Federación aparece la aprobación de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros, responsable de normar los procesos de selección para la admisión, promoción y reconocimiento del personal que ejerza la función docente, directiva o de supervisión, correspondiendo a la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM) llevar a cabo los procesos de: admisión, promoción y reconocimiento, dentro del modelo educativo de la Nueva Escuela Mexicana.

Contextualizar estas reformas al nivel de escuelas secundarias técnicas en el estado de Zacatecas, es con el objetivo de proponer mejoras en la capacidad de liderazgo académico y de gestión en directivos pertenecientes al Subsistema. Las funciones directivas centradas en un liderazgo que fortalezca los ámbitos académico, organizativo y administrativo, entre otros que debieran estar enmarcados en un programa de desarrollo profesional continuo e innovador acorde a las exigencias del siglo XXI.

El planteamiento de objetivos educativos claros y acordes a las políticas educativas actuales, demanda un directivo con capacidades de liderazgo y gestión

que logre inspirar y guiar a sus compañeros de trabajo hacia metas en común. Para lograrlo, desde la normatividad de secundarias técnicas, es necesario proponer una actualización del Manual de Funciones directivas, acorde a las necesidades y nuevos perfiles en la función dentro del contexto nacional y estatal. Por consiguiente, se hace indispensable fortalecer las funciones directivas de la Educación Secundaria Técnica, mediante la reformulación, diseño y aplicación de perfiles, así como atribuciones acordes a los criterios que emanan de las reformas educativas, para desempeñar eficientemente la labor encomendada.

¿Existe un proyecto de orientación administrativa y de gestión para directivos, dentro de un proceso de acompañamiento permanente desde la Secretaría de Educación? Se observa que los esfuerzos y ofertas de formación por parte de las autoridades educativas locales y nacionales son muy fuertes, se le invierte una cantidad de recursos económicos importante, se difunden las opciones a través de diferentes vías; sin embargo, el interés por capacitarse o actualizarse es todavía de un porcentaje menor.

Desde la Secretaría de Educación, se proyecta la Estrategia Estatal de Formación Continua para cada año fiscal, partiendo de un diagnóstico de necesidades de formación, selección, validación, difusión e inscripción, a la oferta de formación. Para una vez concluido, tener la posibilidad de evaluar los logros obtenidos.

En su mayoría, la oferta de formación está pensada y dirigida a los docentes frente a grupo, favoreciendo las asignaturas de matemáticas y español; dejando a los directivos con una oferta que se limita a un curso o diplomado por año, enmarcados en el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) estatal. En el 2021 únicamente se ofertó el curso: liderazgo directivo eficaz, con una duración de 40 horas.

La Dirección de Formación Continua del Estado de Zacatecas al conocer las necesidades, las demandas de los docentes y sobre todo los resultados obtenidos de diferentes evaluaciones de los contextos más vulnerables, propone atender de manera pertinente y efectiva las demandas planteadas, ofertando cursos, talleres, conferencias, jornadas y trayectos formativos que permitan a las

figuras educativas brindar el mejoramiento de la calidad educativa a través de la Estrategia Estatal de Formación Continua 2021.

Es importante reconocer que la función que desempeñan los directivos, requiere de orientaciones, de intercambio de experiencias, pero, sobre todo, de una formación continua con énfasis en liderazgo académico y de gestión. Acceder a la oferta estatal debiera ser una prioridad para todas las figuras. Sin embargo, es común que se presenten dos situaciones: uno, el cupo es para un grupo reducido; dos, la carga administrativa de los directivos es muy intensa y absorbente que no deja mucho tiempo para involucrarse en la oferta formativa.

Por otro lado, es muy probable que no se sientan identificados con la oferta de desarrollo profesional y mejora continua, ya que la realidad en los centros educativos es heterogénea y la “receta”, el qué y el cómo, se les proporciona a través de los diferentes cursos, diplomados o talleres sin que exista relación con lo que sucede en su entorno. La oferta formativa se hace extensiva a todas las regiones educativas del estado. Sin embargo, el interés del directivo es poco, puesto que la labor educativa es muy demandante, extendiéndose de la escuela al hogar, haciendo que el tiempo destinado a seguir un proceso de autoformación se vea limitado.

Por otro lado, es muy probable que los cursos, diplomados o jornadas de capacitación, estén organizados para grupos reducidos de directivos, lo cual limita las posibilidades de acceder a un acompañamiento o seguimiento permanente en la función. El enfoque metodológico que mejor se adecua a la naturaleza del problema y su diagnóstico, es el inductivo. Esta metodología –también llamada interpretativa-, parte de una necesidad o problema, y utiliza para ello herramientas cualitativas²

Ante esta realidad, es muy probable que derivado de la necesidad permanente de fortalecimiento pueda surgir una propuesta cercana a lo que sucede en cada centro de trabajo o regiones educativas. Quizás lo más viable sería generar los espacios de discusión, análisis y propuestas emanadas de las bases; surgidas del diario acontecer en las escuelas, de situaciones reales que

² Vicente S. Ferreres Pavía, Ángel Pío González Soto, *Evaluación* (Madrid: Praxis, 2006), 174.

entre colegas se viven. Generar propuestas argumentadas que beneficien a una región, a un estado. Que sean continuas y secuenciadas.

Se busca lograr un impacto efectivo en términos académicos, de liderazgo y de asesoría en el personal directivo de la entidad, que tenga la posibilidad de adaptar y reorientar las propuestas del currículo oficial vigente al contexto en que se desempeñe. La pregunta es, ¿cómo ir mejor preparados, mejor contextualizados, en la función que habrá de desempeñar como líder académico y de gestión para lograr ser ese factor de cambio en la mejora de una institución educativa?

El Sistema Educativo Zacatecano, requiere una estrategia articulada entre las figuras directivas, capaces de plantear objetivos reales, contextualizados, alcanzables, que permitan incluir a todos en un proceso de acompañamiento en la función, que permita fortalecer las capacidades adquiridas en la práctica y descubrir nuevas, que vayan acorde a las nuevas necesidades sociales, educativas, familiares, académicas y de liderazgo escolar.

Entonces, es desde la función directiva que se busca la posibilidad de propiciar ese diálogo permanente e intercambio de ideas, de necesidades, de propuestas, de mejoras, partiendo de lo que saben y de lo viven en el día a día escolar. De esa necesidad o problema puede surgir la solución, ya que son temas reales, de situaciones que los involucran de manera directa.

Entonces, en qué medida puede existir una estructura en las regiones educativas, que puedan ayudar a los directivos que inician, así como a quienes cuentan con amplia experiencia. ¿Existen periodos de inducción para los directivos noveles? ¿cómo lograr involucrar a directivos experimentados en procesos de fortalecimiento innovadores, que contribuya a fortalecer el trabajo en la escuela?

El propósito del planteamiento de estas preguntas, es identificar mecanismos de apoyo para lograr ver el desempeño directivo como un proceso de aprendizaje continuo, en el que se incluya la formación en la función (inducción), seguimiento, acompañamiento y evaluación de resultados del liderazgo escolar.

La gestión escolar implica liderar y organizar al colectivo y los recursos de

los que se dispone para enfrentar los desafíos cotidianos de la tarea escolar. Gestionar es impulsar un proyecto de escuela que permita alcanzar los mejores resultados de aprendizaje para todas y todos los estudiantes. La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU) requiere mirar las tareas directivas desde diversos ángulos para orientar una participación más comprometida de la comunidad y la satisfacción con los logros que progresivamente se alcancen.

La función de cada una de las figuras educativas que conforman la Educación Básica es importante en la medida que desarrollan sus funciones en favor de los estudiantes, tomando como base los principios pedagógicos señalados a partir de la gestión escolar.³

Se presenta una perspectiva de análisis desde la función directiva en las escuelas secundarias técnicas en el estado, para la comprensión de los procesos de crecimiento académico (promoción) por los que transita un docente hasta llegar a una dirección en el nivel de secundarias en su modalidad de técnicas.

A su vez, se busca analizar los procesos de mejora continua ofertados a través del Programa de Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) que contribuyan a fortalecer la nueva función directiva, con el propósito de alcanzar mejores resultados académicos enmarcados en una adecuada y pertinente gestión educativa.

Se espera que las autoridades educativas sean los mejor capacitados, los más informados, sean quienes guíen de manera eficaz y oportuna los destinos de la educación en su ámbito de competencia con calidad, pero también con calidez. Por ello, es indispensable que las figuras directivas estén en constante desarrollo profesional académico, de gestión administrativa y liderazgo, buscando la consolidación de una política educativa estatal alineada a los planteamientos nacionales relacionados a la función directiva. Permitir el ejercicio de una función centrada en acciones académicas con el fin de que éste contribuya al mejoramiento de las prácticas pedagógicas y a la transformación de la gestión escolar.

³ Secretaría de Educación Pública, *Plan de estudios* (México: SEP, 2011), 30-41.

El principio pedagógico No. 12. Reorientar el liderazgo, considerado en el Plan de estudios de la Educación Básica (2011) es determinante para el aseguramiento de propósitos fundamentales para la calidad educativa. En esa práctica es necesario fortalecer las competencias de los directivos para alcanzar mejores resultados con la colaboración de todo un colectivo escolar.

Esta perspectiva de formación significa generar innovaciones en los centros y reflexión en la práctica: compartir dudas, hablar de las problemáticas que se tienen y cómo se pueden resolver. La formación continua ha de ser de procesos, lo que significa intentar que no sea únicamente actualizar o capacitar en temas nuevos, sino crear espacios de aprendizaje y de cultura colaborativa que sean complementarios y permanentes.

La formación continua está relacionada con la actualización de temas educativos nuevos centrados en el contexto real del docente. Cuando la propuesta de mejora surge de él mismo, puede ser un detonante más efectivo para reorientar la práctica educativa *in situ*, la práctica desde dentro.

Generar una propuesta académica, en liderazgo y gestión que beneficie a los directivos que laboran en cada una de las 73 secundarias técnicas en el estado de Zacatecas puede ser uno de los más grandes retos, pero también una de las mayores oportunidades educativas.

Gran parte de lo que se hace o se deja de hacer en las escuelas depende de las formas de ejercicio de la función directiva. En el apartado: una nueva función directiva, de la administración escolar a la dirección educativa, Fullan y Hargreaves, proponen al director como un gestor del trabajo en equipo, factor clave para crear la cultura escolar que necesitan, propiciando una visión de liderazgo compartido.⁴

En el proceso de mejoramiento escolar, el papel del director es fundamental, debe ser el más comprometido, capaz de motivar, facilitar y liderar las acciones del colegiado para lograr resultados académicos y de gestión más favorables. Al respecto, Schmelkes plantea al director con dos responsabilidades:

⁴ Michael Fullan, Andy Hargreaves, *La escuela que queremos: los objetivos por los que vale la pena luchar* (México: SEP/Amorrorrtu, 1999), 8-9.

la del mantenimiento y la del mejoramiento. La primera implica establecer reglas claras y asegurar que se cumplan. La segunda, implica mejorar los niveles de logro alcanzados.

Menciona también, que el director debe tener dos funciones: la de la estimulación y apoyo, que se refiere a cuidar los procesos, y la de control que se refiere monitorear los resultados.⁵

Hay aspectos considerados y abordados en el libro de Schmelkes (*Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*). Ella fue la pionera en abordar temas relacionados a la función directiva.

A la vista de los resultados de las investigaciones analizadas, tanto las que han utilizado una metodología cualitativa, como cuantitativa o mixta, puede afirmarse con contundencia la necesidad de la formación para el desempeño de la función directiva, así como la importancia del liderazgo para la mejora de los centros educativos.

Al respecto, Cantón⁶ enfatiza el carácter particular de los centros educativos en los cuales se desempeña un directivo, previendo una serie de estrategias que sienten las bases para una intervención organizativa de alcances mejores. Puesto que el desempeño de un director va acompañado del trabajo que realiza cada uno de los docentes e integrantes del colectivo escolar, es una labor que para alcanzar resultados favorables en lo organizativo, administrativo, académico y de gestión, requiere del compromiso y disponibilidad de todos, no es una actividad aislada. Un entorno escolar saludable para el personal, pero sobre todo para los alumnos, debe ser el núcleo de la labor directiva; la gestión y el liderazgo son el medio para lograrlo, un colectivo escolar bien integrado logra mejor rendimiento académico en el alumnado. Acciones respaldadas por el Acuerdo 97 por el que establece la Organización y Funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas, el cual considera que es indispensable fortalecer en los educandos el desarrollo armónico integral de su personalidad, tanto en lo individual como en lo social.

Es por ello, que la alumna y el alumno deberán estar acompañados y

⁵ Schmelkes, *Hacia una mejor calidad*, 68-70.

⁶ Isabel Canton Mayo, "Intervención organizativa en la sociedad del conocimiento", (2004): 439.

guiados por un equipo de docentes comprometidos con su labor, analizando los niveles de desarrollo en sus alumnos. Para lograr dicha encomienda se propone a la figura directiva, Acuerdo 97 en su Art. 18, como la máxima autoridad en la escuela, el que asumirá la responsabilidad directa o inmediata tanto del funcionamiento general de la institución como de cada uno de los aspectos inherentes a la vida del plantel; definiendo las metas, estrategias y políticas de operación dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas vigentes.

Al promover, una cultura de trabajo colaborativo, mayor rendimiento y fortalecimiento entre los docentes que laboran en la institución, se busca consolidar el trabajo académico e incrementar el porcentaje de mejoramiento de contenidos. Enfatizar la importancia de una formación en administración y gestión para los directivos conduciría a una mayor claridad de las políticas educativas que se implementan en el Sistema Educativo Mexicano (SEM) y que se llevan a la práctica en las escuelas de cada una de las entidades.

La formación continua ha de ser de procesos, lo que significa intentar que no sea únicamente actualizar o capacitar en temas nuevos, sino crear espacios de aprendizaje y de cultura colaborativa que sean complementarios. La formación continua tiene un porcentaje importante de actualización en temas de gran relevancia social y académica, donde lo más importante es crear espacios de aprendizaje en los centros escolares, regionales o estatales fomentando un proceso de cultura colaborativa.

Partiendo del análisis de los documentos, acuerdos, leyes, reformas, planes y programas educativos, nacional y estatal, se observa la coincidencia en el establecimiento de un adecuado programa de desarrollo profesional directivo. El Plan de Estudios 2011 para la Educación Básica, propone en el Principio Pedagógico número 11: Reorientar el liderazgo, con algunas características que señala la UNESCO, con una visión de futuro, innovar para transformar, fortalecimiento de la gestión, promoción del trabajo colaborativo, asesoría y orientación, entre otros.⁷

⁷ Secretaría de Educación Pública, *Plan 2011*, 33-40.

El Nuevo Modelo Educativo 2017 plantea que, en la educación básica obligatoria, el trabajo colegiado docente debe consolidarse como un componente clave para fortalecer y actualizar el conocimiento pedagógico de los contenidos; para mejorar el desarrollo de interacciones significativas y para favorecer la consulta, la reflexión, el análisis, la concertación y la vinculación con la comunidad académica y directiva de los planteles.

Para que el funcionamiento del aparato educativo sea congruente con las nuevas definiciones y prioridades, se requiere de una estructura interna y externa de acompañamiento para el logro de las metas planteadas.

En evidente que desde la política educativa nacional se considera el crecimiento y desarrollo profesional del personal docente y directivo. Existe una correlación de ideas, propósitos y metas para alcanzar ese nivel de mejora continua, a través de cada uno de los modelos educativos o reformas hechas al Sistema Educativo Nacional.

El Artículo 22 de la Ley General de Educación (2013), menciona que en las actividades de supervisión las autoridades educativas darán prioridad, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente. Así mismo, se fortalecerá la capacidad de gestión de las autoridades escolares para lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia, calidad y eficiencia.

Menciona Antúnez (2004), en su libro *Organización Escolar y Acción Directiva*, que las decisiones de los directivos van insertas en políticas públicas preestablecidas, relaciones sindicales, y hasta prácticas de micro política relacionadas con singularidades de las escuelas como organizaciones. El autor dice que los procesos de innovación que dan lugar a cambios significativos, sostenidos y arraigados tienen a toda la escuela como escenario y es en ella donde se manifiestan sus efectos.

Involucrarse en un trabajo de mejoramiento de la calidad educativa, significa aprender de los colegas que ya han intentado solucionar un problema, pero también significa documentarse, conocer lo que se ha escrito respecto a las

causas de los problemas a los que se están enfrentando y a los intentos de solución, conocer otras experiencias y evaluar sus resultados.

Para cambiar la educación de un país se ha de apoyar al profesorado mediante la formación continua, tomando en cuenta el contexto donde trabaja, para lograrlo, Schmelkes, invita a iniciar con un proceso de investigación de cada uno de los actores educativos, de cada uno de los problemas, de cada uno de los aciertos, con el propósito de conocer de manera cercana aspectos que influyen en la gestión de un directivo escolar.⁸

Se busca relacionar el proyecto con datos cualitativos (el trabajo docente está íntimamente relacionado con las emociones y el humanismo) y datos cuantitativos (estadísticas, resultados de evaluaciones internas y externas, porcentajes de aprovechamiento de las habilidades básicas, porcentaje de directivos y personal docentes en mejoramiento permanente).

Para que esto sea posible es necesario conocer el contexto escolar para intervenir en él, partir de un diagnóstico serio de las condiciones de la escuela. Para elaborar el diagnóstico, Antúnez⁹ propone dos caminos: sistematizar el diagnóstico partiendo de los ámbitos o áreas de actividad; o bien, partiendo de los componentes de la escuela.

Al integrarse por primera vez a una institución educativa como directivo novel o experimentado, obtiene información de la escuela y del personal, mediante la observación de lo que ocurre durante la jornada laboral. Posteriormente, tendrá la posibilidad de platicar, entrevistar y de analizar resultados de aprovechamiento. La información que obtenga, permitirá ir planteando objetivos de colaboración dentro de un diagnóstico que permita consolidar un proyecto directivo eficaz basado en una gestión directiva participativa e incluyente.

Dentro del tema educativo se menciona que las primera corrientes epistemológicas o teorías del conocimiento subrayan el carácter absoluto y permanente de éste, es decir, una vez que el conocimiento se adquiría no había

⁸ Schmelkes, *Hacia una mejor calidad*, 68-70.

⁹ Serafín Antúnez, *Organización escolar y acción directiva* (México: SEP, 2004), 2.

cambios en el aprendiz, ni en el conocimiento. Sin embargo, la tendencia ha ido cambiando, ya no se considera al conocimiento como algo estático o pasivo, sino que va transitando hacia una visión más adaptativa, activa y de innovación.

Basados en la premisa de que el conocimiento no es algo fijo, sino que se vincula y contextualiza con los procesos de mejoramiento profesional a los que se ven expuestos los docentes y directivos, aprendizaje continuo. El alumnado requiere de docentes y personal directivo actualizados, innovadores, y en constante mejoramiento. Es necesario decir que el objetivo fundamental de esta metodología (investigación-acción), consiste en mejorar la práctica directiva para tener en cuenta el avance en los resultados académicos y de gestión dentro de un entorno escolar en el que cada integrante asume su responsabilidad.

Para tener una visión amplia y precisa, se requiere conocer los resultados de aprovechamiento de cada una de las escuelas secundaria técnicas de la entidad, que brinde una radiografía del estado que guarda la institución, saber cuántos docentes están inscritos en procesos de fortalecimiento a su función, así como la cantidad de directivos realizando una investigación de su práctica o realizando un posgrado en alguna institución de educación superior en el estado, en el país o en el extranjero.

Es importante, contar con una base de datos actualizada de lo que sucede en los centros escolares de secundaria técnica con relación a las áreas de mejora directiva y su impacto en los procesos de gestión y liderazgo. Para su implementación en el estado de Zacatecas, es necesario la integración y consolidación de un equipo directivo interdisciplinario que responda a una estrategia de seguimiento de manera continua y sistemática, buscando trascender a los periodos de gobierno estatal y nacional.

El primer capítulo, consiste en presentar una descripción del contexto con el propósito de tener un mayor acercamiento o conocer a detalle las características del nivel de escuelas secundarias técnicas en el estado de Zacatecas, con relación a: los antecedentes históricos, origen y creación del subsistema en el ámbito nacional dentro de la Subsecretaría de Educación Básica. La cantidad de secundarias técnicas federales en el estado de Zacatecas, y en qué regiones y

municipio se ubican.

En el segundo capítulo se presenta un diagnóstico de la cantidad de docentes frente a grupo que se promovieron, desde el 2016 al 2021, a una función directiva a través de un proceso de evaluación implementado por el INEE, creado mediante decreto oficial el 8 de agosto de 2013, y a través de la USICAMM que aparece en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de septiembre de 2019. Conocer la oferta de formación continua a la que tuvieron acceso los directivos permite conocer cuál resultó más atractiva o acorde a la nueva necesidad directiva. Aspecto metodológico, proceso de sistematización y análisis de la información. Además, la interpretación de resultados para tener posibilidad de delimitar la estrategia a intervenir.

El tercer capítulo, propone la fundamentación teórica de las acciones de intervención. El capítulo contiene dos partes: la primera parte fundamenta la metodología empleada para la intervención, y la segunda presenta conceptos centrales para la comprensión de la estrategia: tales como gestión y administración escolar, liderazgo compartido. Y el estado de la cuestión a partir del 2017, así como el estado que guarda la política educativa considerando sus antecedentes a partir del Nuevo Modelo Educativo, presentado en marzo de 2017 hasta la Nueva Escuela Mexicana 2019.

El cuarto capítulo describe la propuesta de intervención, cuyo propósito es fortalecer la labor directiva mediante tres líneas de acción: documentar las funciones de los cargos directivos de acuerdo al Manual de Funciones Directivas para Secundaria Técnicas: subdirectores, directores y supervisores; fortalecer las funciones directivas, mediante la reformulación, diseño y aplicación de una normatividad acorde a las políticas educativas dentro del contexto de la entidad; la viabilidad de integrar un equipo ampliado de directores de Escuelas Secundarias Técnicas en el Estado de Zacatecas. Concluye formulando estrategias e indicadores para la implementación, seguimiento y evaluación de la propuesta.

Finalmente, en el capítulo cinco se abordan reflexiones y conclusiones que permiten valorar el proceso de la investigación, la pertinencia de las propuestas y las sugerencias para su implementación.

CAPÍTULO I. Las secundarias técnicas en el estado de Zacatecas.

1.1 Historia del subsistema de secundarias técnicas en México.

1.2 Historia del subsistema de secundarias técnicas en Zacatecas.

1.3 Las secundarias técnicas en las regiones educativas del estado.

El primer apartado, consiste en presentar una descripción del contexto con el propósito de tener un mayor acercamiento o conocer a detalle las características más relevantes de la propuesta curricular del Subsistema de Escuelas Secundarias Técnicas, toda vez que constituye una de las apuestas primordiales para transformar la estructura pedagógica y el modelo educativo de este nivel.

Los antecedentes históricos, origen y creación del nivel en el ámbito nacional, además, de los sucesos que fueron transformando la vida de la propuesta de enseñanza técnica hasta llegar a pertenecer a la Subsecretaría de Educación Básica, la hacen parte de los nuevos contextos sociales y las necesidades educativas de los adolescentes del país.

El segundo apartado, describe el contexto histórico estatal que se vivía a partir de los años sesenta, el cual facilitó la creación y crecimiento de las Secundarias Técnicas Federales en el estado de Zacatecas, en qué regiones, municipios, y localidades se ubican. En este apartado, se vierten las experiencias de tres supervisores y tres directores de Escuelas Secundarias Técnicas, quienes por la antigüedad en el Subsistema comparten hechos relevantes que han tenido la oportunidad de vivir como actores educativos desde su función como docentes hasta la nueva función que desempeñan en la actualidad. Conocer y valorar la historia de las secundarias técnicas hasta llegar a considerarlas como una opción de excelencia, brindando servicio educativo acorde a los requerimientos contemporáneos, a través del área académica y tecnológica.

El tercer apartado, presenta la distribución de secundarias técnicas en el estado por regiones educativas, municipios y localidades, así como las necesidades educativas que detonan en el diseño de las regiones educativas en la entidad, con el propósito de proporcionar un acompañamiento cercano a las

escuelas de educación básica, entre ellas las secundarias técnicas objeto de este trabajo y su ubicación geográfica en las diferentes regiones.

1.1. Historia del subsistema de secundarias técnicas en México

Antecedentes históricos

Para la construcción de los antecedentes históricos nacional y estatal, del presente capítulo, se ha de reconocer la aportación al nivel de secundarias técnicas de grandes mujeres y hombres profesionistas apasionados por el subsistema que les dio la oportunidad de desempeñarse en las diferentes asignaturas o tecnologías; docentes zacatecanos, de amplia experiencia y reconocimiento académico por sus aportaciones a la educación, quienes a través de los diferentes momentos histórico educativos tuvieron oportunidad de influir de manera propositiva en la política educativa nacional como gestores e impulsores del nivel, desde las aulas o desde alguna responsabilidad administrativa.

Los datos del momento histórico por el que el subsistema de secundarias técnicas ha transitado a lo largo de los años, el contexto social y educativo que los maestros aportan, se entrelazan en el desarrollo de este capítulo.

La escuela secundaria es considerada el último nivel de la educación básica. Existen tres modalidades de secundarias: generales, técnicas y telesecundarias. La creación y surgimiento de las secundarias técnicas en el país son un referente indispensable derivado de la necesidad de capacitar para el trabajo, impulsadas por un trascendental momento educativo que se vivió en el país. Se proyectó a la secundaria como el nivel inmediato superior a la primaria, propiciando la formación de educandos para su incorporación a las actividades productivas del país, tal como se plasmó en el Acuerdo de Chetumal 1974. Además, es necesario conocer su historia para poder comprender las realidades actuales, mismas que difieren de las que estaban presentes en los años treinta en el ámbito nacional o en los sesenta cuando se inauguró la primera secundaria técnica en la entidad.

En su origen, la educación tecnológica en México apareció estrechamente vinculada con las actividades laborales. Se proyectó la necesidad de formar a los estudiantes de secundaria con alguna especialidad tecnológica, en la perspectiva de su consecuente incorporación a las actividades productivas o preingreso al trabajo. La creación de la escuela secundaria surgió de la necesidad de establecer una etapa intermedia entre la primaria superior y la preparatoria. En 1918, se dividió el nivel de preparatoria, al proporcionarse contenidos de cultura general y cursos optativos de carácter práctico para diversas ocupaciones con lo que adquirió su carácter propedéutico y terminal.¹⁰

En 1923 nació formalmente la escuela secundaria, se insistió en su apego a las necesidades sociales del país. En México, desde 1925, la educación secundaria se estableció como un nivel educativo con organización propia. Puede considerarse al maestro Moisés Sáenz como el principal impulsor de la educación secundaria mexicana, pues fue él quien señaló la importancia de ofrecer una formación que tomara en cuenta los rasgos específicos y las necesidades educativas de la población adolescente, aprender produciendo, dentro de una educación que se caracteriza por su orientación al trabajo productivo.

En el caso de la asignatura de tecnología en la educación secundaria, orientada más al estudio de la técnica y sus procesos de cambio, busca que los estudiantes logren una formación tecnológica que integre el saber teórico-conceptual del campo de la tecnología y el saber hacer técnico-instrumental para el desarrollo de procesos técnicos, así como el saber ser para tomar decisiones de manera responsable en el uso y la creación de productos y procesos técnicos.¹¹

Por definición de técnica, se entiende como el proceso de creación de medios o acciones instrumentales, estratégicas y de control para satisfacer necesidades e intereses; incluye formas de organización y gestión, así como procedimientos para utilizar herramientas, instrumentos y máquinas.

¹⁰ Margarita Zorrilla, "La educación secundaria en México: al filo de su reforma", *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación* 2 (2004): 2-4
<http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Zorrilla.pdf>

¹¹ Secretaría de Educación Pública, *Plan 2011*, 51.

La tecnología, se entiende como el campo encargado del estudio de la técnica. Implica una profunda función social que permite comprender e intervenir en los procesos técnicos encaminados a mejorar de manera equitativa la calidad de vida de la población. Por lo tanto, la asignatura de Tecnología es un espacio educativo orientado hacia la toma de decisiones para estudiar y construir opciones de solución a problemas técnicos que se presentan en los contextos social y natural.¹²

Al acercar la educación a comunidades rurales del país, se estableció un vínculo entre escuela y comunidad, proyectando la posibilidad de que la escuela capacitara para el trabajo al considerar las necesidades y recursos de la población. De igual manera, incluyó una formación de carácter técnico o propedéutico para continuar estudios superiores.

Antes de esa fecha los estudios secundarios formaban parte de la educación preparatoria o de las escuelas normales y su finalidad principal consistía en preparar a quienes aspiraban a estudiar alguna carrera profesional, en su gran mayoría pertenecientes a las clases medias de las zonas urbanas. Hasta antes del año 1958 sólo existió un tipo o modalidad de educación secundaria, a la que posteriormente se le denominó general para distinguirla de la que se denomina secundaria técnica; esta última, además de ofrecer una educación en ciencias y humanidades, incluyó actividades tecnológicas para promover en el educando una preparación para la inserción laboral.¹³

En 1958 el presidente Adolfo López Mateos crea la subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior, haciendo evidente la importancia que ya había alcanzado la educación técnica en el país. En el año 1959 se estableció en los planteles de la Dirección General, el ciclo de enseñanza secundaria con actividades tecnológicas llamado secundaria técnica.

Ya en el año 1968 se da mayor importancia a las actividades tecnológicas a través de enseñar produciendo. El Instituto Politécnico Nacional (IPN) representa

¹² *Programa de estudios Secundarias Técnicas, Tecnología*, 2011 (México: SEP, 2011), 9-12.

¹³ Margarita Zorrilla, "La educación secundaria en México: al filo de su reforma", *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación* 2 (2004): 6.
<http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Zorrilla.pdf>

el gran filón de la educación técnica en el país. El concepto educativo de secundarias técnicas surgió en el periodo de gobierno de Adolfo López Mateos (1958-1964), incorporado a las prevocacionales del IPN.¹⁴

Para los inicios del periodo presidencial de 1964-1970 existían alrededor de 70 Escuelas Secundarias Técnicas Industriales y Comerciales (ESTIC) en el país, terminando el periodo con 111 en todo el territorio nacional. En el año 1969, las escuelas tecnológicas (prevocacionales) que ofrecían la enseñanza secundaria dejaron de pertenecer al IPN, para integrarse a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y Comercial (DGETIC), como secundarias técnicas con la mira de dar unidad a este nivel educativo.

A partir del ciclo escolar 1968-1969 el enfoque partió de la formación en una especialización técnica, ciencia aplicada con una interrelación natural de los contenidos y aprendizajes logrados. La práctica curricular consistió en desarrollar en los alumnos únicamente una serie de habilidades y destrezas manuales (producción) a través de las tecnologías (talleres).

Un hecho trascendental en la vida educativa del país se originó durante el periodo presidencial de Luis Echeverría Álvarez (1 de diciembre de 1970 – 30 de noviembre de 1976). Durante este periodo llegaron a existir hasta 800 Escuelas Técnicas Agropecuarias (ETA), ya que varias escuelas normales rurales se convirtieron en ETAs. Las escuelas normales contaban con una secundaria anexa, en la que realizaban sus prácticas.¹⁵

La nueva Ley Federal de Educación quedó institucionalizada mediante un proceso de reformas el 1º de diciembre de 1973, quedando respaldadas las medidas adoptadas para lograr la apertura del sistema, su flexibilidad y el empleo de nuevas técnicas didácticas. La Ley Federal de Educación, determinó el marco jurídico que hizo posible los cambios estructurales, programáticos y metodológicos de la educación.

En la tarea común de llevar la escuela secundaria a las fábricas y al campo, se estableció un régimen de escuela tecnológica que antes no existía en los

¹⁴ Entrevista realizada por Rosa Velia Hernández Villa, a Esaú Hernández Herrera el 8 de noviembre de 2022, en Zacatecas, Zac.

¹ Entrevista a Esaú Hernández Herrera. Se desempeñó como director general de educación secundarias técnicas en la Cd. de México hasta 1988.

campos de México, y otro de ciencias y tecnología del mar, constituyendo modalidades de la educación media básica.¹⁶

Es así como, los días 15, 16 y 17 de agosto de 1974, en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, se llevó a cabo la Asamblea Nacional Plenaria de Educación Media Básica, convocada por el Consejo Nacional Técnico de la Educación y de la cual surgen dos principios fundamentales relacionados a la educación secundaria:

El primero, dice que la escuela secundaria continua la labor de la primaria y se articula con la educación media superior al crear hábitos de investigación en áreas determinadas de las ciencias y humanidades. El segundo principio, contiene la urgencia de alcanzar la flexibilidad y apertura de este nivel educativo a fin de que un número cada vez mayor de mexicanos adquiriera una escolaridad mínima de nueve años. La importancia reside en que la escuela secundaria cumpla su misión orientadora y ofrezca una formación general de preingreso al trabajo.

La iniciación sistemática de los educandos en las tareas de la tecnología se da en el nivel de secundaria, pero fue preciso el establecimiento de distintos tipos de escuelas que consideraban las necesidades regionales para su creación.¹⁷

Por decreto presidencial el 11 de septiembre del año 1978, los planteles que ofrecían el modelo de Educación Secundaria Técnica (aprender produciendo) pasaron a integrar la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST), agrupándose todas las escuelas del nivel medio básico, dependientes hasta esa fecha de las Direcciones Generales de Educación Tecnológica Industrial, Tecnológica Agropecuaria y Ciencias del Mar.¹⁸

A finales del sexenio de José López Portillo (1976-1982) autoridades educativas del Subsistema tuvieron la oportunidad de buscar posibilidades para que las secundarias técnicas fueran prioridad en los programas de gobierno de la época, vislumbrando un horizonte más amplio para las mismas. A través de entrevistas y pláticas cercanas del entonces director general de Escuelas Secundaria Técnicas con las áreas de decisión de la Secretaría de Hacienda y Secretaría de Programación y Presupuesto, se logran acuerdos para que las

¹⁶ Secretaría de Educación Pública, *Educación Media Básica* (México: SEP, 1974), 53.

¹⁷ Secretaría de Educación Pública, *Acuerdo de Chetumal*, (México: 1974), 1-17.

¹⁸ *Diario Oficial de la Federación* (México: DOF, 1978).

secundarias técnicas fueran prioridad en el organigrama de la educación básica, quedando establecido e integrado en los documentos normativos de las disposiciones presupuestales. A partir de dicho logro a las EST, de todo el país, llega apoyo político, académico y económico.¹⁹

Para este logro confluyen los esfuerzos desde el espíritu del IPN dentro de una estrategia colaborativa que abría posibilidades de impulsar, abriendo puertas para la solución de necesidades compartidas en las escuelas secundarias a través de quienes dirigían la política educativa del país. Con el espíritu de Chapingo, y de las escuelas de la postrevolución, la secundaria técnica se convierte en la heredera de un mundo místico, de una idea, de un destino. Posteriormente, en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) del sexenio 1982-1988, en un contundente párrafo, queda establecido que “la secundaria técnica tendrá prioridad” sobre otras modalidades de su nivel.

Considerando que la Secretaría de Hacienda programa el gasto en razón del PND, a la secundaria técnica se le otorgó poder político, y económico, dándole acceso hacia quienes tenían el poder de decisión en el país. Dentro de una estrategia constructiva y de seguimiento, tanto autoridades educativas como autoridades políticas tuvieron en mesas de diálogo para revisar cómo iban las secundarias técnicas del Distrito Federal. El poder involucrar a tantos actores políticos explica como el Subsistema se constituye como el nivel fuerte, poderoso, sólido, muy cohesionado. Los asuntos relacionados con los estados en los que se involucrara a las técnicas, eran tratados directamente y de forma presencial con el gobernador, a través del Secretario de Educación. Las condiciones políticas, la total confianza, la absoluta libertad para elaborar propuestas y la autonomía que en cierta medida se le otorgó al Subsistema a nivel nacional para su creación, crecimiento, acompañamiento y fortalecimiento, fue fundamental para su consolidación como un nivel fuerte y de excelencia.²⁰

El 3 de diciembre del año 1982 se publicó en el DOF el Acuerdo 97 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas.

¹⁹ Esaú Hernández Herrera, “Historia de las escuelas secundarias técnicas en el país”, entrevista realizada por Rosa Velia Hernández Villa, 8 de noviembre 2022.

²⁰ Entrevista a Esaú Hernández Herrera.

Este Acuerdo, vigente, norma la operación de las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación Pública, y las particulares que cuenten con autorización otorgada para impartir el mismo tipo y nivel. La educación secundaria técnica hasta el día de hoy, se considera la fase inicial de la educación tecnológica en el país; representa una opción cada vez más creciente debido a su identificación social y a la oportunidad que brinda a sus egresados por ser formativa y propedéutica, debido a una característica distintiva de este subsistema, el espacio curricular denominado educación tecnológica.²¹

En la modalidad de secundaria técnica, la enseñanza que imparte incluye lo académico y tecnológico. A la vez que prepara al alumnado para continuar estudios superiores, también los capacita en actividades tecnológicas industriales, comerciales, agropecuarias, pesqueras y forestales. Su fin es preparar al alumno para que ingrese al nivel medio superior, dándole la oportunidad de incorporarse al mercado de trabajo con una educación tecnológica de carácter propedéutico. Al contar con autonomía curricular en las actividades tecnológicas, se pueden proponer y diseñar contenidos considerando el entorno local, estatal y/o nacional.

En la actualidad, contextualizado a la región y sus características, en la entidad se trabajan las siguientes tecnologías, las cuales contribuyen a preparar a los alumnos para el trabajo dentro del mundo real desde la práctica en las secundarias técnicas.

- Diseño Industrial
- Diseño gráfico
- Máquinas, herramientas y sistemas de control
- Diseño de estructuras metálicas
- Diseño y mecánica automotriz
- Electrónica comunicación y sistemas de control
- Confección del vestido e industria textil
- Carpintería e industria de la madera
- Computación
- Climatización y refrigeración
- Agricultura
- Diseño de circuitos eléctricos
- Preparación, conservación e industrialización de alimentos pecuarios, cárnicos y lácteos (ganadería).

²¹ *Manual de Organización de la Dirección General de la Escuela Secundaria Técnica* (México: SEP, 2018), 4-

- Apicultura
- Administración contable
- Informática
- Turismo
- Diseño arquitectónico
- Robótica
- Ofimática.²²

Dependerá de la región geográfica en la que se ubique la escuela determinar qué tipo de tecnologías ofertará la secundaria técnica, cubriendo necesidades inmediatas y haciendo uso de los materiales e insumos de la propia región.

Además, de la oferta educativa con las tecnologías, desde su origen las escuelas secundarias técnicas buscaron crear una identidad que las distinguiera de otras modalidades. Para ello, se diseñó un logo característico, así como un himno exclusivo del nivel, que hermanaba a todo el país, con timbres de orgullo y sentido de pertenencia.

Símbolos

Himno de las Escuelas Secundarias Técnicas

Autora: María del Carmen Molina y Rivero (1966)

Escuelas Secundarias Técnicas
 Juventud entusiasta y febril;
 El deporte, el estudio y el trabajo,
 Son la meta que hemos de seguir.

Escuelas Secundarias Técnicas
 Semilleros del porvenir,
 En tus aulas forjas los técnicos,
 Que engrandecen a nuestro país.

El deporte es nuestra vida,

²² Secretaría de Educación Pública. *Catálogo de documentos del Sistema de Educación Secundaria Técnica* (México: SEP, 2000), 29-41.

Es salud y bienestar,
En competencia la alegría,
Es paz, amor y hermandad.

Marchemos Secundarias Técnicas,
Estudiando con dedicación,
En el trabajo está el progreso,
En el deporte la salud.
¡Escuelas Secundarias Técnicas!
¡Por la superación de México!
¡México, México!

Escudo de las Escuelas Secundarias Técnicas



Se considera como logotipo el dibujo en que se agrupan letras o abreviaturas integradas en una unidad que distingue las características inherentes y representativas de una institución.

- DGEST significa Dirección General de Educación Secundaria Técnica. En la composición artística se combinaron las letras con la efigie de un alumno sentado, letra S; el banco que es la letra E, y el restirador es la letra T.
- El engrane que lo rodea es el símbolo del trabajo y del progreso tecnológico, que representa el área industrial de las escuelas con esas actividades.
- El ancla, es respresentativa del mar, de los productos pesqueros y de las actividades marinas; simboliza las escuelas de dicha área.
- El hexágono representa las actividades agropecuarias, como celdilla de un panal de abejas, tomadas como prototipos de trabajo, organización y ayuda mutua.
- Las líneas verticales que componen el engrane representan los surcos de la tierra arada, que a su vez son características del área agropecuaria.

Canto alegórico de las Escuelas Secundarias Técnicas

Victoria...Victoria...
 Con disciplina y constancia,
 Estudio y superación,
 Escuelas Secundarias Técnicas
 ¡gloria! ¡gloria!²³

²³ <https://es.scribd.com/doc/289274919/Himno-de-Las-Escuelas-Secundarias-Tecnicas>

Mascota de las Escuelas Secundarias Técnicas



Como mascota de las Escuelas Secundarias Técnicas fue seleccionado un venado, que las representa por su dinamismo, agilidad, aguda visión y percepción del entorno, en la búsqueda de la superación.²⁴

Los colores del Subsistema

Los colores representativos de la Dirección General de Educación Secundaria Técnicas, son el rojo y el blanco; ellos representan:

Blanco virtud y lealtad al trabajo.

Rojo dinamismo y fuerza en las acciones.

²⁴ <https://sites.google.com/site/esctec4/datos-generales->

1.2. Historia del subsistema de secundarias técnicas en Zacatecas.

La educación técnica en la entidad inició con la creación de la escuela secundaria técnica número uno, fundada en 1966, dentro del periodo de gobierno estatal de José Rodríguez Elías (1962-1968). Sin embargo, no se conoció con esa nomenclatura, la cual correspondía al número consecutivo de creación a nivel nacional. Posteriormente, se hicieron ajustes para implementar una nomenclatura estatal conforme se fueron creando de manera consecutiva. Por ejemplo, la que ahora se conoce como Técnica 8 ubicada en el municipio de Sombrerete, Zac., en el año 1973 era la Escuela Secundaria Técnica Industrial No. 173 ya que originalmente la numeración era nacional. El gran auge de las técnicas en el estado, se dio principalmente entre los años setenta (20) y ochenta (31), construyendo e iniciando actividades educativas en las diferentes regiones de la entidad.

En los años ochenta la DGEST contó con un presupuesto federal que se distribuía a cada una de las secundarias técnicas en el país. De manera tal, que era enviada una partida presupuestaria (cheque) con la cual cada escuela pudo equipar laboratorios, continuar con la construcción de más espacios áulicos, equipar las tecnologías con herramientas, insumos y/o equipos de agricultura en el caso de las ETA; ejemplo de dichos apoyos, era una Orden de Pago B, destinada a la compra de material de limpieza, insumos de oficina, entre otros, y con los ingresos obtenidos de la producción de talleres/tecnologías daban mantenimiento o se reinvertía en maquinaria para las mismas tecnologías.

Para 1980 en el estado existía ya la figura de Coordinador de Escuelas Secundarias Técnicas dentro del organigrama de la Secretaría de Educación, cada uno de los maestros comisionados en la coordinación en los diferentes momentos de la política educativa del estado, se caracterizaba y destacaba por su espíritu de entrega y compromiso al trabajo, cada uno totalmente identificado y comprometido con su nivel. El trabajo vinculado y muy cercano entre el gobernador, el secretario de educación y el coordinador de nivel, permitió que se analizara la dinámica de crecimiento poblacional y necesidades educativas. Lo cual permitió proponer la creación de una nueva secundaria técnica en

determinada localidad y municipio.²⁵

En el país hubo tres estados en los que las secundarias técnicas florecieron, destacando por su calidad académica, de producción y autosuficiencia: Sonora, Sinaloa y Zacatecas, en ese orden. Una oferta por demás atractiva para la población estudiantil, ya que ofrecía y ofrece la posibilidad de egresar con los conocimientos y habilidades de una carrera técnica que le permite emplearse, autoemplearse y/o continuar estudios superiores.

Ya en los años noventa se crean e integran al sistema educativo 12 escuelas más, antes de que el año 2000 concluyera se fundaron cuatro escuelas más. Finalmente, en el 2012 se fundó la escuela secundaria de más reciente creación en el estado, la técnica 76 ubicada en la ciudad de Zacatecas. Las Escuelas Secundarias Técnicas, desde su creación e integración a la DGEST, transitaron por etapas de enorme prestigio académico, cultural y deportivo en el estado y el país.

En donde existiera una técnica ahí estaba un equipo de trabajo docente comprometido, entregado, con vocación. Un ejemplo de ese trabajo de calidad trascendió de tal manera que la secundaria Técnica No. 8 ubicada en la ciudad de Sombrerete, Zac., logró ser considerada la mejor o una de las mejores de todo el país, por su nivel de disciplina, valores, de competitividad académica reflejada en los concursos nacionales, liderada por un directivo y un equipo de trabajo competitivo que tuvo como premisa la excelencia.

En la actualidad, si bien, los concursos o competencias han transitado a intercambio de experiencias de éxito, la Técnica No. 8 sigue siendo referente de excelencia en el estado. Como se menciona en el tercer apartado, mucho del éxito de las instituciones educativas depende del liderazgo directivo.²⁶

La competencia entre las técnicas del estado, era muy intensa, todas luchaban por poder enviar a su mejor delegación a los eventos nacionales. Eso hablaba del compromiso y del nivel académico en todas las expresiones, así como del

²⁵ Pedro Gallegos Flores, "Historia de las escuelas secundaria técnicas en Zacatecas", entrevista realizada por Rosa Velia Hernández Villa, 8 de noviembre 2022. Se desempeñó como Secretario de Educación de Zacatecas y como Jefe de Nivel de Secundarias Técnicas.

²⁶ Entrevista a Esaú Hernández Herrera.

compromiso del profesorado; ejemplos de ese tipo, permearon a lo largo y ancho de la geografía Zacatecana. La historia del nivel de secundaria técnicas en el estado, es una historia de lucha, de sueños, de mejora, de avance. Es una historia en la que sus protagonistas se han involucrado, de manera tan comprometida, extendiendo redes de acompañamiento, tejiendo lazos de ayuda en todos los ámbitos contagiando de ese espíritu de orgullo, de pertenencia al nivel a quienes en su momento tuvieron en sus manos la posibilidad de confiar en un proyecto educativo que llevara opciones de aprendizaje, mejoramiento académico, social y económico a los lugares clave para su desarrollo. Lograron contagiar a quienes tenían el poder de contribuir a mejorar el futuro y condiciones de vida de los adolescentes, mediante convenios, compromisos y programas, autorizados desde las diferentes estructuras políticas y administrativas en lo nacional y local.

El impacto, efervescencia y la gloria de las escuelas secundarias técnicas muy pronto rindió frutos, viéndose reflejado en la matrícula escolar que propició la construcción de más escuelas de este nivel; sobre todo ubicando el contexto educativo que se vivía en los setentas y ochentas, ya que la educación secundaria todavía no era obligatoria. Por tal motivo, el mérito era mayor al vivir un auge, un proceso de esplendor, así como un espíritu de trabajo comprometido que impulsaba al mejoramiento diario logrando que más alumnos se sintieran atraídos por esta propuesta de formación para el trabajo en secundarias técnicas.²⁷

Para 1992 cuando se establece la obligatoriedad de la secundaria mediante el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), en el Estado de Zacatecas, ya estaban en funciones 53 escuelas secundarias técnicas, en su mayoría creadas entre 1970 y 1986.

Escuelas Secundarias Técnicas construidas en el estado de Zacatecas durante los siguientes periodos de gobierno.

José Rodríguez Elías (1962-1968). 1 escuela creada en 1966.

Pedro Ruiz González (1968-1974). 4 escuelas creadas en 1969, 2 en 1972, 5 en 1973 y 3 en 1974. Total 14 secundarias técnicas en su periodo.

²⁷ Entrevista a Esaú Hernández Herrera.

Fernando Pámanes Escobedo (1974-1980). 3 escuelas creadas en 1975, 4 en 1976, 1 en 1977, 2 en 1979, 3 en 1980, total 13 secundarias en su periodo.

José Guadalupe Cervantes Corona (1980-1986). 2 en 1981, 3 en 1982, 9 en 1983, 6 en 1984, 5 en 1986, total 25 secundarias en su periodo de gobierno.

Genaro Borrego Estrada (1986-1992). 2 en 1987, 1 en 1988, total 3 escuelas secundarias.

Arturo Romo Gutiérrez (1992-1998). 6 en 1996, 3 en 1997, 2 en 1998, total 11 escuelas en su periodo.

Ricardo Monreal Ávila (1998-2004). 1 en 1999, 1 en el 2000, 3 en el 2002, total 5 secundarias técnicas en su periodo.

Durante el periodo de Amalia García Medina (2004-2010) no se construyeron secundarias técnicas.

Miguel Alonso Reyes (2010-2016), se construyó una escuela secundaria técnica ubicada en la ciudad de Zacatecas.²⁸

Si bien la nomenclatura alcanza hasta el número 76, únicamente existen 73 escuelas secundarias técnicas pertenecientes al sistema federal. Los antecedentes históricos de las secundarias técnicas, son el impulso del que se goza en la actualidad para continuar fortaleciendo y honrando con el espíritu del trabajo de las técnicas a las generaciones de hoy.

Por lo tanto, es de suma importancia rescatar las experiencias de directoras/es y supervisoras/es de las Regiones Educativas 01, 02, y 11, quienes han hecho su carrera profesional dentro del Subsistema. Aportaciones que enriquecen, desde su experiencia, al nivel respecto al contexto educativo estatal que permeaba al ingresar al Subsistema. Sobre todo, es una muestra estatal de las figuras con mayor antigüedad en el Subsistema, de ahí la importancia de rescatar las experiencias profesionales vividas desde su inicio laboral en el nivel hasta la actualidad.

La entrevista aplicada, tuvo como propósito recoger experiencias y puntos de vista sobre los aspectos que incidieron para el crecimiento de las escuelas secundarias técnicas y que en la actualidad la fortalecen. Se realizó en noviembre

²⁸ Secretaría de Educación de Zacatecas, *Plantilla de personal* (2021—2022).

del año 2022 a un total de siete directivos de los cuales solo contestaron seis, especificando la función que desempeñan. (Ver anexo 1).

Las respuestas reflejan un sentimiento generalizado hacia las secundarias técnicas en la Entidad. Se añoran mejores épocas y momentos educativos, se extraña el espíritu de orgullo y sentido de pertenencia al subsistema. Sin embargo, el reconocimiento oficial aún se conserva, ha sido capaz de superar las reformas educativas que privilegian el interés político, dejando de lado lo educativo, lo que realmente ocurre en las aulas y sus necesidades. Sistemáticamente y de manera gradual, han desaparecido figuras importantes para la estructura de secundarias técnicas, como los orientadores educativos, los coordinadores académicos y de tecnologías, veladores, auxiliares de laboratorio, médicos escolares, entre otros. Los talleres de tecnologías y los laboratorios dejaron de equiparse, se dejaron de proveer los insumos indispensables para la práctica.

Las respuestas y comentarios surgidos a raíz de la encuesta a directivos, da cuenta de la urgente necesidad de voltear a ver las condiciones académicas y de infraestructura en las que se encuentran las escuelas secundarias técnicas en la entidad. Los recursos económicos indispensables para que las tecnologías y laboratorios estén equipados, son muy limitados o prácticamente inexistentes. Las secundarias técnicas cuya oferta tecnológica en los años setenta u ochenta las hacia atractivas, ahora se enfrenta a las necesidades del siglo XXI, quedando en desventaja puesto que las tecnologías se ven rezagadas frente a las innovaciones educativas actuales; serán los programas, los docentes, los directivos, será el sistema, o son todos quienes deben actualizarse para satisfacer las demandas de una sociedad estudiantil cada vez informada y con acceso a tecnología más avanzada, comparada con la que se implementa o promueve en la escuela. La situación que se vive al interior de las instituciones pertenecientes al subsistema es multifactorial, lo que es una realidad es la urgente necesidad de contar con recursos humanos y económicos suficientes para fortalecer a las secundarias técnicas.

1.3. Las secundarias técnicas en las diferentes regiones educativas del estado.

Dentro del organigrama vigente de la Secretaría de Educación de Zacatecas, se encuentra la Dirección de Educación Básica Federalizada, de la cual depende el Departamento de Educación Secundarias Técnicas.

Como antecedente, a raíz del ANMEB en el año 1992, representó un pacto entre los poderes reales del sistema educativo – la SEP y el Sindicato – para descentralizar los servicios educativos sin que perdieran su integridad ni su carácter nacional. La autoridad central (federal) preservó el control sobre los elementos decisivos del sistema educativo: la responsabilidad por los planes y programas educativos, la negociación salarial, los aspectos sustantivos de la carrera docente, así como el control de la mayor parte de los recursos fiscales, mientras que a los gobiernos locales se les delegaron los aspectos operativos y, acaso, la posibilidad de agregar contenidos propios al currículo.²⁹

Siendo Secretario de Educación Pública de 1982 a 1985 Jesús Reyes Heróles, ya mencionaba la necesidad de una descentralización educativa que se fuera implementando de manera gradual, es decir, que a medida que fuera pasando el tiempo las entidades federativas fueran integrándose y adaptándose a esta nueva forma del quehacer educativo desde sus estados. Aclaraba, que en dicho proceso existiría una alta probabilidad de cometer errores, puesto que la descentralización tendría que implementarse para ir valorando resultados, en ese trayecto seguramente se caería en errores, pero era un riesgo que se debía correr y estaban conscientes de ello.

Zacatecas fue el primer estado en iniciar y poner en marcha las acciones propuestas dentro del proceso descentralizador. Derivado de este hecho, las Entidades debieron tomar decisiones sobre la organización y transferencia de responsabilidades educativas en lo local. Como parte de este traspaso de responsabilidades la Secretaría de Educación en el Estado, diseñó una estrategia para la distribución de regiones educativas que pudiesen estar más cercanas al

²⁹ Cecilia Fierro, Guillermo Tapia, y Flavio Rojo, *Descentralización Educativa en México* (México: OCDE, 2009), p. 4.

magisterio. Esto sucedió estando Esaú Hernández Herrera como secretario de educación, con el apoyo de figuras educativas clave que se desempeñaban como secretarios técnicos de educación, así como coordinadores de niveles en su momento.

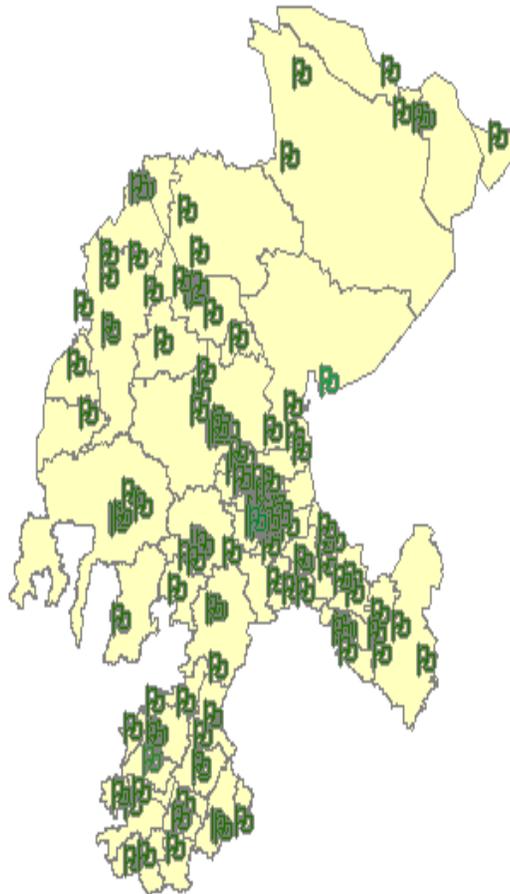
La organización de las escuelas de educación básica en la entidad, está distribuida en 13 regiones educativas a lo largo y ancho de todo el estado. El propósito de esta distribución es lograr que las escuelas de diferentes municipios sean parte de un proyecto o programa en común, lideradas académicamente por un supervisor, responsable de dar asesoría, seguimiento, acompañamiento, a través de visitas de observación y acompañamiento, reuniones colegiadas de consejo; así como, orientar respecto a los procesos administrativos de una institución educativa.

De igual forma, se crean los departamentos de recursos materiales, recursos administrativos, capital humano, departamentos de control escolar, de manera que las diferentes gestiones y/o contrataciones de personal docente y administrativo, se dio a través de las regiones educativas y la Secretaría de Educación. Para el caso del Departamento de Técnicas, solo se manejan doce regiones, debido a que en la región 12 con sede en el municipio de Nochistlán, Zac., no existen secundarias técnicas.

Es importante mencionar, que cada región y supervisor, dependen de una Dirección Regional de Servicios Educativos, responsable de apoyar en los diferentes procesos académicos, de gestión, administración e infraestructura de todo el sistema del nivel básico federal y estatal. Para lo cual, se nombra una figura que fungirá como directora o director regional, un cargo de confianza que tiene fecha de inicio, no así fecha de término puesto que la permanencia en esa comisión dependerá directamente de las decisiones o compromisos políticos del gobierno en turno. La regionalización de la educación además de contribuir a la eficiencia procesos, trámites o gestiones al ser un enlace directo entre Secretaría de Educación y escuelas, es también una forma de control político electoral. Luego, la directora o director regional debe ser afín a la línea política de quien dirige los destinos del estado.

A continuación, se presentan las 12 regiones educativas y las escuelas secundarias técnicas que pertenecen a cada una.³⁰

Gráfico1. Localización de las escuelas secundaria técnicas en el Estado de Zacatecas



³⁰ Secretaría de Educación de Zacatecas, *Plantilla de Personal Departamento de Secundarias Técnicas*, 2020.

Cuadro 1. Distribución de escuelas por región educativa.

Región	Lugar	Escuela Secundaria Técnica No.										
		1	6	16	27	31	34	43	48	59	65	76
01	Zacatecas	1	6	16	27	31	34	43	48	59	65	76
02	Fresnillo	26	36	54	63	66	71	72	74			
03	Jalpa	7	23	32	46							
04	Tlaltenango	11	21	62								
05	Río Grande	2	17	33	37	45	52	53	56			
06	Concepción del Oro	4	24	40	51							
07	Pinos	15	22	49	50	58						
08	Jerez	18	20	28	29	38	75					
09	Loreto	5	9	69								
10	Guadalupe	14	19	25	35	55	61	67	68	70	73	
11	Sombrerete	3	8	10	13	30	42	60	64			
13	Valparaíso	12	39	47								

Fuente: Secretaría de Educación de Zacatecas. Plantilla de Personal Ciclo escolar 2021-2022.

Las claves de los centros de trabajo alcanzan hasta la técnica número 76. Sin embargo, solo existen 73 de ellas, ya que dos fueron convertidas en telesecundarias y una no se construyó. Debido al bajo porcentaje de matrícula, se transfirieron al sistema de educación estatal. Las escuelas que cambiaron su modalidad a telesecundaria, por necesidades del servicio, migración de familias completas y por decisión de la autoridad educativa estatal en su momento fueron: No. 41 ubicada en la Labor de Santa Bárbara, Fresnillo, Zac., y la No. 57 ubicada en Palmillas, Ojocaliente, Zac.

La EST No. 44 originalmente pensada para favorecer y brindar el servicio educativo a las comunidades de El Nigromante y a Pedregoso, causó un conflicto entre las dos localidades, puesto que ambas reclamaban la construcción de la secundaria en su comunidad. Las autoridades educativas estatales, para solucionar el conflicto, determinaron la creación de la No. 49 en El Nigromante, y la No. 50 en Pedregoso, ambas en el municipio de Pinos, Zac. Así que la No. 44 no se llegó a construir y tampoco se usó esa nomenclatura, quedando únicamente para la historia.³¹

Al ir describiendo el crecimiento cuantitativo de las escuelas secundarias técnicas en el Estado de Zacatecas, es dar cuenta de las dificultades que también enfrentó el subsistema, en lo relacionado hasta con los usos y costumbres de las comunidades o municipios en los que se proyectó impactar de manera importante en la comunidad. Desde la creación de la Secretaría de Educación Pública se privilegió el principio de una educación secundaria gratuita, cercana a las demandas sociales, que resolviera problemáticas locales.

En el caso de la escuela secundaria técnica, era necesario que se preparara a los adolescentes en el tema de formación para el trabajo, o bien que las tecnologías fueran asignaturas propedéuticas para continuar estudios posteriores. Sin embargo, mientras el nivel de secundaria no contara con el principio de obligatoriedad, decretado en 1993 (ANMEB), los adolescentes de comunidades y municipios alejados de la ciudad capital tenían pocas

³¹ Entrevista a Pedro Gallegos Flores.

probabilidades de continuar, convirtiendo a la secundaria en su máximo grado de estudios.

Cuadro 2. Escuelas Secundaria Técnicas en el Estado de Zacatecas.

Clave del Centro de Trabajo	Nombre del centro de trabajo	Año de fundación	Municipio/localidad
32DST0001Z	"Lázaro Cárdenas del Río"	1966	Zacatecas, Zac.
32DST0002Z	"Emiliano Zapata"	1969	Miguel Auza, Zac.
32DST0003Y		1969	Col. Glez Ortega, Sombrerete, Zac.
32DST0004X	"Pedro Ruiz González"	1969	El Salvador, Zac.
32DST0005W	"Luz González Cosío Acosta"	1969	Villa García, Zac.
32DST0006V	"José Vasconcelos"	1972	Calera de Víctor Rosales, Zac.
32DST0007U	"José Vasconcelos"	1972	Tabasco, Zac.
32DST0008T	"Joaquín Amaro"	1973	Sombrerete, Zac.
32DST0009S	"Pedro Ruiz González"	1973	Estancia De Ánimas, Villa Glez, Zac.
32DST0010H	"Benito Juárez"	1973	Saín Alto, Zac.
32DST0011G	"Belisario Domínguez"	1973	Tepechitlán, Zac.
32DST0012F	"Vicente Escudero"	1973	Valparaíso, Zac.
32DST0013E	"Jairo Rolando Dyer Castañeda"	1974	Chalchihuites, Zac.
32DST0014D	"Jesús González Ortega"	1974	Luis Moya, Zac.
32DST0015C	"José Eleazar Hernández Granada"	1974	Pinos, Zac.
32DST0016B	"José Romano Muñoz"	1975	Villa de Cos, Zac.

32DST0017A	"José Santos Valdés"	1975	Nieves, Zac.
32DST0018Z	"María del Refugio García Quiroz"	1975	Villanueva, Zac.
32DST0019Z	"Francisco García Salinas"	1976	Cd. Cuauhtémoc, Zac.
32DST0020O	"Santos Bañuelos Bañuelos"	1976	Monte Escobedo, Zac.
32DST0021N	"Rafael Ramírez Castañeda"	1976	Tlaltenango, Zac.
32DST0022M	"J. Marcos Sánchez Ponce"	1976	Villa Hidalgo, Zac.
32DST0023L	"Roque Estrada Reynoso"	1977	Moyahua, Zac.
32DST0024K	"Francisco García Salinas"	1979	Concepción del Oro, Zac.
32DST0025J	"J. Jesús Larios Guzmán"	1979	Tacoaleche, Gpe, Zac.
32DST0026I	"Rafael Ramírez Castañeda"	1980	Cañitas de F. P, Zac.
32DST0027H	"Moisés Sáenz Garza"	1980	Zacatecas, Zac.
32DST0028G	"Centenario de la Constitución de 1917"	1981	Malpaso, Villanueva, Zac.
32DST0029F	"Antonio Aguilar Barraza"	1981	Tayahua, Villanueva, Zac.
32DST0030V	"Moisés Sáenz"	1980	Villa Insurgentes, Ste, Zac.
32DST0031U	"Luis Enrique Erro"	1982	S. Antonio del Ciprés, Pánuco, Zac.
32DST0032T	"Xochipilli"	1982	Juchipila, Zac.
32DST0033S	"Macedonio Rodela Córdoba"	1982	San Lucas, Nieves, Zac.
32DST0034R	"Francisco Tenamaxtle"	1983	Zacatecas, Zac.
32DST0035Q	"Lázaro Cárdenas del Río"	1983	S. Pablo, Gral. Pánfilo Natera, Zac.
32DST0036P	"Vicente Guerrero"	1983	S. José de Lourdes, Fllo., Zac.
32DST0037O	"Luis Donald Colosio"	1983	Col. Progreso, Río Gde., Zac.

32DST0038N	"José María Morelos"	1983	Ermitta de Gpe., Jerez, Zac.
32DST0039M	"Rigoberto Valdez y Valdez"	1983	S. Mateo, Valparaíso, Zac.
32DST0040B	"Adolfo López Mateos"	1983	Estación Camacho, Mazapil, Zac.
32DST0042Z	"Salvador Vidal"	1983	Col. Hidalgo, Ste., Zac.
32DST0043Z	"José Santos Valdés"	1983	El Rucio, Villa de Cos, Zac.
32DST0045X	"Galileo Galilei"	1984	Loreto, Río Gde., Zac.
32DST0046W	"Justo Sierra Méndez"	1984	Jalpa, Zac.
32DST0047V	"Moisés Sáenz Garza"	1984	Lobatos, Valparaíso, Zac.
32DST0048U	"Felipe Ángeles Ramírez"	1984	Zacatecas, Zac.
32DST0049T	"Ignacio Ramírez"	1984	El Nigromante, Pinos, Zac.
32DST0050I	"Rafael Ramírez"	1984	Pedregoso, Pinos, Zac.
32DST0051H	"Independencia"	1986	Apizolaya, Mazapil, Zac.
32DST0052G	"Alfonso Medina Castañeda"	1986	Almoloaya, Río Gde., Zac.
32DST0053F	"Octavio Paz"	1986	Emilio Carranza, Miguel Auza, Zac.
32DST0054E	"Galileo Galilei"	1986	Fresnillo, Zac.
32DST0055D	"Víctor Rosales"	1986	Ojo Caliente, Zac.
32DST0056C	"Jaime Torres Bodet"	1987	Tetillas, Río Gde., Zac.
32DST0058A	"Jesús González Ortega"	1987	José Ma. Pino Suárez, Pinos, Zac.
32DST0059Z	"Elías Amador"	1988	Bañón, Villa de Cos, Zac.
32DST0060P		1996	Sombrerete, Zac.
32DST0061O	"Julián T. Medina"	1996	Zóquite, Gpe., Zac.

32DST0062N	"Sor Juana Inés de la Cruz"	1996	Tlaltenango, Zac.
32DST0063M	"Sor Juana Inés de la Cruz"	1996	Plateros, Fresnillo, Zac.
32DST0064L	"Sor Juana Inés de la Cruz"	1996	Charco Blanco, Sombrerete, Zac.
32DST0065K	"Rafael Ramírez Castañeda"	1996	Calera de VR, Zac.
32DST0066J	"Ignacio Hierro"	1997	Fresnillo, Zac.
32DST0067I	"Luis de la Rosa Oteiza"	1997	Guadalupe, Zac.
32DST0068H	"J. Trinidad García de la Cadena"	1997	Guadalupe, Zac.
32DST0069G	"Guillermo González Camarena"	1998	Loreto, Zac.
32DST0070W	"Francisco Larroyo"	1998	Guadalupe, Zac.
32DST0071V	"Manuel M. Ponce"	1999	Fresnillo, Zac.
72DST0072U	"Octavio Paz"	2000	Fresnillo, Zac.
32DST0073T	"Matías Ramos Santos"	2002	Guadalupe, Zac.
32DST0074S	"José María Luis Mora"	2002	Fresnillo, zac.
32DST0075R	"Valentín Gómez Farías"	2002	Villanueva, Zac.
32DST0076Q	"Carlos Fuentes"	2012	Zacatecas, Zac.

Elaboración propia. Fuente: Secretaría de Educación de Zacatecas. Plantilla de Personal 2021-2022.

Del universo de secundarias, 48 son secundarias técnicas agropecuarias y 25 corresponden a técnicas industriales, pertenecientes al sistema federal, de acuerdo a la estadística educativa del ciclo escolar 2023-2024.

Importante señalar las regiones educativas que destacan por la cantidad de secundarias técnicas. La región 01, integrada por los municipios de Zacatecas, Calera, Villa de Cos y Pánuco, Zac., cuenta con 11 secundarias técnicas. Le sigue la región 10, integrada por Guadalupe, Luis Moya, Ojocaliente, Cd. Cuauhtémoc y Pánfilo Natera, Zac., con 10 secundarias pertenecientes al mismo Subsistema. Después se encuentran las regiones 02 (Fresnillo), 05 (Río Grande) y 11

(Sombrerete) con ocho secundarias respectivamente. Las escuelas, no solo se ubican en las cabeceras municipales, sino que también se encuentran en comunidades con gran cantidad de habitantes con el propósito de ampliar la cobertura y las opciones educativas para la población en edad de cursar la educación secundaria.

Dependiendo de la ubicación geográfica en la entidad (contexto y necesidades del mismo), se determinó que fuera agropecuaria o industrial. De alguna manera, en el cuadro 2, se observa que las secundarias creadas en lugares de mucha producción agrícola como es la región 11, son escuelas con grandes extensiones para cultivo, dando la oportunidad de contar con tecnologías (talleres) autosustentables, puesto que, además podían fácilmente incluir el taller de apicultura, así como el de ganadería, estrechamente relacionado con el taller de conservación e industrialización de alimentos. De esta manera, cada escuela tenía la oportunidad de explotar al máximo los recursos materiales de la comunidad y ofrecer productos elaborados por sus mismos integrantes, contribuyendo a mejorar sus condiciones de vida y de la comunidad.

Los propósitos y fines de la educación han sido siempre nobles, solucionar las desigualdades educativas y sociales, puesto que al mejorar la educación mejoran las condiciones de vida de las familias. Sin embargo, el talón de Aquiles del Sistema Educativo Mexicano es su política educativa sexenal que limita la valoración del impacto de las reformas o leyes que sustentan el quehacer educativo, transitando así de teoría en teoría sin lograr consolidarse al no contar con el tiempo suficiente para su implementación y valoración de resultados.

La evolución histórico cuantitativa de las escuelas secundarias técnicas en la entidad, da cuenta de esos procesos de crecimiento, expansión, auge, compromiso, excelencia, que fueron las características de un modelo educativo implementado de acuerdo al contexto social y económico del país. Sin embargo, las necesidades y políticas educativas han ido cambiando, haciendo necesarios ajustes a las nuevas realidades, a los nuevos enfoques o visión de quienes tienen el poder político actual. Las propuestas sexenales debilitan.

CAPITULO II. Promociones y sus procesos en el subsistema.

2.1. La promoción de docentes a la función directiva.

2.2. Los directivos y su formación continua.

2.3. Retos iniciales en la función directiva.

A través de los diferentes subapartados abordados en el presente capítulo es posible identificar el trayecto o los procesos transitados por los docentes desde su ingreso al SEM hasta su reconocimiento o promociones y experimentando una serie de reformas estructurales más específicamente desde el 2013 al decretarlas fundamentales para el desarrollo político y económico del país en el periodo de gobiernos del 2012 al 2018.

En el marco de un acuerdo político entre las principales fuerzas en el Congreso, surge el llamado “Pacto por México” firmado el 2 de diciembre del 2012, proyectando y aprobando mediante decreto las reformas indispensables para: 1) elevar la productividad del país para impulsar el crecimiento económico, 2) fortalecer y ampliar los derechos de los mexicanos y, 3) afianzar el régimen democrático y de libertades.

Dentro del llamado Pacto por México fueron implementadas reformas que pretendían cambiar de fondo el país:

Reforma laboral.

Reforma en competencia económica.

Reforma en telecomunicaciones.

Reforma financiera.

Reforma hacendaria.

Reforma energética.

Reforma político-electoral.

Reforma en transparencia.

Reforma al código nacional de procedimientos penales.

Reforma educativa.

Reforma en seguridad social.

Para el caso de este apartado, es necesario establecer el contexto que se originó para la implementación de la reforma educativa aprobada y promulgada en

el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero del 2013, además de la aprobación de tres leyes secundarias que le acompañaron para llevar a cabo los procesos de transformación educativa en el nivel básico y medio superior: Ley General de Educación, Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y la Ley General del Servicio Profesional Docente, publicadas el 11 de septiembre de 2013 en el DOF, iniciando así todo un mecanismo de difusión denominado “educación de calidad” a través de la reforma y leyes aprobadas; si bien, la información sobre las formas en que se iría implementando era escasa provocando confusión en los docentes.

No se pretende crear confusión o conflicto entre las Leyes emitidas para los procesos de evaluación tanto del SPD como de USICAMM. Tampoco se busca crear polémica sobre cuál fue o es mejor. De manera imparcial y tratando escribir, opinar, reflexionar o analizar los momentos históricos por los que ha transitado la educación; el presente capítulo, se enfoca en los diferentes procesos vividos a través de la implementación de una nueva forma de ingreso al sistema, la promoción, el reconocimiento, pero sobre todo a la permanencia mediante una valoración de conocimientos (evaluación) propuesta por el Instituto Nacional de Evaluación de la Educación (INEE), creado mediante decreto oficial el 11 de septiembre de 2013, y posteriormente a través de la Unidad del Sistema de Carrera para las Maestras y Maestros (USICAMM) que aparece en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de septiembre de 2019.

El Sistema Educativo Mexicano inicia una revolución (cambio) no solo en el ámbito académico o estructura curricular, sino en las formas establecidas para acceder a niveles de responsabilidad mayores en la estructura organizacional de una institución educativa o el acceso al Sistema. De pronto para el derecho de ingreso al Sistema ya no se da por el simple hecho de ser docente egresado de una escuela normal (normalista), tampoco es posible lograr un cargo directivo únicamente considerando el factor antigüedad. Son detalles que revolucionan las “tradicionales” formas de hacer o acceder a la educación dentro del Sistema Público, acceder en términos más administrativos que académicos.

El capítulo, está dividido en tres apartados, mismos que pretenden dar

forma a lo que establece la LGSPD y la LGSCMM, teniendo al docente de educación básica y media superior como protagonista principal al inicio, durante su vida laboral y desarrollo profesional, enfocándose en los diferentes procesos vividos a través de la implementación de una nueva forma de ingreso al sistema, promoción, reconocimiento, sobre todo a la permanencia mediante una valoración de conocimientos llamada evaluación; así como la oferta de formación continua a la que tuvieron acceso los directivos como fortalecimiento a la función alcanzada de acuerdo a los requisitos establecidos por el INNE y USICAMM a través de cursos, diplomados o talleres. Se trata de una “mirada” en retrospectiva a las promociones y procesos por los que cada directivo transita en el día a día para la realización de su labor en aras de un crecimiento profesional dentro del subsistema al que pertenece.

2.1. La promoción de docentes a la función directiva.

Como antecedente, la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), junto con la Ley General del Servicio Profesional Docente y la Ley General de Educación reformada, todas ellas publicadas el 11 de septiembre de 2013, forman parte de la legislación secundaria que regula la modificación a los artículos 3º y 73º Constitucionales, publicada el 26 de febrero de 2013.³²

Una de las adiciones al Art. 3º en la fracción 3 de mayor relevancia e impacto nacional fue la que estableció que el ingreso al servicio docente y la promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y medio superior que imparta el Estado, se llevarían a cabo mediante concursos de oposición que garantizaran la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan. La ley reglamentaria fijara los criterios, los términos y condiciones de la evaluación obligatoria para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio profesional con pleno respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores de la educación. Es así como se enmarcaba la inclusión del INEE, para implementar y hacer reales todos los procesos.

³² Diario Oficial de la Federación, *Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación* (México: DOF, 2013), 2.

Con respecto al Art. 73 de la Constitución, se le facultó al Congreso de la Unión la expedición de la LGSPD.

La Ley General de Servicio Profesional Docente (Art. 1) estableció los criterios, términos y condiciones para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el Servicio. Se implementó toda una estrategia que buscó fortalecer las aptitudes de los docentes para enseñar, así como mejorar sus condiciones de desarrollo profesional a través de un proceso de evaluación impulsado por el INEE como organismo autónomo surgido desde el año 2002. Sin embargo, la LGSPD estableció las normas que permitieron fortalecer, mediante un nuevo diseño institucional, su capacidad de cumplir esta importante responsabilidad a partir del 2013. De todos esos criterios, la permanencia en el servicio fue suprimida de la Ley vigente.

Con fundamento en los cambios constitucionales y legales reformados en el año 2013 la educación nacional y la operación del sistema educativo, correspondía a la Secretaría de Educación Pública a través de la Coordinación Nacional del SPD diseñar los perfiles para el personal con funciones docentes y directivas. También se diseñaron Perfiles, Parámetros e Indicadores (PPI) de asesoría técnica pedagógica y de supervisión que orientaron los procesos de evaluación del desempeño en el servicio público educativo. Los PPI fueron un referente para el desarrollo de buenas prácticas educativas, puesto que especificaban con exactitud las habilidades y obligaciones que cada figura educativa debía cumplir para desempeñar su trabajo con calidad.

Con la aprobación de la Ley del INEE, la Ley General de SPD y la CNSPD en 2013, concluyó la etapa de Carrera Magisterial, programa de estímulos para los profesores de educación básica, creada dentro del Acuerdo Nacional para la Modernización Educación Básica, conservando los beneficios adquiridos sin afectación alguna.

Una vez aprobadas las Leyes del 2013 para la Reforma Educativa en las Entidades Federativas, inició un proceso de creación del INEE estatal encargado de autorizar, aprobar, validar y supervisar, tanto los parámetros e indicadores para las diferentes etapas, métodos, y aspectos de la evaluación del Servicio

Profesional Docente, como los procesos y emisión de resultados, en un esfuerzo de colaboración con la Autoridad Educativa Estatal.

El desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades del personal docente requiere de una transformación profunda para enfrentar académicamente los retos que presenta el siglo XXI en el Sistema Educativo Nacional. El aprendizaje de los educandos es tarea prioritaria, de la mano con la formación continua de docentes y directivos quienes, considerando su enorme responsabilidad frente a la sociedad, están destinados a un aprendizaje constante y fortalecimiento de prácticas pedagógicas afines a las necesidades académicas que demanda la profesión.

El artículo 28 apartado III de la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, establecía las atribuciones del Instituto para expedir los lineamientos a los que se sujetarían las Autoridades Educativas, para llevar a cabo las funciones de evaluación que les correspondían para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio profesional docente para la Educación Básica y Educación Media Superior.³³

Los Procesos y Mecanismos del Servicio Profesional Docente iniciaron de la siguiente manera.

1. Ingreso: Es el proceso de acceso formal al Servicio Profesional Docente.
2. Promoción: Acceso a una categoría o nivel docente superior al que se tiene, sin que ello implique necesariamente cambio de funciones, o ascenso a un puesto o función de mayor responsabilidad y nivel de ingresos.
3. Reconocimiento: son las distinciones, apoyos y opciones de desarrollo profesional que se otorgan al personal que destaque en el desempeño de sus funciones.
4. Permanencia: Continuidad en el servicio educativo, con pleno respeto a derechos constitucionales. Autoridades educativas y Organismos Descentralizados deberán evaluar el desempeño docente de los que ejerzan funciones de dirección o supervisión en la Educación Básica y Media Superior.

³³ Diario Oficial de la Federación, *LINEE 2013*.

Una vez establecidos los criterios de evaluación entre el INEE y la Autoridad Educativa, iniciaron los procesos en sus diferentes etapas. La Ley General del Servicio Profesional Docente, estableció en su Artículo 21, las especificaciones del ingreso al servicio.

Será a través de una convocatoria pública expedida por la Autoridad Educativa, señalando el perfil que deberán reunir los aspirantes; las plazas sujetas a concurso; los requisitos, términos y fechas de registro; las etapas, los aspectos y métodos que comprenderá la evaluación; las sedes de aplicación; la publicación de resultados; los criterios para la asignación de las plazas, y demás elementos que la Secretaría estime pertinentes. En su caso, las convocatorias describirán los perfiles complementarios autorizados por la Secretaría.³⁴

El Artículo 22 de la LGSPD especificaba que el ingreso a una plaza docente daría lugar a un Nombramiento Definitivo, después de seis meses de servicio sin nota desfavorable en el expediente personal.

Con el objeto de fortalecer las capacidades, conocimientos y competencias del personal docente de nuevo ingreso, durante un periodo de dos años tendría el acompañamiento de un tutor designado por la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado, según correspondiera, esto aún prevalece. Sin embargo, al término del primer año de inducción, al docente novel se le aplicará una evaluación diagnóstica, a fin de valorar avances y desempeño, así como para ofrecerle un acompañamiento que mediante programas le ayuden a fortalecer sus competencias. Al término del segundo año, se evaluará el desempeño del personal docente para valorar si cumple con las exigencias propias de la función. En caso de que el resultado identifique un nivel insuficiente, se dan por terminados los efectos del Nombramiento, sin responsabilidad para la Autoridad Educativa.

El capítulo IV, Art 26 de la LGSPD, respecto a la promoción a cargos de Dirección y Supervisión, establece que se realizará mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de conocimientos y capacidades necesarias, haber ejercido mínimo dos años como docente y el proceso será a través de una convocatoria pública con los requisitos que correspondan.

³⁴ DOF, LGSPD, Artículo 21, 22.

La promoción a una plaza con funciones de dirección dará lugar a un Nombramiento, sujeto a un periodo de inducción con duración de dos años ininterrumpidos, dentro del cual el personal de que se trate deberá cursar los programas de desarrollo de liderazgo y gestión escolar determinados por la Autoridad Educativa Local, aplicando una evaluación diagnóstica al concluir el primer ciclo escolar dentro de la nueva función.

Al término del periodo de inducción, la Autoridad Educativa Local evaluará el desempeño del personal para determinar si cumple con las exigencias propias de la función directiva. Si el personal cumple con dichas exigencias, se le otorgará Nombramiento Definitivo. Cuando en la evaluación se identifique la insuficiencia en el nivel de desempeño de las funciones de dirección, el personal volverá a su función docente en la Escuela en que hubiere estado asignado (LGSPD).³⁵

Es necesario mencionar que la misma LGSPD en el Art. 53 habla de promociones distintas dentro de la misma función. Para el proceso de Promoción la LGSPD considera cuatro vertientes: promoción a cargos de dirección o supervisión, promoción a funciones de asesoría técnica pedagógica, promoción de horas adicionales, y promoción en la función; esta última, como mandata la propia Ley, sustituirá al programa de Carrera Magisterial que operó desde el ciclo escolar 1992-1993 hasta el 2013-2014.³⁶

Otra promoción a que se refiere el Art.37 son los niveles de avance en la misma función a través de la evaluación, a los cuales se puede acceder y avanzar demostrando un desempeño que lo justifique.

Los docentes podrán acceder a un nivel (SPD considera 7 niveles), permanecer cuatro años, antes de poder acceder al siguiente nivel, nuevamente obteniendo resultados favorables en su desempeño a través de una evaluación. Sucesivamente, cada cuatro años se podrá ir avanzando y obteniendo los incentivos económicos que correspondan.

³⁵ DOF, LGSPD, Artículo 27.

³⁶ Coordinación Nacional de Servicio Profesional Docente, *Programa de Promoción en la Función por Incentivos en Educación Básica* (México: 2015), 1.

Cuadro 5. Características de los niveles de la promoción en la función por incentivos.

Niveles	1	2	3	4	5	6	7	Confirmación
Vigencia	4 años	Cada 4 años se evaluará en el desempeño						
% acumulado del incentivo	35%	65%	95%	120%	140%	160%	180%	
% acumulado del incentivo zonas rurales y alta pobreza	41%	77%	113%	144%	170%	196%	222%	

Fuente: SEP Programa de promoción por incentivos en educación básica 2015.

La característica de los incentivos es que son temporales por cuatro años. El proceso para hacerlos permanentes es evaluarse para acceder al siguiente nivel, una vez que el resultado es destacado, el nivel actual obtiene la categoría definitiva, y el siguiente nivel al que se accede adquiere la categoría de temporal. De manera, que durante toda la vida laboral se va creciendo en esta dinámica de temporalidad y permanencia; con el propósito de motivar a los docentes de educación básica en sus diferentes funciones, a que se sigan preparando y estimular su desarrollo profesional mediante incentivos; especialmente, a aquellos docentes que se desempeñan en lugares de alta marginación (alta pobreza). El estímulo económico, también es un manera de motivarlos a permanecer en dichos lugares, puesto que en su gran mayoría los profesores llegan, están uno o dos ciclos escolares y se cambian.

Respecto a los programas de Reconocimiento para docentes en servicio establecidos en el Artículo 45 de la LGSPD deben:

Reconocer y apoyar al docente en lo individual, al equipo de docentes en cada escuela y a la profesión en su conjunto. En este proceso se considera la figura de Asesor Técnico Pedagógico, a quien se le ofertan opciones de desarrollo profesional, así como incentivos económicos otorgados por única ocasión o por un determinado periodo de tiempo. Los docentes que son seleccionados como tutores de personal de nuevo ingreso o noveles, también están considerados dentro del reconocimiento en su misma función para ejercer o participar como guías tutores dentro de un proceso de acompañamiento, con incentivos en las mismas condiciones que los ATP. A estas funciones se les considera movimientos laterales (reconocimiento).

Respecto a la permanencia en el servicio, la LGSPD señala que las Autoridades Educativas deberán evaluar el desempeño docente y de quienes ejerzan funciones de dirección o de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado.³⁷

La evaluación será obligatoria. Siendo el INEE el que determine su periodicidad, considerando por lo menos una evaluación cada cuatro años y vigilará su cumplimiento. En la evaluación del desempeño se utilizarán los perfiles, parámetros e indicadores definidos y autorizados conforme a la Ley del INEE.³⁸

Cuando el resultado de la evaluación sea insuficiente en el nivel de desempeño de la función que corresponda, el docente deberá inscribirse a programas de regularización que la Autoridad Educativa determine en cada una de las entidades, aunado a ello se le asignará un tutor para acompañamiento académico más cercano.

El personal docente con resultado insuficiente en su primera evaluación de permanencia, tendrá una segunda oportunidad de evaluación en un plazo no mayor de doce meses después de la primera evaluación; la cual deberá efectuarse antes de que inicie del siguiente ciclo escolar. En caso de que el docente obtenga el grado de insuficiente en la segunda oportunidad, nuevamente se incorpora a programas de apoyo académico y tendrá derecho a una tercera

³⁷ DOF, *LGSPD* Artículos 45-54.

³⁸ DOF, *LINEE*, 2013.

oportunidad. En caso de que el personal docente no alcance un resultado suficiente en la tercera oportunidad que se le practique, se darán por terminados los efectos del Nombramiento.

A partir de la implementación de la evaluación docente considerada como parte de la estrategia de Servicio Profesional Docente, a través del INEE se emitieron de manera anual los PPI que debía cubrir un docente que aspirara a una promoción en la función. De esta manera los PPI consideraron 5 dimensiones a cubrir, el deber ser, o condiciones que debe cumplir quien logre un ascenso. Para el caso de un director, debe cumplir con:

Dimensión uno. Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan.

Dimensión dos. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

Dimensión tres. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

Dimensión cuatro. Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Dimensión cinco. Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

Cada dimensión cuenta con parámetros que lo definen, los cuales a su vez se fortalecen con indicadores de desempeño especificando las cualidades, responsabilidades, dominios y características que un directivo debe tener para realizar su función con mayor compromiso, claridad e impacto en la vida de la comunidad escolar.³⁹

³⁹ Secretaría de Educación Pública, *Perfiles, parámetros e indicadores* (México: SEP, 2017), 41-49.

Cuadro 6. PPI ciclo escolar 2017-2018

Dimensión del Perfil	Parámetro	Indicadores
<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">Un director que conoce la escuela y trabaja en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan</p>	<p>1.1 Explica la tarea fundamental de la escuela.</p>	<p>1.1.1 Reconoce que la tarea fundamental de la escuela es lograr los propósitos educativos con todos los alumnos. 1.1.2 Reconoce a la escuela como un espacio de formación integral y de desarrollo de habilidades para convivir armónicamente.</p>
	<p>1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento d una escuela eficaz.</p>	<p>1.2.1 Explica algunos factores de las escuelas efectivas que permiten obtener buenos resultados educativos. 1.2.2 Argumenta la necesidad de articular las acciones de la escuela en torno a propósitos compartidos por la comunidad escolar. 1.2.3 Argumenta que el currículo es el referente que orienta la organización de la vida escolar. 1.2.4 Reconoce la función del director escolar en el cumplimiento de la normalidad mínima de operación escolar. 1.2.5 Explica la función del director escolar para abatir el rezago, propiciar la inclusión y equidad, y fomentar que todos los alumnos permanezcan en la escuela. 1.2.6 Reconoce la función directiva en la asesoría y acompañamiento a la escuela.</p>
	<p>1.3 Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>1.3.1 Identifica las características de los alumnos y los retos a los que se enfrentan en la actualidad para su aprendizaje y desarrollo. 1.3.2 Explica la influencia del entorno familiar, sociocultural y lingüístico en el aprendizaje de los alumnos. 1.3.3 Explica el sentido de los propósitos educativos, los enfoques de las asignaturas y los aprendizajes que se espera en la educación secundaria. 1.3.4 Relaciona desarrollo de los contenidos y el logro de los aprendizajes con los propósitos d la educación secundaria.</p>
	<p>1.4 Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.</p>	<p>1.4.1 Reconoce que las concepciones de directivos y docentes acerca de la enseñanza, el aprendizaje y el desarrollo adolescente incide en los aprendizajes. 1.4.2 Describe prácticas de aprendizaje congruentes con los enfoques de las asignaturas. 1.4.3 Reconoce la necesidad de</p>

		<p>propiciar el trabajo colaborativo en las clases, tomando en cuenta la realidad y los intereses de las NNA.</p> <p>1.4.4 Identifica prácticas educativas para atender a NNA con necesidades educativas especiales o en situación de vulnerabilidad.</p>
--	--	---

Fuente: SEP perfiles, parámetros e indicadores 2017-2018.

Como plantea la dimensión dos, la tarea sustantiva de un director de Educación Secundaria es realizar una gestión eficaz, es decir, la de generar acciones, diseñar estrategias, promover ambientes y hacerse de recursos que promuevan el cumplimiento de la tarea sustantiva de la escuela, que todos los alumnos que asisten a ella aprendan. Todavía habrá que analizar las responsabilidades de las cuatro dimensiones que existen, la exigencia y responsabilidad es enorme.

La tarea sustantiva es alcanzar de manera paulatina el mejoramiento y aprovechamiento académico mediante estrategias diversas; una de ellas, es la importancia de la gestión no solo dentro de la escuela, sino contar con la capacidad de establecer redes de ayuda entre instituciones que contribuyan a hacer más atractiva la oferta educativa, así como solucionar situaciones inherentes a la práctica educativa tanto de alumnos como del personal. Evocando a un artículo finlandés, relacionado a la profesionalización, menciona la necesidad de “alentar a los profesores a convertirse en profesionales reflexivos y aprendices autónomos durante el desarrollo de toda su carrera profesional”.⁴⁰

Para alcanzar mejores resultados académicos es necesario actuar desde lo individual, ser factor de cambio e inspiración para los colegas, buscar cada día fuentes de mejora a través de un trayecto formativo que deberá durar toda la vida laboral, puesto que los contextos, intereses y necesidades de alumnos y profesores cambian a medida que pasan los años.

Es por ello, que al analizar las dimensiones del perfil, parámetros e indicadores indispensables en la función directiva, se evidencia la importancia de una oferta formativa continua. Tomando como referente el Documento Base

⁴⁰ Hannele Niemi, “Desarrollo profesional docente en Finlandia, hacia un enfoque holístico”, *Psychology, Society and Education* 7 (2015): 387-404.

Estatad de Formación Continua en Educación Básica 2017, es un esfuerzo del estado de Zacatecas, a través de la Secretaría de Educación que plantea desarrollar y formar recursos humanos de manera efectiva, mediante un proceso de planeación, estructuración, seguimiento y evaluación de oferta de cursos, talleres, diplomados que aporten y refuercen la teoría y práctica pedagógica acorde a las necesidades individuales y colectivas que respondan a los requerimientos normativos nacionales y estatales que complementen productividad y competitividad de la sociedad en general.

Lo descrito hasta aquí, es parte de lo establecido en la Ley General de Servicio Profesional Docente, como parte del proceso de transformación que vivió el país durante el periodo de 2012 al 2018, proceso que buscó sustentarse en una serie de reformas que pretendieron dar una nueva dirección a la educación básica mediante la implementación de la Reforma Educativa y el impulso a un Nuevo Modelo Educativo. Una reforma en la que se planteaba por primera vez la obligatoriedad de la evaluación docente para todos los procesos propuestos. Sin embargo, la que causó mayor impacto en el ánimo de los profesores fue la evaluación para la permanencia aplicándose por primera vez en el estado de Zacatecas el 1 de junio de 2014 de manera coordinada entre Servicio Profesional Docente y la Dirección de Formación Docente y Desarrollo Educativo (DFDyDE). En la entidad se generó un clima de confrontación entre Autoridades Educativas y un porcentaje considerable de docentes de Educación Básica, quienes protestaban por considerar la reforma educativa una imposición.

La situaciones de desconcierto, desconocimiento y hasta desconfianza hacia las autoridades educativas en lo nacional y estatal, generaron una inquietud que en su tiempo se interpretó como una resistencia a la evaluación pero en realidad era resistencia a las formas y a la sanción. Los docentes estaban desinformados enfrentándose a una inesperada realidad que vulneraba sus derechos, así lo manifestaron los docentes en diferentes momentos y sedes de aplicación de exámenes. Lo más viable para las autoridades educativas dentro del a Secretaría de Educación, hubiese sido generar una propuesta pedagógica estatal que considerara las necesidades de desarrollo profesional docente,

iniciando de manera simultánea una campaña de información y sensibilización hacia los procesos de evaluación en cada una de las trece regiones educativas, zonas escolares y/o escuelas de mayor concentración.

La intervención de la autoridad educativa pudo haber sido fundamental mediante un acercamiento a la información, explicando a los docentes el paso a paso de cada uno de los procesos de evaluación mediante un diálogo permanente y eficiente resolviendo todas las dudas de los profesores. Fortalecer las mesas de ayuda que se crearon a través de los Centros de Maestros, ahora llamados Unidades Regionales de Asesoría Académica (URAA) enfocados en brindar asesoría y acompañamiento a los docentes en cada región educativa. Las opciones aquí mencionadas eran acciones necesarias para informar a los docentes de toda la geografía zacatecana el nuevo modelo de evaluación para el acceso y promociones en su carrera profesional. No sentir la evaluación como una imposición u obligación, sino como una oportunidad de mejoramiento académico y económico, sin embargo, faltó esa parte de la difusión cercana.⁴¹

Los momentos más críticos se vivieron en el 2014. Para el ingreso se generó un descontento, ya que sería la primera vez que un profesor normalista tendría que hacer examen para ingresar al Sistema. Pero no solo los normalistas, sino que el sistema se apertura para todos los perfiles profesionales egresados de universidades públicas o particulares.⁴²

Para el caso de la permanencia a los docentes les llegaba un documento de notificación directamente de Secretaría de Educación Pública, informándoles sobre la dinámica y etapas de la evaluación, cada ciclo escolar se iba ampliando la cantidad de profesores a evaluarse. Regresando un poco al caso Zacatecas, entre 2014 y 2015, 26 profesores no presentaron ninguna de las fases de la evaluación de permanencia, siendo retirados de sus funciones por considerarse rebeldía u omisión a lo que la Ley establecía. Sin embargo, a mediados de 2016 se les invitó a reincorporarse al Sistema. Mencionar que algunos de ellos, especialmente del

⁴¹ José Honorio Jiménez Contreras, “Principales problemáticas en el proceso de evaluación para la permanencia en Zacatecas”, entrevista realizada por Rosa Velia Hernández Villa, 26 de abril 2023.

⁴² Entrevista José H. Jiménez Contreras. Director de Formación Docente y Gestión Educativa del 2010 al 2016.

nivel de secundarias, optaron por no regresar siendo esa una decisión personal, puesto que la oportunidad de reingreso se les planteó.

Al respecto el Artículo 22 de la Ley General del Servicio Profesional Docente, establecía que: en caso de que el personal no atienda los apoyos y programas previstos en el tercer párrafo de este artículo, incumpla con la obligación de evaluación o cuando al término del periodo se identifique su insuficiencia en el nivel de desempeño de la función docente, se darán por terminados los efectos del Nombramiento, sin responsabilidad para la Autoridad Educativa o para el Organismo Descentralizado.

El entonces director, concluye con la necesidad de contar con un diagnóstico de resultados de las ofertas formativas. Valorar el impacto que diferentes instancias educativas y el propio equipo de formación continua realizan. Probablemente, ese diagnóstico ya exista, de ser así es un acierto en beneficio de los docentes que de manera voluntaria participan en los diferentes procesos. Han transcurrido diez años y el escenario del que se habla era otro.

Ya para la promoción y reconocimiento los profesores empezaron a registrarse en la entidad de manera voluntaria a partir del 2015, teniendo la certeza de que sus conocimientos serían valorados a través de una evaluación estandarizada a nivel nacional, preparándose para ello.

En la actualidad, es la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (LGSCMM), emitida por el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de septiembre de 2019, la que regula los procesos en mención. Entre otros objetivos busca regular la selección para la admisión, promoción y reconocimiento del personal que ejerza la función docente, directiva o de supervisión mediante la evaluación de habilidades y conocimientos. Desde su emisión, la LGSCMM eliminó la permanencia, proceso mediante el cual el profesorado sería evaluado en la función, teniendo hasta tres oportunidades de lograr un resultado desde suficiente hasta destacado, como lo establecía la LGSPD.

Con la nueva Ley permanecen únicamente tres procesos: admisión, promoción y reconocimiento. Este hecho vino a darle un respiro el personal

docente, que en los inicios de la LGSPD se sintió atemorizado por la incertidumbre de cambiar de actividad, suponiendo que en tres oportunidades no alcanzara un resultado suficiente.

Los Procesos y Mecanismos de la Unidad del Sistema para la Carrera de Maestras y Maestros se centran en dos puntos

1. Admisión: se realizará mediante procesos anuales de selección (Art. 39 de la LGSCMM). Una vez que el personal sea admitido, contará con el acompañamiento de un tutor por dos ciclos escolares. Si bien, al término del primer ciclo se le aplicará una prueba diagnóstica, el resultado de ésta no será determinante para su continuidad en el servicio educativo. En la LGSPD, a este proceso se le llamaba ingreso.
2. Promoción: el Art. 42 habla de la promoción en la función. El personal que realice función docente con una experiencia mínima de cuatro años con nombramiento definitivo, podrá participar en el proceso de selección a la categoría inmediata superior. De manera que, un docente podrá aspirar a una Subdirección, un Subdirector se promociona a Director y un Director a una Supervisión. A este proceso se le sigue llamando promoción vertical. Los puestos que queden vacantes en este proceso, se irán ocupando de acuerdo a las listas ordenadas de participación.⁴³

En la educación básica existen tres formas de promoción. En primer lugar, está la promoción a funciones directivas, ¿cuáles son los elementos multifactoriales que se consideran? Ver Anexo 2.

a) Apreciación de conocimientos y aptitudes mediante un examen aplicado a través de una plataforma, a la que se accede con usuario y contraseña proporcionado por el sistema, en este caso por la USICAMM nacional. Antes de la apreciación de conocimientos el docente deberá acreditar el curso de habilidades para las funciones directivas o de supervisión que la Unidad del Sistemas para la Carrera de las Maestras y Maestros informará al docente para que tenga oportunidad de realizarlo.

⁴³ SEP, *Disposiciones, criterios e indicadores para la realización del proceso de promoción a funciones directivas o de supervisión ciclo escolar*, 2022-2023.

- b) Se considera la antigüedad en el servicio educativo. Los docentes que voluntariamente participen deberán de contar con un mínimo de 25 horas de base y cuatro años de antigüedad para poder acceder a la categoría inmediata superior. Los directivos que se registren para acceder a una supervisión, deben haber permanecido en la función por un mínimo de cinco años ininterrumpidos.
- c) Experiencia y tiempo de trabajo en zonas de descomposición social, marginación y pobreza extrema (este elemento se comprueba con un Nombramiento y Orden de Presentación que especifican Clave del Centro de Trabajo, lugar y efectos, a partir de cuando se le asigna a esa escuela).
- d) El reconocimiento mediante una Carta de Buen Desempeño que el colectivo docente realiza a la labor cotidiana del participante.

Una vez que se acceda a la promoción en la función (cargos directivos) el personal deberá participar en los programas de habilidades directivas que emita la autoridad educativa estatal, considerando las opciones y requisitos especificados en la convocatoria correspondiente. Anexo 3.

En segundo lugar, está la promoción horizontal como un proceso que permanece dentro de la LGSCMM. Se integra por niveles de estímulo y con reglas de incorporación, promoción y permanencia diferenciadas en cada uno de ellos, dentro de la Ley se establece como Programa de Promoción Horizontal por Niveles con Incentivos en Educación Básica (Art. 44). En este proceso puede participar todo el personal docente y directivo (que cuente con nombramiento definitivo) que así lo desee, ya que no implica cambio de funciones ni de lugar de trabajo.

Para el personal que labora en el nivel de secundaria, deberá tener mínimo 12 horas de base en una misma asignatura para aspirar a esta promoción. Todos los participantes de educación básica registrados para el nivel inicial deberán tener como antecedente una permanencia mínima de dos años en su plaza actual, con nombramiento definitivo.

Cuadro 7. Características promoción por incentivos.

Niveles	1	2	3	4	5	6	7	8
Vigencia	4 años							
% acumulado del incentivo	35%	65%	95%	120%	145%	165%	185%	205%
% acumulado del incentivo zonas de alta pobreza y marginación	41%	77%	113%	144%	175%	201%	227%	247%.

Fuente: SEP Programa de Promoción Horizontal por Niveles con Incentivos en EB 2023.

Los niveles del incentivo de la promoción horizontal del Programa regulado en este Acuerdo serán ocho. La permanencia en cada uno de ellos debe ser como mínimo de cuatro años para estar en posibilidad de ascender al siguiente, asignando un porcentaje del sueldo tabular de la categoría que ocupa, considerando sus propios elementos multifactoriales.⁴⁴

En tercer lugar, la asignación de horas adicionales de acuerdo a su perfil (incremento de horas) para el nivel de secundaria, se considera una promoción conforme a los criterios y requisitos que establezca la Secretaría mediante convocatoria anual pública y abierta.

3. Reconocimiento: Art. 66 de la LGSCMM, con el objeto de reconocer la función social de las maestras y los maestros, y del personal directivo o de supervisión, las autoridades educativas podrán otorgar reconocimientos que consisten en distinciones, estímulos y opciones de desarrollo profesional

⁴⁴ Secretaría de Educación Pública, *Acuerdo que contiene las reglas del programa de promoción horizontal por niveles con incentivos en educación básica* (México: SEP, 2023).

para aquellos que destaquen por el desempeño de sus funciones, los cuales serán:

- a) Beca comisión. Para quien cumpla con los requisitos se le otorgará un año para realizar estudios de especialización, dos años para maestría y tres años para doctorado. En los últimos cuatro años la Secretaría en la Entidad no ha emitido convocatoria.
- b) Asesoría Técnica Pedagógica. Función en la que los participantes acompañan, asesoran, ayudan o hacen recomendaciones a los docentes que observan respecto al mejoramiento de sus prácticas educativas dentro del marco del respeto y cordialidad. La ATP es de carácter temporal con una duración de tres años, al término de los cuales el docente regresará a su centro de adscripción.
- c) Tutoría. Es una estrategia de profesionalización orientada a favorecer las competencias docentes del personal de nuevo ingreso. El tutor seleccionado apoyará por dos ciclos escolares, sin que para ello implique cambio de función o centro de adscripción, con el respectivo incentivo económico; además, de participar en los cursos de inducción, capacitación y actualización que la Secretaría determine.
- d) Asesoría Técnica. El propósito fundamental es favorecer experiencias de aprendizaje y formación que impacten en la práctica directiva, mejorando la operación y funcionamiento de las escuelas. La AT como apoyo a las actividades de dirección de otras escuelas será proporcionado por un director experimentado que acompañen en el ejercicio de su función a otros directivos buscando fortalecer sus prácticas. Este cargo o encargo podrá desempeñarse hasta por dos ciclos escolares, con su respectivo incentivo económico sin que para ello deba dejar su función, es una labor adicional.⁴⁵

⁴⁵ Diario Oficial de la Federación, *Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros*, Artículo 66 (México: DOF, 2019), 25.

Especificando, que para todos estos procesos se debe acceder mediante convocatorias emitidas por la Secretaría de manera anual publicadas en las páginas oficiales.

La posibilidad de acceder a un mejor salario a través de la promoción horizontal por incentivos se difunde cada año mediante convocatoria estatal apegada a lineamientos nacionales. La participación es amplia para quienes cumplen con los requisitos, el resultado dependerá de la preparación académica, máximo grado de estudios, formación continua (cursos, diplomados), antigüedad en el sistema y el resultado del examen de conocimientos.

En caso de que se realizara un comparativo entre la Ley General de Servicio Profesional Docente (2013) y la Ley General del Sistemas para la Carrera de las Maestras y Maestros (2019), se observa que los cambios, modificaciones o adecuaciones solo son de forma más no de fondo.

Lo claramente visible es la eliminación del proceso de permanencia, mismo que provocó la incertidumbre o desconcierto del colectivo docente al quedar expuestos, mediante el resultado de una evaluación, al escrutinio de la sociedad y comunidad educativa al evidenciarse las habilidades docentes. Los beneficios o logros alcanzados mediante los procesos de SPD se respetan y permanecen dentro de los nuevos lineamientos de la USICAMM.

La implementación de evaluaciones para acceder o crecer en el sistema, ha dado la oportunidad para que los docentes por méritos propios alcancen promociones a temprana edad laboral, algo que sería inalcanzable en un sistema de escalafón que consideraba únicamente la antigüedad en el servicio. Ni todo lo anterior fue malo, ni todo lo actual es bueno. El equilibrio hace la diferencia, así como adecuarse a las nuevas leyes y formas que implementen las políticas educativas en turno.

El Sistema Educativo Mexicano se ha visto inmerso en una serie de reformas en los últimos 45 años, que ha tomado como bandera alcanzar la calidad en la educación, ahora llamada excelencia. En la actualidad en un periodo de seis años (del 2013 al 2019) los docentes han tenido que adecuarse a las leyes establecidas para hacer posible la labor desde el ingreso al sistema hasta la forma

de crecimiento y desarrollo profesional. Además, de transitar de un Nuevo Modelo Educativo a una Nueva Escuela Mexicana, los responsables de aplicar directamente en las escuelas y aulas las buenas intenciones político educativas (directivos y docentes) no logran ver cristalizadas sus estrategias didácticas, o de gestión, debido al poco tiempo que tienen para ver resultados. Justo cuando la comunidad educativa se está familiarizando con los Planes y Programa educativos, es momento de conocer una nueva reforma impulsada por quienes son responsables de la política educativa nacional.

2.2 Los directores y su formación continua

Cuadro 8. Formación continua y modalidad para directivos en EB

Ciclo	Nombre de la oferta	Instancia formadora	Tipo de formación	Modalidad	Hrs
2020	Liderazgo directivo eficaz	UNAM	Curso	A distancia	40
2020	Liderazgo directivo en tiempos de contingencia	SEDUZAC	Taller	A distancia	20

Fuente: SEP USICAMM Catálogo de las acciones y programas de formación 2023.

Las instancias formadoras del 2020, 2021, 2022, dentro de la estrategia nacional de formación continua de las SEP, fueron las siguientes:

Didáctica especializada S.A DE.C.V.

Universidad Autónoma de México.

Subsecretaría Académica de la Secretaría de Educación de Zacatecas (SEZ).

Instituto de Transferencia Tecnológica Organizacional y Humana A.C.

Instituto de Formación Enlace Académico (IFEC).

Educaruno S.A DE C.V.

Glossa traducciones S. DE R.L DE C.V.

Centro de formación Pedagógica e Innovación Educativa A.C.

Nivel A Education S.A DE C.V.

Formación Educativa Integral Ascencio, S.C.

Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Impacto e Intervención Social, A.C.

Instituto de Transferencia Tecnológica Organizacional y Humana.

Comisión de Derechos Humanos de la Cd. de México.

Cuadro 9. Formación y modalidad para directivos de Educación Básica.

ENTIDAD	AÑO DE LA ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA OFERTA	HORAS
Zacatecas	2020	Liderazgo directivo eficaz.	40
Zacatecas	2020	Liderazgo directivo en tiempos de contingencia.	20
Zacatecas	2022	Liderazgo, gestión escolar y pensamiento estratégico para directivos.	40
Zacatecas	2022	Aprendizajes clave para la educación integral, el papel del directivo en la educación básica.	40
Zacatecas	2022	Estrategias directivas para el regreso al aula.	40
Zacatecas	2022	Neuro liderazgo para directivos.	40
Zacatecas	2022	Programa de formación para la inserción de directores en educación básica.	40

Fuente: SEZ Acciones y Programas de Formación incorporados al 2023.

En el cuadro 9, se observa que la oferta formativa para directivos se proyecta de manera general, con temas aplicables para todos, independientemente del nivel educativo en que se labore. Puede ser una ventaja, al plantear y capacitar en temáticas que abarcan los mismos ámbitos de gestión de un directivo. Sin embargo, se ve una desventaja en el sentido de que cada director quisiera una oferta de formación continua enfocado y pensado en el nivel educativo en que se desempeña, puesto que cada nivel debe resolver situaciones diferentes en contextos diferentes.

Hasta cierto grado es comprensible una temática estandarizada, si bien, tendría mayor impacto una oferta más acercada a la realidad de cada nivel y subsistema, puesto que la realidad que se vive en secundaria técnicas difiere exponencialmente de lo que se vive en un preescolar. Claro que existe la posibilidad de hacer ajustes, adecuaciones, contextualizar temas al nivel educativo, aquí entra la personalidad y el liderazgo directivo, dejando en la palestra, la idea de qué pasaría si la oferta estuviese más cercana al nivel o ámbito de competencia en la que cada directivo realiza sus funciones, propuestas más cercanas a su realidad inmediata. Sería interesante conocer el impacto que

causaría un curso en: liderazgo, gestión escolar y pensamiento estratégico para directivos de educación secundaria técnica, cuántos se registrarían en un curso tan focalizado.

Uno de los principios que la NEM plantea es la revalorización del magisterio, en el sentido de otorgarle autonomía profesional para que esté en posibilidad de contextualizar y adaptar los contenidos el currículo nacional a la realidad de su entorno o comunidad. La revalorización va encaminada al reconocimiento del docente como un profesional de la educación, que proponga e implemente estrategias de enseñanza y aprendizaje acordes a las necesidades de la comunidad estudiantil.

Debido a ello, es de crucial importancia la formación continua en directivos, para estar en posibilidad liderar los procesos académicos de enseñanza y aprendizaje de las instituciones educativas. Una oferta de formación continua pensada en el fortalecimiento de cada nivel educativo, dado que las situaciones que enfrenta un directivo de educación preescolar son diferentes a las que vive un directivo del nivel de secundaria.

2.3 Retos iniciales en la función directiva.

El auge de las instancias formadoras se da a partir de 2020 y han permanecido a través de los años, atendiendo temáticas relacionadas con los diferentes procesos de la USICAMM. Existe la modalidad autogestiva a través de las plataformas que la Secretaría proponga, haciendo posible que más docentes se interesen en la oferta formativa por las bondades de trabajar a su propio ritmo prácticamente desde el lugar en que radiquen o trabajen.

Caso contrario al inicio de la implementación de los procesos de ingreso, promoción, reconocimiento y permanencia dentro de Servicio Profesional Docente, ya que en esos años (2014 al 2019) el personal que se registraba para participar descargaba guías y bibliografía de estudio proporcionada por SPD a través de los portales oficiales. Los cursos previos o posteriores al proceso eran impartidos por el equipo de fortalecimiento docente de cada entidad con el apoyo de Centros de Maestros, o bien la preparación para las diferentes etapas era de manera autónoma con los referentes de los Perfiles, Parámetros e Indicadores y de las

Etapas, Métodos e Instrumentos que se publicaban de manera anual para los procesos en mención en las páginas oficiales de la Secretaría de Educación Pública.

Por ejemplo, las instancias formadoras 2018 dentro de la estrategia nacional de formación continua de la Secretaría de Educación Pública, propuestas desde la federación y desde los estados, con oferta: presencial, semipresencial o en línea, solo por mencionar algunas, fueron las siguientes:

Instituto de Formación en Estudios Superiores (INFOES).

Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID).

Instituto Superior de Desarrollo Profesional Docente de Zacatecas (ISDPDZ).

Universidad Humanista de Hidalgo (UHH).

Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa (CRESUR).

Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ).

Universidad Autónoma de Fresnillo (UAF).

Centro Mexicano de Salud Emocional (CEMSAE).

Instituto de Formación Enlace Académico (IFEC).

Oferta de Formación Continua dirigida a directivos de Educación Básica 2018:

Proyectar la gestión.

Proyectar el acompañamiento.

Si bien de una amplia variedad de cursos pensados y proyectadas para fortalecer el ingreso, la asesoría, las asignaturas, las habilidades digitales, únicamente tres de ellas enfatizan la función directiva. De igual forma, las nuevas instancias formadoras 2019 dentro de la estrategia nacional de formación continua de la Secretaría de Educación Pública, propuestas desde la federación y desde los estados, y que se integraron a las del 2018 ampliaron las posibilidades para el profesorado, con oferta: presencial, semipresencial o en línea.

- Formación Educativa Integral Ascencio S.C.
- MAYAHII S DE RL DE CV.
- Educaruno S.A. DE C.V.
- Instituto de Transferencia Tecnológica Organizacional y Humana A.C.

- Autoridad Educativa Local (AEL) Guanajuato-Zacatecas.
- Autoridad Educativa Local (AEL) Cd. de México-Zacatecas.
- Autoridad Educativa Local (AEL) Nayarit-Zacatecas.
- Autoridad Educativa Local (AEL) Aguascalientes-Zacatecas.
- Autoridad Educativa Local (AEL) Jalisco-Zacatecas.
- Autoridad Educativa Local (AEL) EDOMEX-Zacatecas.
- SEP- Dirección de Formación Docente-Zacatecas.

Oferta de formación directiva 2019 para los niveles de la Educación Secundaria:

- Materiales complementarios de contenidos y estructura pedagógica para la propuesta formativa dirigida al personal con funciones de dirección.
- Proyectar la enseñanza.
- Proyecto de gestión escolar.
- Un director que asesora a otros directores.⁴⁶

Se hace mención de cada uno de los temas u oferta formativa, al igual que de las instancias formadoras, como un antecedente de la variedad de cursos o diplomados destinados o fortalecer cada uno de los procesos del personal directivo, si bien la disponibilidad de cursos se observa limitada, la gran mayoría se registra en alguno de los académicos dada su importancia para el desarrollo de habilidades directivas.

Aunado a ello, para participar en los diferentes procesos de la USICAMM, es requisito contar con 200 horas de cursos o diplomados, de no contar con el total de horas, el puntaje en ese rasgo será mínimo. Es por ello, que quienes aspiran a una promoción (vertical u horizontal), se registran en ofertas que les atraen poco, pero les ayudan a obtener las constancias necesarias para participar en los procesos.

De acuerdo a la información facilitada por la Dirección de Fortalecimiento Docente y Directivo de la Subsecretaría Académica 2023 y como consta el archivo histórico de 2019, fueron 706 docentes del nivel de secundaria en sus tres

⁴⁶ Secretaría de Educación de Zacatecas, información obtenida del archivo de datos de la dirección de formación continua Zacatecas con relación a cursos, diplomados e instancias formadoras durante el ciclo escolar 2018-2019.

modalidades, federal y estatal (con diversas funciones) quienes accedieron a una o más opciones de formación continua con recurso federal del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP). Con recurso estatal 2019 un total de 637 profesores estuvieron en posibilidad de acceder y concluir más de un curso o diplomado.⁴⁷

Cuadro 10. Prodep 2019 Recurso federal

Nivel	Docentes
Secundaria General	101
Secundaria Técnica	142
Telesecundaria	463
Total	706

Fuente. Dirección de Desarrollo Profesional Docente. SEZ. 2023.

Cuadro 11. Recurso estatal 2019

Nivel	Docentes
Educación Física (secundaria)	5
Secundaria General	168
Secundaria Técnica	193
Telesecundaria	271
Total	637

Fuente. SEZ. Dirección de Desarrollo Profesional Docente 2023.

Las intervenciones formativas dan pauta a una articulación entre la práctica y la teoría, para contribuir a la resignificación de la función adquirida mediante los procesos de la USICAMM, que fortalecen saberes y conocimientos. La formación continua no se agota al término de un año o dos, sino que es permanente a lo largo de la vida laboral, bajo la responsabilidad del docente o directivo que se sienta comprometido con su desarrollo profesional que lo lleve a brindar un mejor servicio, así como a tener la posibilidad de ser un referente académico en su escuela, zona o región.

⁴⁷ Secretaría de Educación, *Formación continua* (México: SEZ, 2018-2019). 71.

Ahora las opciones son diversas, sin embargo, del año 2014 al 2017 la oferta estaba en construcción y los interesados en los procesos de desarrollo personal y profesional veían limitadas sus posibilidades.

Es importante especificar que para el año 2017 ya el porcentaje de profesores interesados en participar de manera voluntaria en los diferentes procesos, se había incrementado de manera exponencial, desde el 2015 mientras algunos se registraban otros protestaban, si bien dicha protesta se originaba por la evaluación para la permanencia. Recuerda el maestro De la Rosa, que la Ley General de Servicio Profesional Docentes en su Capítulo IV Artículo 26 de la promoción a cargos con funciones de dirección y supervisión permitía que un docente frente a grupo con un mínimo de dos años de servicio a través de la promoción podría alcanzar una dirección o supervisión de manera directa cumpliendo con los requisitos y obtener el grado de idoneidad en el examen (valoración) de conocimientos. De esta forma los interesados se preparaban para la promoción vertical en la que directamente de estar frente a grupo alcanzaban una dirección sin pasar por la etapa de subdirección.⁴⁸

En su caso, reconoce la importancia del crecimiento profesional a través de etapas, mismas que le irán dando la experiencia necesaria para llegado el momento aspirar a un nivel de supervisión. Menciona que a partir del registro para la promoción se preparó únicamente considerando la guía para el examen, organizando los temas por dimensiones. Los grupos de estudio, la información o la bibliografía era escasa, solo se contaba con los lineamientos que Servicio Profesional Docente (SPD) proporcionaba a través de la página oficial de la SEP.

Su ingreso a la promoción fue en octubre de 2017 con su propio recurso (misma clave y percepción económica frente a grupo) y a partir de enero de 2018 le otorgan clave definitiva. Una vez en la función, reflexiona en que se preparó para un examen, no así para las complejidades y responsabilidades que la función directiva implica, enfrentándose a las preguntas: qué, cómo, cuándo, por qué, al

⁴⁸ Esteban de la Rosa de Luna, "La promoción a una función directiva", entrevista realizada por Rosa Velia Hernández Villa, 7 de junio 2023.

realizar actividades desconocidas dentro de un sistema que no se detiene por el hecho de que los directivos estén iniciando en la función.

Es así como la necesidad lo llevó a buscar opciones que le ayudaran u orientaran en la resolución de problemas o llenado de formatos, cómo organizar una reunión con el colectivo docente, cómo dialogar con padres de familia, cómo solucionar situaciones de riesgo del alumnado. Todas estas situaciones condujeron a De la Rosa a encontrarse con diplomados o cursos proporcionados por Servicio Profesional Docente a través de la Dirección de Fortalecimiento, algunos de forma semipresencial, otros autogestivos, entre ellos: gestión directiva y evaluación, mismos que le ayudaron a comprender las complejidades de la nueva responsabilidad.

El director de la Esc. Sec. Tec. No. 74 concluye con la observación de que algunos lineamientos han sufrido adecuaciones o modificaciones en lo particular, un ejemplo de ello es que la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros, contempla que para la promoción vertical antes de ser director es indispensable primero haber sido subdirector. Además, dijo que es a partir del 2018 y 2019, cuando se amplió la oferta de cursos y diplomados para los diferentes procesos, fortaleciendo el conocimiento en general. Por ejemplo, Vida Saludable, y Evaluación Diagnóstica, mismos que por su modalidad autogestiva son más accesibles.

Se aprende mucho de cada curso, taller o diplomado, aunque la oferta específica para mejorar las funciones directivas aún eran limitadas. Además, el cupo era para uno o dos directores por región y nivel, lo cual disminuía las posibilidades de acceso por ese ciclo escolar, quedando en espera de mejores condiciones para el siguiente. Los años en la función son los que brindan la experiencia y se va aprendiendo con las orientaciones de la supervisión, las condiciones vividas durante el año 2017 eran diferentes a las actuales; ahora las opciones son accesibles a través de diversas modalidades, concluyó el maestro.⁴⁹ Es así como, desde la implementación de la modalidad de evaluación para acceder a los diferentes procesos han transcurrido años de experiencias que van

⁴⁹ Entrevista a Esteban de la Rosa de Luna. Director de la Esc. Sec. Tec. No. 54, Fresnillo, Zac.

dejando huella en el profesorado, lo que inició con incertidumbre o temor son ahora procesos en los que se participa de manera voluntaria en busca del crecimiento profesional y mejoramiento económico.

Así transcurre una vida de aprendizajes porque, tomando como ejemplo, a la promoción por incentivos, se requieren mínimo treinta años de trabajo ininterrumpido para alcanzar el nivel ocho, si y solo si se promociona cada cuatro años, de no ser así habrá que seguir intentado hasta lograrlo. En la actualidad la evaluación no asusta, fortalece.

La participación de los docentes en la formación, actualización y capacitación actualmente sigue siendo voluntaria. Las diferentes instancias, propician que el personal educativo participe de la oferta formativa que se pone a su alcance, considerando una autoevaluación de la práctica, la reflexión y el reconocimiento sobre áreas de oportunidad. La elección de cursos o temáticas de interés permite la organización del tiempo para adquirir el compromiso no solo de registrarse sino de concluir la oferta a la que se accede.

Para integrar una oferta pertinente con la labor de los docentes, que les permita crear ambientes de aprendizaje propicios y acordes a la realidad en que se desarrollan, así como fortalecer las habilidades de quienes son responsables de dirigir, supervisar y acompañar su trabajo, se proponen dos maneras de estructurar las temáticas que la política pública establece en la formación continua.⁵⁰

Cuadro 12. Organización sistemática de la estrategia nacional.

Ambitos	Ejes prioritarios
1. Campos para el desarrollo disciplinar.	Atención al rezago educativo
2. Pedagógico y didáctico.	Aprendizaje colaborativo y metodologías activas y participativas. El uso de las TIC y la innovación educativa.
3. Gestión escolar.	Habilidades profesionales.
4. Formación Cívica y Ética y Vida Saludable.	Vida saludable.

Fuente: SEP estrategia nacional de formación continua 2021.

⁵⁰ SEP, *Estrategia de Formación Continua*, 2021.

Derivado de la experiencia obtenida a través del trabajo a distancia originado por el virus del SARS-COVID 2019, la estrategia propuso que las opciones de formación se llevaran a cabo en línea con apoyo de un facilitador, a distancia con apoyo únicamente de la tecnología, totalmente autogestivo, o autogestivo con apoyo, bimodal con sesiones presenciales y en línea, o totalmente presencial.

Todas las opciones eran viables considerando las necesidades de acceso a la tecnología y conectividad que presentaban los diversos contextos en que se laboraba. Además, la estrategia nacional 2021 por la contingencia sanitaria que prevalecía se dio prioridad a la oferta a distancia. Los diagnósticos de necesidades, así como las propuestas de formación se diseñaron a través de la Dirección General de Formación Continua (DGFC) el Sistema de Mejora Educativa (MEJOREDU) y la Autoridad Educativa Estatal (AEE).

Dichos organismos se apoyaron en los Centros de Maestros, permitiendo un mayor acercamiento y resolución de dudas. Contribuyeron en gran medida a orientar, ayudar y fortalecer las metodologías de asesoría en círculos de aprendizaje virtuales o presenciales, apoyando en el uso y aprovechamiento de diversas tecnologías para llegar más preparados a los procesos de admisión, promoción y reconocimiento que se emitan año con año.

Los retos iniciales de la función directiva que, a través de esta descripción y análisis de los procesos u opciones de formación se han descrito, se convirtieron en un reto. Los retos permanecían, se resolvían unos, pero surgían otros dado que la educación no es algo estático, el ámbito educativo es de mucha movilidad, cada día se detectan nuevas necesidades. Es por ello, que los directivos deben estar dentro de procesos de formación continua, que le den elementos para lograr una buena práctica, aún con temores, dudas o retos que en determinado momento pudiesen limitarle.

Primer reto: priorizar. Sin duda, para un directivo escolar es difícil lograr una organización del tiempo que le permita atender aspectos pedagógicos relacionados directamente con la mejora de la enseñanza (observación de la práctica docente, detección de necesidades ya sea de control de grupo o dominio

de estrategias pedagógicas, sugerencias de mejora, el acompañamiento pedagógico). El director escolar se ve abrumado por la cantidad de trabajo administrativo, la multiplicidad de funciones, responsabilidades, e imprevistos, de los que no se daba cuenta como docente frente a grupo y que ahora forman parte de su nueva función.

Segundo reto: la resistencia al cambio o innovación. Le corresponde conocer y enfrentar entre el personal docente, administrativo y auxiliares de servicio, atender este factor para el que no hubo curso, taller o diplomado previo al proceso de promoción que lo preparara, y que ahora en la nueva función debe atender y lograr que el personal se apropie de las propuestas de mejora, se sienta identificado, proponga ajustes, se involucre, construya acuerdos que beneficie a la comunidad educativa. Que se involucre en propuestas de auto formación.

Tercer reto: motivación intrínseca. En la actualidad, decir que no se cuenta con los recursos o las oportunidades de formación en gestión pedagógica que permitan dar asesoría y acompañamiento, retroalimentar de manera pertinente y oportuna a los docentes no es válido, ya que las opciones están cada vez más cerca a través de plataformas, instancias formadoras o de manera autogestiva, hay mayor acceso a opciones de búsqueda para encontrar y realizar talleres, cursos, diplomados que le permitan lograr, tanto al director nuevo, como al director experimentado, un liderazgo académico facilitándole impulsar y coordinar acciones en las comunidades escolares, con la posibilidad de orientar y promover mejores condiciones educativas.

Es posible seguir enumerando retos como el conocimiento y dominio de las responsabilidades directivas y docentes, toma de decisiones colegiada, habilidad para establecer una comunicación asertiva, atención a necesidades colectivas que impacten de manera positiva en el clima escolar, dominio de protocolos de actuación, entre otros, para los que siempre será un director nuevo, puesto que siempre hay algo nuevo que aprender,

La Secretaría de Educación Pública en colaboración con la MEJOREDU, emiten una serie de sugerencias para fortalecer la función, a través de la propuesta de intervención formativa: del tránsito de docente a director escolar.

Dentro de un marco de referencia de saberes y conocimientos para la formación continua de directoras y directores, establece la siguiente propuesta a implementar y fortalecer en directivos que se incorporan a la función por primera vez o están en periodo de inducción.

1. Saberes y conocimientos sobre el porqué y para qué de la educación.
2. Saberes y conocimientos para fortalecer, asesorar y acompañar la enseñanza y el aprendizaje.
3. Saberes para la mejora en colaboración.
4. Saberes y conocimientos de la práctica y la experiencia.
5. Saberes y conocimientos para el fortalecimiento de la identidad profesional.⁵¹

La realidad de estos saberes es que deben estar en constante análisis, reflexión, contextualización dentro de un proceso de evaluación cotidiana, considerando los retos que trae cada ciclo escolar, valorar resultados para hacer adecuaciones de mejora.

Para concluir, se dice que los nuevos retos que enfrentan los responsables del funcionamiento de las escuelas frente a los procesos de cambio son evidentes. El director ha sentido cómo se ha producido un incremento entre el desarrollo de sus funciones como líder pedagógico de la institución y la exigencia administrativo burocrática a la que es sometido por parte de las autoridades de la SEP, siendo estas últimas, actividades a las que le invierte la mayor parte de su tiempo.⁵²

Este capítulo no pretende establecer comparaciones sobre las leyes que dieron origen a la evaluación del personal docente, sino establecer antecedentes, contexto y procesos vividos, sobre todo al inicio de la reforma educativa por el clima de confusión que se vivía al desconocer las formas en que se irían implementando dichos cambios.

Hasta antes de la reforma, el ingreso al Sistema Educativo Nacional consideraba únicamente a normalistas para el nivel de preescolar y primaria, la promoción a cargos directivos era por escalafón (antigüedad, cursos, diplomados y estudios de posgrado), el reconocimiento para mejorar el salario se daba mediante

⁵¹ Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, “La inserción como proceso formativo para la mejora de la práctica directiva el tránsito de docente a director escolar”, *SEP-MEJOREDU* (2021): 50-55.

⁵² José Guadalupe Camarillo, “La dirección escolar, su concepción en México”, *Conexión* 16 (2016): 23.

un examen estandarizado (carrera magisterial). Estos son los procesos que sufrieron transformaciones en pos de alcanzar una nueva educación de calidad y/o excelencia mediante la evaluación al personal docente y directivo.

La promoción de docentes a la función directiva, los retos iniciales y su formación continua, es todo un proceso de transformación de la práctica educativa que en la actualidad se respalda en una serie de cursos, talleres y diplomados ofertados a través de diferentes instancias formadoras pero respaldados y promovidos por la Secretaría de Educación Pública mediante un Catálogo Nacional y por las Secretarías de Educación en los Estados a través de la Subsecretaría Académica.

El abanico de posibilidades de mejoramiento académico es amplio, se promueve y difunde de manera continua. En la actualidad cada docente mediante convocatoria y de manera voluntaria puede participar, cumpliendo con los requisitos, en los procesos que le interesen (ingreso, promoción y reconocimiento) o permanecer en su función.

Los tiempos de incertidumbre son parte de la historia vivida por aquellos que tienen la responsabilidad de llevar a la práctica (implementar en el aula) cada una de las reformas educativas que las autoridades gubernamentales en función disponen para el mejoramiento de la educación: el personal docente.

Cada reforma va dejando huella indeleble en el desempeño profesional de los docentes y con cada una se va aprendiendo, adecuando, familiarizando, ya que cada una de ella trae en el discurso la intención de mejorar dejando en manos del profesor la responsabilidad de alcanzar el mejoramiento en el desarrollo profesional (personal) y académico (aula). Entonces se puede inferir que la educación está en un cambio constante: adecuaciones, propuestas, ajustes, implementaciones, leyes, reformas, entre otros. La educación debe girar en torno a los actores principales: los alumnos, en función de ellos se debe trabajar y buscar el mejoramiento continuo porque la educación más que utopía es una realidad cambiante.

CAPÍTULO III. La función directiva y sus marcos de referencia.

- 3.1. Política educativa nacional respecto a la función directiva en secundarias técnicas.**
- 3.2. Política educativa estatal para la función directiva en secundarias técnicas.**
- 3.3. Gestión y administración escolar.**
- 3.4. El liderazgo del director.**
- 3.5. La intervención directiva.**
- 3.6. Los ámbitos de trabajo del director de escuelas secundarias técnicas.**

Con la finalidad de construir un capítulo que aporte y sistematice las propuestas, estudios, iniciativas e innovaciones; así como estrategias y acciones que contribuyan a repensar un SEM como un pilar fuerte e indispensable para el desarrollo del país, se presenta un análisis desde lo que plantean de manera especial las autoridades educativas en los diferentes órdenes de gobierno federal y estatal, en un esfuerzo conjunto de mejora enmarcados en la política educativa que se vive en el país en diferentes momentos reformistas.

Conocer los antecedentes con relación a los acuerdos, leyes, plan y programas, modelos educativos, reformas, investigaciones que sustenten e impulsen la función directiva en el subsistema contribuyen a comprender y ponderar el impacto de las escuelas secundarias técnicas en el país. Saber cuáles son los documentos normativos que fundamentan su labor considerando las políticas educativas nacionales y estatales emitidas para su implementación. Además, es indispensable conectar con los lineamientos normativos y pedagógicos, planes de desarrollo y educación e investigaciones que establecen parámetros o ámbitos de gestión administrativa, académica, y liderazgo, que sustentan cada una de las acciones integradas en un currículo específico para la función dentro de Subsistema.

El capítulo contiene seis apartados. De ellos, el primero y segundo apartado fundamentan la metodología empleada para la intervención. El estado de la cuestión a partir del 2011. Así como, el estado que guarda la política educativa nacional y estatal considerando los Planes de Desarrollo en sus respectivos

periodos. Los antecedentes a partir de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) en el 2011, del Nuevo Modelo Educativo, presentado en marzo de 2017 hasta la Nueva Escuela Mexicana proyectada en el 2019, la cual vive su fase de implementación hasta agosto de 2023. A través de estos periodos se van analizando los esfuerzos realizados en el marco de las políticas públicas relacionadas a la función directiva en lo general, desde la parte teórica presentada en un proyecto hasta la realidad in situ. Continuando con esta concatenación de temas y acciones, el tercer y cuarto apartado se caracterizan por este concepto de que un buen líder es un buen gestor y viceversa. Se presentan conceptos centrales para la comprensión de la estrategia: tales como gestión y administración escolar, así como el tema liderazgo; las cuales, son habilidades directivas indispensables para el adecuado funcionamiento de una institución.

Finalmente, el apartado quinto y sexto relacionados a la intervención directiva, así como a los ámbitos de trabajo del directivo de escuela secundaria técnica respectivamente, están vinculadas por las acciones, procedimientos, formas, estrategias y procesos, que impactan directamente en un espacio educativo, pero que además tienen la responsabilidad de inspirar e involucrar a todo un equipo de trabajo en el logro de objetivos específicos desde su ámbito de competencia.

El SEM se encuentra en una búsqueda constante de estrategias pedagógicas e iniciativas que permitan reconocer y fortalecer la formación permanente de los directivos. La actualización es punto de partida hacia una proyección educativa de mejoramiento continuo necesaria para el desarrollo de una sociedad del conocimiento, más informada y capaz de responder a las exigencias del siglo XXI. Sin duda, el ámbito educativo impacta de manera directa en el contexto político, social y económico del país, siendo la educación básica pilar fundamental en el logro de objetivos comunes.

3.1 Política educativa nacional respecto a la función directiva en secundarias técnicas.

Plantea el análisis de un cuadro comparativo sobre lo que propone la Ley General de Servicio Profesional Docente (LGSPD), y la Ley General de Carrera

para las Maestras y Maestros (LGSCMM) con relación a la función directiva en la educación básica, específicamente de secundarias técnicas. Desde las políticas educativas surgidas al interior de un nuevo gobierno y proyectadas a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), hasta su difusión e implementación directamente en las instituciones educativas, se busca presentar antecedentes analíticos o normativos que permitan explicar los procesos organizacionales respecto al componente maestros, en función de la calidad docente y de la condición idónea del servicio docente.

Sin embargo, la Secundaria Técnica tiene origen, identidad, cultura y estructura propia. Desde 1925 las escuelas secundarias creadas e impulsadas por Moisés Sáenz Garza, han transitado por diferentes momentos de la historia educativa del país, expandiéndose, ajustándose o adaptándose a los cambios y crecimiento demográfico del mismo. Sin embargo, cada una de las escuelas de este nivel y modalidad se integran finalmente a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST) establecido en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 1978 dentro del reglamento interior de la SEP. Dicha instancia administrativa se creó para unificar y diferenciar el servicio educativo que ofrece, con el objetivo de preparar para el trabajo. Basados en la característica principal de contar con talleres o tecnologías que ayudan a todos los estudiantes, especialmente a aquellos con vulnerabilidades económicas, a formarse en un oficio (carrera corta que lo acredite como técnico al término de la secundaria mediante la expedición de una constancia, además del certificado correspondiente) que les permita insertarse en el mundo laboral, vinculando a la escuela con el sector productivo, o bien continuar con estudios superiores.⁵³

La secundaria técnica (procedimiento, pasos, el cómo) es una opción del nivel de educación básica que además de ofertar las asignaturas correspondientes a la modalidad de acuerdo al currículo oficial nacional, ofrece una serie de tecnologías (procesos, el por y para qué) diseñadas y consideradas de acuerdo al contexto o necesidad económica y sociocultural, haciendo uso de los recursos

⁵³ Secretaría de Educación Pública, *Manual de Organización de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica* (México: SEP, 2018), 10.

materiales propios de la entidad o localidad.

La técnica, son los procedimientos, pasos, el cómo. La tecnología, son los procesos, el por y para qué. Por lo tanto, es de suma importancia conocer tanto los antecedentes, como las políticas actuales pensadas para fortalecer una de las funciones primordiales para lograr que las escuelas alcancen los objetivos planteados, la dirección de dichas instituciones, contribuyendo a un desarrollo profesional más fortalecido en la función. Las políticas educativas nacionales, orientan acciones encaminadas al logro de la misión de la DGEST: garantizar que la educación que imparten sea la de mayor calidad, con énfasis en la formación científica y tecnológica de sus estudiantes, apropiándose desde la función directiva del compromiso para alcanzar los resultados deseados acordes a las necesidades de los estudiantes y la sociedad; se consideran todas las modalidades de secundarias.⁵⁴

El siguiente cuadro presenta los momentos vividos dentro de las políticas educativas propuestas a partir de necesidades presentes en la política nacional, a través de la LGSPD y la LGSCMM, sus características con respecto al fortalecimiento y desarrollo profesional del personal directivo para un mejor desempeño de la función.

Cuadro 13. Evolución de la LGSPD y LGSCMM en Educación Básica.

LGSPD 2013	LGSCMM 2019
Art. 59. El Estado proveerá lo necesario para que el Personal Docente y el Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en servicio tengan opciones de formación continua, actualización, desarrollo profesional y avance cultural.	Artículo 15. Corresponden a las autoridades educativas de las entidades federativas, en el ámbito de la educación básica, las siguientes atribuciones:
Artículo 60. La oferta de formación continua deberá:	II. Instrumentar la oferta de programas de desarrollo profesional de conformidad con los criterios que determine la Secretaría.

⁵⁴ SEP, *Manual de Organización 2018*.

I. Favorecer el mejoramiento de la calidad de la educación.	III. Ofrecer, de manera adicional, cursos gratuitos, idóneos, pertinentes y congruentes con los criterios e indicadores que se desea alcanzar, para la formación, capacitación y actualización de conocimientos del personal docente, técnico docente, de tutoría, de asesoría técnica, de asesoría técnica pedagógica y del personal con funciones de dirección y de supervisión que se encuentren en servicio.
II. Ser gratuita, diversa y de calidad en función de las necesidades de desarrollo del personal.	IV. Ofrecer programas de desarrollo de habilidades directivas al personal promocionado a una plaza con funciones de dirección o de supervisión.
III. Ser pertinente con las necesidades de la Escuela y de la zona escolar.	
IV. Responder, en su dimensión regional, a los requerimientos que el personal solicite para su desarrollo profesional.	

Fuente: LGSPD 2013; LGSCMM 2019.

De la oferta que ambas leyes contemplan como apoyo al desarrollo profesional de los docentes y directivos, el personal elegirá los programas o cursos de formación continua en función de sus necesidades, seleccionando del catálogo nacional o de la oferta estatal aquellos que fortalezcan su práctica diaria. Importante mencionar que los ajustes y adecuaciones al Plan y Programas de Estudio de la LGSPD se aplicaron hasta el año 2017, por su parte la LGSCMM emitió Plan y Programa de Estudios para su implementación en el 2022.

Sin embargo, con respecto a la dinámica para los diferentes procesos de crecimiento profesional del personal docente se emiten dichas leyes como preámbulo a la serie de cambios que se irían incrustando en el ejercicio de la práctica en los diferentes niveles de la educación básica y media superior, enmarcados en la política educativa emitida desde la federación a través de la Secretaría de Educación Pública. Sin embargo, en la entidad a partir del 2015

iniciaron los procesos de promoción a través de convocatorias nacionales y estatales.

El personal docente a lo largo de los años, ha vivido transformaciones político educativas que lo conducen a buscar una innovación personal y profesional vinculando saberes académicos y experiencia para enfrentarse a una evaluación que pudiese condicionar su permanencia al obtener un resultado limitativo (socialmente estigmatizado) o bien, uno que le permita la promoción. Afortunadamente, el sector educativo ha tenido y tiene una capacidad de adaptación que le permite involucrarse en las nuevas propuestas curriculares, aprender de ellas y participar activamente en los procesos que se implementan, proponen y coadyuban en el mejoramiento profesional de manera continua. Analizando detenidamente las propuestas de desarrollo profesional, si son pertinentes o no, si responden a una necesidad pedagógica actual o están lejos de la realidad, no debiera ser lo primordial, tampoco debiera verse como una obligación o requisito impuesto. La respuesta a las preguntas que surgen en el quehacer directivo (tema de esta propuesta), debieran ser contestadas luego de una intensa autorreflexión de la práctica, la investigación es una tarea pendiente del directivo. Depender de factores externos para solucionar problemáticas internas es una manera de evadir responsabilidades, y con respecto a la necesidad de fortalezas pedagógicas o gestión, es el directivo quien debe buscar e investigar las opciones que cumplan esa condición de mejora.

3.2 Política educativa estatal para la función directiva en secundarias técnicas.

Se enfatiza la aplicación de las propuestas, ajustes, reformas desde la federación, llevando a cabo las políticas que para el ámbito educativo se emitan de manera general para toda la educación básica. Las leyes o acuerdos que norman o fundamentan la propuesta educativa estatal relacionada a la formación continua y desarrollo profesional de docentes y directivos, normalmente se desprende de las convocatorias nacionales, ofertas formativas vigentes durante el

ciclo escolar.⁵⁵

En la entidad se trabaja considerando las reformas, leyes, comunicados, convocatorias, manuales, y acuerdos que emite la SEP para todo el Sistema Educativo Nacional con énfasis en la Educación Básica. Con respecto a cada uno de los niveles de la Educación Básica, el estado implementa lo que la federación determina considerando las reglas de operación indispensables en el ejercicio de los recursos destinados para los objetivos no solo, del nivel de secundarias técnicas sino de cada uno de los niveles y programas.

Desde los años 80s el personal directivo perteneciente al Subsistema se ha ido formando a través de la experiencia, salvo cursos o diplomados a los que accede de manera voluntaria durante el ciclo escolar. En la actualidad, se han modificado los criterios para la función directiva respecto a tutorías al inicio de la función, la oferta es variada; sin embargo, con respecto a un marco jurídico local, digamos que el estado tome sus propias decisiones respecto a las necesidades educativas locales, aún no hay propuestas o avances, la SEP es quien emite las directrices a nivel nacional.⁵⁶

Con el propósito de conocer más de cerca lo que ocurre dentro del Subsistema de Secundarias Técnicas a nivel estatal, su organización y funcionamiento, se hace necesario revisar lo que los Planes Estatales de Desarrollo contemplan respecto al fortalecimiento de directivos o si los consideran dentro del grupo de personal docente, sin distinciones entre niveles o subsistemas educativos.

El Plan Estatal de Educación 2011-2016 establece objetivos claros dentro de la formación docente y desarrollo educativo, de los cuales se mencionan los siguientes:

- Fortalecer el proceso pedagógico de los docentes, en escuelas con bajo rendimiento escolar a partir de cursos de capacitación y acompañamiento.
- Creación del departamento de posgrados (especialidades, maestrías, doctorados) para fortalecer la formación continua de los profesores de

⁵⁵ Huberto Meléndez Martínez, "Propuestas e iniciativas estatales", entrevista realizada por Rosa Velia Hernández Villa, 9 de noviembre 2023.

⁵⁶ Entrevista a Huberto Meléndez Martínez. Director de Educación Básica Federal del 2016 al 2021.

educación básica.

- Diseño y oferta de posgrados (especialidades, maestrías, doctorados) por las escuelas formadoras de docentes, para fortalecer la formación continua de los profesores de educación básica.

Proyectando un crecimiento gradual tanto en creación, como en acceso a dichas propuestas; apegados a las necesidades de formación y desarrollo profesional de los docentes en la entidad, con una visión más cercana a las necesidades reales que el contexto social propicia y demanda.⁵⁷

Con respecto al Plan de Desarrollo Estatal 2017-2021, en el rubro de educación luego de presentar un diagnóstico de la situación que guarda el estado, en su objetivo principal determina que, para hacer de Zacatecas un estado próspero es necesario una educación de calidad, planteando dentro de su objetivo específico lo siguiente:

- Instrumentar el esquema de "3D" en educación: vincular la dimensión académica, administrativa y escolar.
- Adecuar el modelo de enseñanza-aprendizaje a los estándares nacionales para su alineación a la Reforma Educativa.
- Fortalecer la profesión docente a través de actualizaciones permanentes, cursos de especialización y de contenidos académicos en el marco del Servicio Profesional Docente.⁵⁸

De manera puntual el Plan Estatal de Desarrollo, proyecta una serie de prioridades educativas encaminadas a lograr la calidad indispensable para el mejoramiento de la competitividad y prosperidad establecida en el eje estratégico número 3, en su mayoría alineadas a la propuesta nacional para el ámbito educativo.

Dentro del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 vigente, del principio rector 2. Bienestar para todos, se desprende el apartado de política pública 2.1

⁵⁷ Plan Estatal de Educación, *Programa Sectorial de Desarrollo Educativo* (Zacatecas: 2011-2016).

⁵⁸ Gobierno del Estado de Zacatecas. Periódico Oficial, *Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021* (Zacatecas: 2017), 133.

denominado educación para una sociedad igualitaria y con identidad. Dicho apartado hace referencia a cuarenta áreas de oportunidad diagnosticadas, de las cuales aquí se mencionan solo dos, por estar más enfocadas al tema de la función directiva, si bien los actores y temas del campo educativo están relacionados e impactan en los resultados de cada uno.⁵⁹

Baja colaboración en esquemas de educación continua para docentes de todos los niveles y modalidades que resulten apropiadas para nuestro entorno geográfico, con un modelo eficaz y no costoso.

Implementar un mecanismo de evaluación continua de todo el sistema educativo estatal desde un instituto estatal de evaluación, organismo externo que permita lograr una optimización de todos los recursos.

El Plan Estatal de Desarrollo, propone siete estrategias necesarias para lograr la transformación educativa en el estado, de las cuales se retoman dos como referentes más cercanos al fortalecimiento de la función directiva, si bien todas son importantes para alcanzar los objetivos de mejora planteados con base en un diagnóstico inicial determinante para un sistema educativo estatal eficiente y eficaz.

Fortalecer la integración de Zacatecas en el plan educativo nacional, para conjuntar los esfuerzos que permitan alcanzar mejores resultados.

Impulsar el fortalecimiento de las instituciones formadoras y de capacitación docente y para el trabajo a fin de mejorar la preparación docente.

A través de los diagnósticos, objetivos, estrategias y propuestas de mejora educativa en el estado, se palpa una clara intención de atender las situaciones más vulnerables a través de un sistema fortalecido, considerando a la educación como el pilar más importante que contribuye al progreso de los pueblos al mejorar las condiciones socioeconómicas y culturales.

Desde este contexto, es visible la generalización de estrategias para todos los niveles educativos, así como para el personal docente. La consigna es mejorar los porcentajes de aprovechamiento en la que inciden de manera directa todos los actores educativos.

⁵⁹ Gobierno del Estado de Zacatecas. *Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027*.

Al respecto la Comisión Nacional de Evaluación (CONEVAL)⁶⁰ de la Política de Desarrollo Social informa que en Zacatecas de 2008 a 2018, la población con rezago educativo tuvo una disminución de 6.8 puntos porcentuales, cuando a en México tuvo una reducción de 5.1 puntos porcentuales en el mismo periodo. El avance puede ser multifactorial; sin embargo, se reconoce el papel fundamental que juega un profesorado preparado, informado, y fortalecido a través de la experiencia y el desarrollo profesional constante.

En este sentido, los esfuerzos se reflejan en la estrategia estatal de formación continua ofertada en cada ciclo escolar, enfocada al fortalecimiento de las habilidades de enseñanza del personal docente. Desde esa estrategia se van tejiendo redes de apoyo para directivos a través de cursos o diplomados que contribuyen a lograr mejores prácticas.

De manera que, en Zacatecas se les da seguimiento a las directrices establecidas desde la SEP con respecto a la función directiva, con propuestas que se derivan de un catálogo nacional de formación continua para el sector educativo de todos los niveles. Si bien las escuelas normales son formadoras de docentes, quienes obtienen una dirección se irán formando a través de la experiencia, con el apoyo de cursos o diplomados específicos para el mejor desarrollo de sus funciones.

Para concluir, se observa que el estado hace sinergia con las leyes, acuerdos, manuales, convocatorias o comunicados implementados desde la federación al ser de observancia nacional como una manera de establecer puntos de referencia coincidentes que guíen las acciones e instituciones. Especificando, que cada estado puede hacer ajustes o propuestas, considerando lo establecido desde federación o SEP como documento rector para las propuestas a implementar a través de la secretaría de educación de la entidad.

De manera puntual, lo implementado en Zacatecas con relación a la función directiva en el subsistema de secundaria técnicas obedece a la estrategia nacional que para el nivel se determine. Dentro de la política educativa se palpa una realidad poco favorable respecto a propuestas para el desarrollo integral de la

⁶⁰ Comisión Nacional de Evaluación, *Informe de Pobreza y Evaluación* (Zacatecas: CONEVAL, 2020).

organización directiva como eje fundamental para el mejoramiento de los resultados de aprendizaje como proyecto educativo estatal.

La política educativa nacional y estatal debiera estar estrechamente vinculada para que exista congruencia entre las disposiciones de la Secretaría de Educación Pública y la realidad en los centros escolares representados por un directivo. Existen áreas de oportunidad, pero también saberes y conocimientos en espera de ser fortalecidos.

En el estado es evidente el esfuerzo por implementar propuestas locales, que consideren el contexto, necesidades, alcances y limitaciones, mediante foros o encuentros regionales, coloquios educativos, por medio de los cuales se promueve el intercambio de prácticas o experiencias de éxito entre la comunidad docente y directiva. Sin embargo, aún falta mucho por hacer respecto a la continuidad, seguimiento, buscando el mecanismo apropiado para saber que lo aprendido se proyecta o comparte con los colectivos docentes. Hacen falta iniciativas que puedan contribuir al desarrollo o apropiación de estrategias innovadoras acordes a los requerimientos actuales de la comunidad educativa. Finalmente, es en las aulas y son los docentes quienes deben poner en práctica las políticas educativas impulsadas a través de las diferentes reformas que experimentan durante su vida laboral.

3.3 Gestión y administración escolar.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el año 2020 definió a la gestión escolar como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales a la educación.

Para Antúnez, la educación escolar se desarrolla en el seno de una organización.⁶¹ Consideramos pues, que al interior de la institución educativa cada integrante desempeña un rol específico que le provee sentido de pertenencia y responsabilidad, aunado a las habilidades, capacidades, filosofías, propuestas,

⁶¹ Serafín Antúnez, *La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización* (Barcelona: cuadernos de educación, 1997), 13-33.

ideas que cada integrante posee, impactando de manera positiva en el adecuado funcionamiento del centro escolar. Entonces, para la escuela cada integrante es indispensable al interior y exterior de la misma, puesto que los resultados de una adecuada gestión interna se reflejan al exterior.

La gestión escolar dista mucho de ser una acción educativa aislada; sino que se puede definir como un medio por el cual se realizan diferentes actividades y procesos vinculados que dan respuesta a diversas necesidades o situaciones de toda la comunidad educativa (alumnado, docentes, madres y padres de familia, sociedad).

Para Pozner, la gestión es un conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo con una intencionalidad pedagógica en beneficio de la comunidad educativa para la cual la toma de decisiones es una tarea que le compete a todos los que la integran. Además, señala la importancia de la aplicación y desarrollo de cuatro dimensiones, consideradas dentro de la gestión escolar: la dimensión pedagógico-curricular, dimensión comunitaria, dimensión administrativa-financiera y la dimensión organizacional-operativa.⁶²

La gestión representa una serie de acciones encaminadas a la resolución de un problema en específico o la realización de objetivos en común para mejorar la organización a la que se pertenezca. La gestión implica también una vinculación con los llamados ámbitos de lo educativo, ámbito pedagógico, y el ámbito de lo organizacional-operativo. Ambos, dimensiones y ámbitos, están estrechamente relacionados, complementándose entre sí.

En la actualidad existe la idea de que la gestión es responsabilidad solo del directivo, cuando se hace referencia al éxito o no de una escuela de inmediato se cuestiona la función del mismo. La administración escolar es parte de la gestión, es una de las responsabilidades dentro de la estructura organizacional de quienes lideran una institución educativa.

En realidad, los centros escolares requieren de un equipo interdisciplinario, especialmente en el nivel de secundaria, puesto que la plantilla de personal está integrada con diferentes perfiles y formación académica (docentes con formación

⁶² Pilar Pozner, *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares* (Argentina: Aique, 2000), 23-24.

normalista, así como docentes y administrativos con formación universitaria). Considerando que la escuela necesita docentes académicos y de tecnologías, administrativos, auxiliares de servicios, y servicios educativos complementarios, es posible que cada uno de ellos desde su ámbito de competencia realiza una gestión específica: gestión del conocimiento dentro o fuera del aula, gestión de control escolar, gestión de materiales, gestión de recursos humanos, gestión y organización de tiempos, gestión de actividades culturales y sociales al interior del plantel con proyección externa. Todos son ejemplos de acciones de una gestión escolar entendiéndolo como un proceso dinámico y prácticamente inacabado, puesto que cada ciclo escolar se modifica, ajustan, renuevan o fortalecen; estos son solo algunos ejemplos de las diversas responsabilidades que se realizan en un centro escolar: son un conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica.⁶³

Retomando la definición de administración vemos que etimológicamente la palabra proviene del latín *a* que significa *a* o *hacia* y *ministrare* que significa *servir, obedecer*; es así como la administración constituye una acción que permite servir para algo o para alguien. La administración escolar es el fundamento del quehacer educativo, además que organiza los elementos de la acción educativa (planes de estudio, profesores, alumnos, recursos didácticos, financieros, investigación, entre otros) en un sistema integrado de acuerdo a las características de la institución educativa y sobre todo de la sociedad en la que se desarrolla.

La gestión no es una tarea solamente directiva, si no, un proceso dinámico que corresponde a todos los integrantes de la institución educativa.⁶⁴ Desde una perspectiva personal, se retoma la gestión puesto que intervienen las habilidades directivas que logran involucrar los aspectos de la administración a la comunidad escolar. La gestión es un proceso complejo debido a la heterogeneidad en un colectivo; sin embargo, al comunicar y tener un espíritu de equipo se logran construir espacios de trabajo en los que los saberes complementarios se

⁶³ Pozner, *El directivo*, 22.

⁶⁴ Antúñez, *La educación*, 13-33.

comparten y fortalecen. Cada uno desde su espacio de competencia lleva a cabo un proceso de gestión. Por ejemplo, un docente al guiar a un grupo de alumnos hacia un objetivo de mejora de conocimientos, cuando un administrativo establece y atiende tiempos de captura de calificaciones, entre otros. La gestión es movilizar todos los recursos disponibles en una determinada dirección en función de propósitos en común para la que todos estuvieron de acuerdo.

En este sentido, la administración escolar no es únicamente financiera o de infraestructura, tampoco se refiere a que todos digan que si a todo; sino que entre todos lleguen a acuerdos de mejora al tener espacios y comunidad educativa en común. En la administración están implícitas las capacidades de innovación para mejorar. Tiene que ver con la planificación, coordinación, el dirigir o hasta controlar situaciones que beneficien a todos, quienes desde su ámbito estén en posibilidad de desarrollar las capacidades de los estudiantes, desde los procesos de enseñanza aprendizaje hasta los criterios para horarios o uso de espacios y que constituyen los esfuerzos de un equipo no de una persona. Estas capacidades y habilidades, existen de manera intrínseca en las convocatorias emitidas para la promoción en la función 2015-2016.

Participar a un cargo directivo mediante esta nueva modalidad (la antigüedad ya no es requisito) originó que un docente con un mínimo de 19 horas frente a grupo y dos años de antigüedad, tuviese la libertad de registrarse si así lo deseaba o era de su interés para acceder directamente hasta supervisor, sin tener que pasar por una subdirección o dirección y con poco o nulos conocimientos sobre gestión educativa o liderazgo escolar. La formación docente o normalista no fue ya impedimento para el crecimiento profesional, solo contar con una licenciatura como grado máximo de estudios.⁶⁵

Una vez registrados para cargos directivos, se debían abordar varias etapas que la LGSPD respaldaba e implementaba como requisito indispensable, entre ellas existía el examen general de conocimientos y habilidades para la práctica profesional. Para la aplicación los participantes eran enviados a una sede determinada por la Secretaría de Educación, principalmente eran instituciones de

⁶⁵ DOF, LGSPD Art. 26.

educación superior. Los profesores eran notificados de manera previa sobre la sede, día, y hora, a través de correo electrónico se enviaba usuario y contraseña para acceder al examen, mismo que era descargado en los equipos de cómputo de las instituciones elegidas.

Específicamente, la experiencia al participar en la convocatoria 2016-2017, se vivía de manera única, no solo por la incertidumbre de la mencionada Reforma Educativa, sino también por la emoción e ilusión de lograr una dirección de manera directa desde la función docente. De todos los rincones de la geografía Zacatecana, acudían profesores de todos los niveles de Educación Básica interesados para la promoción en la función. El nerviosismo propio de presentar un examen era evidente, imperaba la emoción de coincidir con excompañeros que se dejaron de ver por cambios de centro de trabajo y/o lejanía.

Las filas eran enormes, los profesores aún formados daban un último repaso a la bibliografía sugerida para el proceso. En las sedes (Zacatecas, Guadalupe y Fresnillo) se observaba todo un mecanismo de organización y trabajo de logística realizado de manera previa, así como el día de la aplicación con el orden, revisión de identificación y documentación para el proceso.

Para acceder a los centros de cómputo solo se debía ingresar con identificación, ningún otro objeto. Todo organizado por personal de la Secretaría de Educación, a través de los diferentes departamentos, especialmente personal de Servicio Profesional Docente en el Estado y por la entonces Dirección de Formación Docente y Desarrollo Educativo.

Entonces, daba inicio un examen con situaciones hipotéticas de la vida escolar que el profesor debía contestar eligiendo la opción que como futuro director pudiera considerarse, en otras palabras, se debía contestar pensando como directivo, no como docente. Muchos de los planteamientos eran sobre liderazgo y gestión educativa, temas que no se habían experimentado o para los que se carecía de una formación previa.

El examen tenía una duración de ocho horas, distribuidas en dos momentos del día. Las primeras cuatro horas (algunos concluían antes) para el examen de conocimientos y habilidades para la práctica profesional (CHPP) con los siguientes

criterios a evaluar: la escuela y el trabajo en el aula, gestión escolar.

El segundo momento, destinaba las últimas cuatro horas a evaluar habilidades intelectuales y responsabilidades ético profesionales con los siguientes criterios: mejora profesional para asegurar la calidad educativa, principios para asegurar una educación de calidad, influencia del contexto escolar. Ambos exámenes con niveles de desempeño I, II y III. El resultado NI es no idóneo.

Por ejemplo, con respecto al NII del criterio: la escuela y el trabajo en el aula, el sustentante de este nivel conoce los propósitos educativos que respaldan la tarea fundamental de la escuela, competencias y aprendizajes esperados de la educación secundaria. Identifica los rasgos de una escuela eficaz: metas comunes, enseñanza centrada en el aprendizaje, altas expectativas y trabajo colaborativo como el que se realiza en el Consejo Técnico Escolar para reconocer las actividades que permiten el uso eficiente del tiempo y la identificación de las prácticas de enseñanza que minimizan las barreras de aprendizaje. Además de lo anterior, relaciona los propósitos educativos con las prácticas y estrategias didácticas de intervención e instrumentos acordes con el enfoque de la evaluación permanente y formativa; distingue la influencia del entorno familiar, el contexto sociocultural o lingüístico en el desempeño de los alumnos y las asocia con las actividades propuestas acordes a los enfoques de las asignaturas. Diferencia las características del desarrollo físico, cognitivo, lingüístico, afectivo-social y de aprendizaje de un grupo escolar y asocia los contenidos curriculares con las formas de organización del grupo. En este contexto es deseable que usted infiera las funciones del Consejo Técnico Escolar para la organización de la escuela desde las acciones realizadas por los integrantes de la comunidad escolar. Utilice la información generada de los procesos de desarrollo físico, cognitivo, lingüístico, afectivo social o de aprendizaje para modificar estrategias de atención que permitan darle solución y reorganizar su práctica docente.⁶⁶

De manera general, las situaciones escolares hipotéticas eran claras, no así las opciones de respuesta, dado que todas eran posibles; era ahí cuando la confusión se hacía presente. Las opciones se diferenciaban por una coma o por una palabra casi imperceptible.

Una vez concluido el proceso, los resultados se hacían llegar a la Secretaría de Educación después de un periodo de dos meses de espera; con dos opciones de resultados: *idóneo* o *no idóneo* para la función. Posteriormente, una lista de prelación era publicada y a través del nivel educativo se citaba a los participantes para la oferta de vacantes.

⁶⁶ Secretaría de Educación de Zacatecas, *Resultado evaluación a la promoción directiva* 2016.

A partir de que se recibe la Orden de Presentación y Nombramiento, por medio de las cuales se asigna un centro de trabajo, inicia todo un viaje de descubrimiento de plataformas del Sistema, llenado y envío de documentos, exigencias para las que no fue preparado, para las que se carece de instrucción previa. Los diferentes departamentos de la Secretaría de Educación y las Regiones Educativas en el estado, empiezan a solicitar todo tipo de información relacionada al funcionamiento escolar de manera generalizada, tanto a nuevos directivos como a los que cuentan con la experiencia y antigüedad en la función, lo importante es cumplir con los requerimientos administrativos del momento. Ninguna autoridad educativa se detiene en requerimientos al saber que el directivo recién se promovió a la función, no, todo debe fluir de manera oportuna y eficiente. Es así como se aprende sobre la marcha, preguntando, investigando, cometiendo errores, solucionando situaciones de manera empírica, estableciendo redes de apoyo con colegas experimentados.

Todas las experiencias vividas forman parte del periodo de inducción con duración de dos años, periodo en el que se debe cumplir con requisitos como: evidencias del trabajo directivo, textos argumentados sobre la función, así como el examen de conocimientos y habilidades en sus dos momentos. Si el resultado era idóneo se ratificaba en la función con un nombramiento y centro de trabajo definitivo. En caso de ser *no idóneo* se regresa a la función docente en el centro de trabajo que tenía asignado antes de la promoción, procesos considerados dentro de SPD.

A partir de lo anterior, la función directiva específicamente en las escuelas secundarias de la entidad puede ser autoanalizada, como señala Pilar Pozner, enseñar hoy implica seguir aprendiendo. Puesto que las características de un buen directivo involucran capacidad de gestión (en todos los ámbitos de competencia) se hace indispensable un proceso de formación constante que propicie o fortalezca las habilidades necesarias para una gestión de éxito.

Con respecto al informe individual de resultados del examen de conocimientos y habilidades y conocimientos para la práctica profesional el criterio de gestión escolar determina lo que es indispensable dominar una vez que se

accede a la promoción:

el sustentante de este nivel identifica los estilos de liderazgo directivo que resultan favorables para las relaciones con el personal de la escuela; las definiciones que correspondan a evaluación interna, planeación, desarrollo, seguimiento y evaluación de la ruta de mejora escolar. Reconoce las formas de organización que generan colaboración, consenso y desarrollo de aprendizajes; también, la importancia de comunicar a la autoridad educativa y a la comunidad escolar las metas y acciones derivadas del Consejo Técnico Escolar. Identifica acciones que promueven el uso y aprovechamiento de materiales educativos, equipamiento e infraestructura y las características de los recursos humanos con los que cuenta el plantel para favorecer el logro de los aprendizajes. Además de lo anterior, distingue las estrategias para organizar al colectivo que le permiten negociar, mediar, resolver conflictos o establecer un clima laboral favorable y promover el desarrollo profesional de los docentes. Diferencia las acciones de gestión y de administración de personal que promueven la mejora escolar para elevar la calidad del servicio educativo y asocia la participación del personal docente en el diseño de la ruta de mejora escolar. Relaciona las estrategias que fomentan el diálogo eficaz y la escucha activa; las acciones que contribuyen a que la escuela sea un lugar seguro y permita el aprendizaje de los alumnos con los criterios eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad y transparencia para la rendición de cuentas. En este contexto es deseable que usted, infiera el tipo de liderazgo que propicia la mejora de la práctica docente; use información específica de la ruta de mejora y analice las formas de comunicación que permiten dar a conocer el sentido formativo de las decisiones que tomó la escuela. Reorganice la estrategia que permite solucionar las situaciones de riesgo en el plantel e infiera acciones que contribuyan a la administración de recursos para la rendición de cuentas.⁶⁷

En el mismo sentido se observan los criterios sobre habilidades intelectuales y responsabilidades ético profesionales. Dichas habilidades son indispensables en el ejercicio de una función para la que un directivo no fue preparado y que, sin embargo, deberá encontrar las estrategias y mecanismos necesarios para realizar su nueva función e ir aprendiendo a través de la práctica diaria.

En la actualidad, los procesos y los mecanismos se han ido modificando y perfeccionando considerando las necesidades contemporáneas. La Reforma de 2019 con la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros ha modificado, de forma más no de fondo, las estrategias de acceso a la promoción directiva. Incluso la pandemia por COVID-2019, propició que se buscaran nuevas formas de llevar a cabo los procesos educativos desde la enseñanza a distancia hasta la aplicación del examen de conocimientos desde un

⁶⁷ SEZ, *Resultado evaluación para la promoción 2016*.

dispositivo electrónico en cualquier lugar que se encontrara.

De igual forma, se hizo un ajuste a los requisitos de la convocatoria para promoción. Ahora, se debe crecer verticalmente por etapas, antes de ser director se debe participar para una subdirección y permanecer por un periodo mínimo de cuatro años antes de pensar en acceder al siguiente nivel. La LGSCMM fue ajustada para que en el caso de la promoción vertical los docentes interesados en participar lo pudieran hacer respetando etapas y tiempos. Así que para acceder a una supervisión el requisito es haber sido subdirector y director previamente.

Bajo este supuesto, se espera que un directivo tenga dominio sobre cada uno de los criterios e indicadores que fundamentan su función. Sin embargo, todavía se observa una necesidad de formación en temas de liderazgo y gestión escolar. Por ejemplo, la convocatoria estatal de formación continua, actualización y desarrollo profesional en Educación Básica 2023, oferta de formación con recursos PRODEP, emitida por la Autoridad Educativa Local (AEL) convoca a cursos y diplomados de manera estandarizada, es decir se oferta para docentes, técnicos docentes, directivos, supervisores, ATPs, de Educación Básica, propuestas que sin duda fortalecen la función directiva y el conocimiento integral de los saberes indispensables para el adecuado desarrollo de la función; sin embargo, los temas sobre la formación permanente en liderazgo y gestión directiva, son escasos y limitados.

Además de un autoanálisis, se propone la implementación de un cuestionario que recoja la realidad que se vive al interior de las instituciones educativas del subsistema en el estado de Zacatecas, mismo que es aplicable a cada uno de los integrantes de un centro escolar, pero que para este apartado se aplica únicamente a directores de Escuela Secundaria Técnicas Federales, enfocándose en aspectos como gestión, liderazgo y comunicación.

La intención es recoger una muestra de cada una de las setenta y tres secundarias técnicas que integran el subsistema a través de un cuestionario con preguntas específicas relacionadas a la atmósfera de trabajo, así como a los niveles de integración y compromiso de quienes ejercen la función directiva. Si bien la cantidad es ambiciosa, se agradecen las respuestas de la mitad más uno,

como muestra del sentir directivo respecto al ejercicio en los temas de este apartado.

Para desarrollar esta actividad se presentan las preguntas propuestas para cada ámbito, reflejadas al final del capítulo y que se integran como anexos del proyecto de investigación.

El análisis de los resultados puede reflejar la dinámica de trabajo al interior de las instituciones. De igual manera, el grado de compromiso hacia la función educativa dejando entrever si la responsabilidad es compartida entre el colectivo escolar o si refleja a un directivo navegando en solitario por el proceso de gestión de la educación. Los resultados evidencian también un proceso de reflexión interna sobre aspectos que en la dinámica diaria pueden pasar desapercibidos o que son realizados de manera mecánica por el conocimiento y la práctica diaria, pero que reflejan la ética profesional al admitir que existen necesidades de formación o fortalecimiento a la función.

3.4 El liderazgo del director.

El liderazgo normalmente se asocia al desempeño del directivo al ser considerado como el responsable de todo lo que ocurre en una institución. La influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste en comprometerse y ejecutar prácticas que promuevan el desarrollo de tres variables: las motivaciones de los docentes, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan su labor.⁶⁸

Desde esta postura, se proyecta la necesidad de, en la práctica, considerar e impulsar un liderazgo compartido mediante el reconocimiento de las habilidades del colectivo escolar que contribuyan a la consolidación de objetivos en común para el mejoramiento de la institución educativa.

En la realidad, es imprescindible dejar establecido que, dentro del mismo colectivo existen posturas, ideas, prácticas arraigadas que se resisten a cambiar u objetivos diferentes que dificultan el logro de las metas de grupo. Específicamente, al hacer referencia a las escuelas secundarias técnicas, el nivel se caracteriza por

⁶⁸ Pozner, *El directivo*, 23-24.

contar con un cuerpo docente heterogéneo desde su formación profesional, entre normalistas y quienes tienen formación universitaria. Además, el trabajo por asignaturas contribuye a que cada docente se considere especialista en su área. Son factores que un líder debe identificar, conocer a los compañeros de trabajo, desde sus intereses, metas y sobre todo formas de enseñanza que le permitan el diseño de un plan de acción que integre a cada uno de ellos a un proyecto en común.

Las particularidades dejan entrever algunas de las características de las escuelas, diferenciándose una de otra considerando los contextos en las que se encuentran ubicadas. Además, de reforzar la función del directivo como líder de mejora educativa desde los distintos roles que le corresponde desempeñar. Si bien el liderazgo se propone sea compartido, corresponde al director identificar las potencialidades personales y profesionales de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo llamado colectivo escolar, para tener oportunidad de distribuir responsabilidades. Sin embargo, es el directamente responsable de planear, organizar, coordinar, realizar y dar seguimiento a la autonomía de gestión, así como a la mejora de los procesos de aprendizaje.

Al respecto Hallinger, derivado de los resultados de su investigación *Liderazgo Escolar que hace la Diferencia* (School Leadership that Makes a Difference) plantea que el liderazgo escolar no corresponde únicamente al directivo, sino que se ejerce de una manera compartida (School Leadership is not limited to the Principal. It incorporates the notion of shared instructional leadership).⁶⁹

El liderazgo es un elemento fundamental para lograr las transformaciones que se requieren de acuerdo a sus contextos. El tema ha tomado relevancia en los últimos años convirtiéndose en uno de los principales puntos en los que se enfocan las reformas educativas contemporáneas.

Según Schmelkes, las exigencias sobre el papel del director en un proceso de la búsqueda de la calidad difieren radicalmente de la forma en la que estamos

⁶⁹ Philip Hallinger, *Leadership for 21st Century Schools: from Instructional Leadership to Leadership for Learning* (Italy: The Hong Kong Institute of Education, 2012), 20-26.

acostumbrados a entender el papel del director. El director debe convertirse en un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo. Agrega, que la calidad requiere de un nuevo tipo de liderazgo en el director, capaz de involucrar a su personal en un proceso participativo y constante para hacer las cosas cada vez mejor.⁷⁰

Hasta aquí se ha hablado del liderazgo, del deber ser de un directivo, como una de las habilidades, responsabilidades o características que identifican a un buen director, quien está en constante búsqueda del mejoramiento de los aprendizajes, llámese calidad o excelencia, y para lograrlo es indispensable estar en un proceso de formación e investigación continuo, valorando objetivos, procesos y resultados en los que se integre e involucre el colectivo escolar.

Las exigencias y necesidades educativas actuales en el nivel de secundarias técnicas demandan directivos totalmente convencidos de que la excelencia es un proceso inacabado para el cual se debe preparar de manera constante estar atento a la mejor solución de los desafíos que la función implica.

De igual forma, la LGSCMM, en su artículo 13, establece que: las funciones docentes, de técnicos docentes, de asesoría técnica pedagógica, de dirección o supervisión de la educación básica impartida por el Estado deberán orientarse a lograr el máximo aprendizaje y desarrollo integral del educando, conforme a los objetivos que determine el Sistema Educativo Nacional. Asimismo, quienes desempeñen dichas tareas deberán reunir las cualidades personales y competencias profesionales conforme a los criterios e indicadores que determine la Secretaría, para asegurar que cuenten con los conocimientos, aptitudes, actitudes y capacidades que correspondan a los distintos contextos sociales y culturales.⁷¹

El perfil directivo que la NEM establece, a través de los dominios, criterios e indicadores, que debe distinguirse por sus saberes, experiencia, compromiso, liderazgo y buen trato, colocando al centro de su actuación una gestión escolar con sentido humano y pedagógico.

⁷⁰ Schmelkes, *Hacia una mejor calidad*, 53-71.

⁷¹ Secretaría de Educación Pública, *Marco para la excelencia y gestión escolar en Educación Básica* (México: SEP, 2022), 8-11.

3.5 La intervención directiva

La inserción a la práctica directiva exige saberes varios para enfrentar situaciones diversas en momentos distintos. En este sentido la complejidad de la práctica permite, de los actores, intervenciones congruentes con los objetivos educativos, lineamientos y disposiciones que el nivel de secundarias técnicas requiere. Entendiendo por intervención cada una de las estrategias, recursos o acciones específicas implementadas dentro o fuera del centro de trabajo, para alcanzar las metas planteadas dentro de un colectivo.

La intervención directiva contemporánea en el país tiene como referente principal el marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica, del cual se despenden los perfiles profesionales, criterios e indicadores para la función docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar.

Para el propósito de este apartado, se toman las dimensiones (cuatro) complementadas por criterios e indicadores que regulan la intervención (cómo actuar, cómo liderar, cómo influir, cómo impactar) directiva, enfocándose en aquellas que hacen referencia a la gestión educativa. Cada una de las intervenciones son indispensables para el buen desempeño, pero, además, son un referente para el logro del perfil ideal y compromisos con los que un directivo debe asumir su práctica.

Dominio 1. Un directivo escolar que asume su práctica y desarrollo profesional con apego a los principios filosóficos, éticos, y legales de la educación mexicana.

Criterio:

1.3. Asume su responsabilidad para participar en procesos de formación continua y desarrollo profesional que fortalecen su función directiva.

Indicadores:

1.3.1. Identifica sus necesidades profesionales para atender los retos que enfrenta en la escuela y, por ello, se compromete con su formación permanente.

- 1.3.2. Utiliza los avances de la investigación educativa y científica, así como las tecnologías de la información, la comunicación, el conocimiento y el aprendizaje digital que se vinculan con el ejercicio de su función, como referentes para el análisis, la comprensión y mejora de su práctica.
- 1.3.3. Fomenta el diálogo, el intercambio de experiencias y la reflexión conjunta con las maestras y los maestros de la escuela, otras directivas y directivos, y la supervisión escolar, sobre los logros y desafíos en la enseñanza, el aprendizaje, la convivencia, la organización y funcionamiento de la escuela, con fines de mejora.⁷²

Se menciona únicamente el criterio tres para fines de ejemplificar la manera en que la Secretaría de Educación Pública a través de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros promueve el perfil ideal para la intervención directiva, misma que considera no solo aspectos normativos, sino una serie de habilidades personales y profesionales, entre las que se encuentran la ética, el conocimiento, los valores, la equidad, inclusión, responsabilidad, capaz de reconocer la necesidades individuales de formación del colectivo, así como las de aprendizaje del alumnado.

Al dar lectura y reflexionar sobre dichas dimensiones, se identifica el enorme compromiso que implica una dirección escolar. Los conocimientos y saberes son demasiados, sin mencionar la capacidad para reaccionar y resolver situaciones imprevistas que no se encuentran en ningún manual pero que son parte de la vida escolar que afecta a docentes o estudiantes.

Además, se espera del directivo que tan solo por el nombramiento, sea excelente gestor y líder, habilidades o principios básicos inherentes a su práctica cotidiana. Desde esta perspectiva, a través de los perfiles se observan los diferentes ámbitos en los que la intervención directiva no solo ejerce enorme influencia, sino que es indispensable para el adecuado funcionamiento de la institución escolar.

La intervención influye directamente en el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos, tarea fundamental del directivo a través del colectivo escolar, en la

⁷² SEP, *Marco para la excelencia*, 42-50.

organización y el buen funcionamiento de la escuela (con todas las situaciones inesperadas que implica), orientar, acompañar y fortalecer las prácticas docentes mediante la observación y las visitas al aula, poseer conocimientos sólidos respecto al Plan y Programas de estudio vigentes.

La intervención directiva también está presente en los movimientos administrativos y de control escolar, impulsando el orden, puntualidad y excelencia en cada uno de los momentos requeridos (procesos de evaluación, captura de calificaciones, informes económicos mensuales, trimestrales, reuniones para entrega de resultados de evaluación en sus diferentes periodos, rendición de cuentas de manera oportuna, platilla de personal y estadística actualizada). Aunado a ello, el directivo debe estar atento a la entrega de los diferentes informes de Seguridad e Higiene, Consejo Escolar de Participación Social en la Educación (CEPSE), Convivencia Escolar, reuniones de Consejo Escolar Directivo, entre otros.

Así mismo, el directivo escolar debe intervenir como vínculo entre escuela e instituciones de gobierno, Secretaría de Educación u otras organizaciones que mediante su intervención estén en posibilidad de beneficiar a la institución con el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento necesario para un mejor servicio en pro del alumnado.

Lo aquí planteado encuentra su respaldo en los perfiles, criterios e indicadores para la función directiva emitidos cada año para quienes desean participar en la promoción vertical. Es indispensable, no solo conocerlos sino dominarlos, puesto que el examen de conocimientos está basado en ellos. En teoría los puede conocer, sin embargo, en la realidad se va aprendiendo mediante la experiencia, ya que cada ciclo escolar presenta nuevas oportunidades de aprendizaje, a partir de los resultados obtenidos en la práctica se planea el siguiente ciclo.

Una vez que se ha transitado por cada uno de los procesos para acceder a una dirección, enfrentar la realidad puede ser un momento tremendamente impactante, ya que como docente la dinámica escolar y la función directiva se observan desde otra perspectiva, una vez que se asume un nuevo rol muchas

preguntas obtienen la respuesta. Antúnez, recalca que la tarea directiva es compleja y multidimensional.

La injerencia directiva traspasa las paredes del edificio escolar, su presencia e intervención están presentes en cada una de las acciones y decisiones que se toman con el respaldo del colectivo escolar, con el apoyo de madres y padres de familia, además de llevar el visto bueno de las autoridades educativas inmediatas, todo ello con la intención de alcanzar el máximo logro de aprendizaje de los actores más importantes, los alumnos.

Al respecto Schmelkes, hace énfasis en que el director tiene dos responsabilidades: la del mantenimiento y la del mejoramiento. La primera implica establecer reglas claras y asegurar que se cumplan. La segunda -a la que debe dedicar la mitad de su tiempo- implica mejorar los niveles de logro alcanzados.

El director tiene dos funciones: la de estimulación y apoyo, que se refiere a cuidar los procesos, y la de control que se refiere a monitorear los resultados.⁷³

La figura directiva tiene la responsabilidad de desarrollarse en diferentes facetas, si bien el liderazgo que lo caracteriza es compartido, es quien representa a la autoridad educativa inmediata y formal frente a la comunidad educativa, es a quien le corresponde rendir las mejores cuentas a la comunidad escolar al inicio, durante y al final de un periodo escolar.

Lo que aquí se pretende compartir es la idea de que dentro o fuera de la escuela el director es un modelo de trabajo para los que forman parte de la institución y en ocasiones para sus mismos colegas directivos, especificando que el liderazgo compartido no significa que el directivo delegue en otros actores educativos su responsabilidad, sino que los integra al promover su participación en los procesos de mejora en una visión de trabajo compartida, reconociendo las diversas habilidades, talentos y sobre todo disponibilidad para el trabajo en equipo o como parte insustituible de un colectivo escolar.

Para concluir, se observa una gran similitud entre los temas de gestión, liderazgo e intervención, que Pozner, Schmelkes, Antúnez, Hallinger tienen con la Nueva Escuela Mexicana o ésta con los autores mencionados. Se complementan

⁷³ Schmelkes, *Hacia una mejor calidad*, 72.

en las visiones propias del ser directivo, su función, sus habilidades, sus responsabilidades, y sus áreas de oportunidad. Todos ellos abordan el deber ser. Sin embargo, es de vital importancia mencionar que cada directivo llega a la escuela con una formación académica y pedagógica que ha ido forjando a lo largo de los años de experiencia, está ya habituado a una forma de trabajo propia y ha sido líder en su función docente, liderazgo que se hace evidente al buscar el crecimiento profesional y personal a través de los mecanismos que la Autoridad Educativa Local (AEL) implemente para ello.

Al dirigir la mirada, hacia los criterios e indicadores que establece la USICAMM para el ejercicio de la función directiva, se observa que conducen a una reflexión profunda sobre la enorme responsabilidad y el compromiso que implica dicha promoción, así como el cúmulo de saberes indispensables para las buenas prácticas directivas.

Desde esta perspectiva, cada directivo tiene una historia que contar desde la vivencia personal, cada uno ha encontrado la forma de solucionar situaciones de conflicto o compartir experiencias exitosas. No existen recetas para la función, solo lineamientos, criterios, normativa, perfiles ideales, indicadores, que son la base de los directivos, son la plataforma desde la que se proyecta el quehacer del director escolar, es el marco común; pero cada uno encontrará respuestas diferentes dado que se desempeña en contextos diferentes, con la heterogeneidad del personal escolar, con alumnos y padres de familia con necesidades diversas que difieren incluso de una secundaria a otra de su misma región o municipio.

Durante las más recientes reformas educativas en México, se empezó a hablar de calidad y excelencia, vinculadas no solo a la mejora de los aprendizajes sino al nuevo rol directivo de quien se espera sea un líder educativo y un gestor incansable para la solución de problemáticas y necesidades del entorno escolar. Para el éxito de dicha dupla, líder-gestor, es indispensable que los actores educativos que le acompañan asuman el mismo compromiso, y se apropien de la misma filosofía de trabajo desde su ámbito de competencia.

Padres de familia atentos a las necesidades de sus hijos y de la escuela, alumnos responsables de su propio aprendizaje, docentes comprometidos con su

función y desarrollo profesional continuo acorde a las exigencias de estudiantes del siglo XXI, cumplir y hacer cumplir los compromisos sugeridos y establecidos por el colectivo, en concreto que cada uno se responsabilice y haga honor al encargo que le fue confiado por solicitud propia, que tenga vocación.

Si estas condiciones no se encuentran poco podrá hacer un directivo por muy comprometido que esté y por más estrategias que impulse, al integrarse a un contexto poco favorable, pero es posible mejorar desde lo que tenga, porque precisamente lo aquí expresado es parte de un diagnóstico indispensable para conocer la dinámica escolar, saber el origen de las frases: aquí así se hacen las cosas desde hace mucho tiempo, los usos y costumbres arraigados en las instituciones educativas que carecen de sustento pedagógico, legal u organizativo.

Cuando un directivo no encuentra las condiciones necesarias, buscará crearlas con el apoyo de quienes comparten ideología y forma de trabajo, para ir avanzando e integrando poco a poco a quienes se resisten a los cambios y a mejorar por temor a perder autoridad o porque su desconocimiento quede evidenciado frente a sus colegas. Siempre hay un temor oculto que se disfraza de agresividad, negatividad, indiferencia. Lo que aquí se menciona se encuentra establecido en el Marco para la Excelencia de un directivo escolar que reconoce la importancia de su función para construir de manera colectiva una cultura escolar centrada en la inclusión, equidad y excelencia educativa.

Dicho dominio establece los siguientes criterios:

2.1 Conoce la cultura escolar, ideas, valores, prácticas de enseñanza, formas de actuar e interacciones que se dan en el plantel, como base para impulsar el cambio y alcanzar la excelencia educativa.

2.2 Conoce las prácticas de enseñanza y gestión escolar que favorecen el aprendizaje de todas las niñas, los niños o adolescentes.

2.3 Basa su práctica directiva en la idea de lograr una cultura escolar de colaboración orientada al aprendizaje y mejora continua.⁷⁴

⁷⁴ Secretaría de Educación Pública, *Perfiles, criterios e indicadores, personal docente, técnico docente, ATP, directivo y de supervisión escolar* (México: SEP, 2022), 46.

Para todas estas y otras situaciones el directivo debe prepararse de manera continua, es por ello la importancia de fortalecer el desarrollo profesional directivo puesto que el compromiso es fuerte y las exigencias inacabadas. El directivo no fue preparado para dar respuestas eficientes a las características planteadas en el perfil, dominios, criterios e indicadores para la función. Se carece de una escuela de liderazgo y administración escolar o gestión. Si bien, la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros en su artículo 42 apartado VIII establece que el personal de educación básica que obtenga promoción a plaza con funciones de dirección o supervisión, deberá participar en los programas de habilidades directivas determinados por la autoridad educativa de la entidad federativa.

Entonces, durante todo el ciclo escolar deberá estar atento a la oferta de formación y fortalecimiento de la función, dado que los retos educativos a los que está expuesto son diversos, requiriendo las orientaciones más adecuadas y justas para las diferentes figuras que intervienen e impactan en el buen funcionamiento de una institución escolar.

Aunado a ello, en la actualidad el subsistema de secundarias técnicas en la entidad está integrado por directivos que accedieron a la función por designación directa, por escalafón, y por examen de oposición (LGSPD o LGSCMM), en ese orden. Las ideas de liderazgo, gestión o ejercicio de la función en los centros escolares por los que han transitado a través de los años son variadas y se hacen evidentes en la forma en que contribuyen en la conducción de los centros escolares al que pertenecen.

El resultado de las entrevistas evidencia una necesidad de vinculación profesional entre directivos, la formación en temas importantes como la gestión administrativa, la gestión de recursos humanos para iniciar el ciclo escolar con la plantilla docente y administrativa completa, la comunicación asertiva con el colectivo escolar. De alguna manera se percibe entusiasmo por ser escuchados, que sus propuestas y necesidades escolares sean consideradas, y solucionadas.

Con el apoyo del Director de Educación Básica Federal de la Secretaría de Educación y a través del nivel de Secundarias Técnicas se enviaron dos

encuestas a los doce supervisores regionales, quienes a su vez tuvieron a bien hacer extensivo el cuestionario a los directores pertenecientes a su región, para lograr llegar a los setenta y cuatro directivos de secundarias técnicas federales.

La Entrevista Fortalezas Directivas, hacen referencia a las habilidades de: conocimiento, liderazgo, ética, gestión y administración escolar. Mientras que el cuestionario de autoanálisis aborda situaciones relacionadas al: desempeño personal y grupal. Además, se agregaron dos preguntas que hacen referencia a la posibilidad de acceder al fortalecimiento de su función en temas de liderazgo y gestión.

El propósito de las entrevistas es conocer y valorar las fortalezas directivas, así como los ámbitos de gestión escolar en que se desempeña. Las respuestas son el mayor insumo para un proyecto de investigación con énfasis en el fortalecimiento y reconocimiento de la función directiva en Esc. Sec. Tec. Fed. en la Entidad, recabando información que contribuya a enriquecer la dirección, en temas de liderazgo y gestión escolar.

Un total de 54 directivos han dado respuesta al autoanálisis del desempeño de su función, mientras que la entrevista sobre fortalezas/habilidades directivas, ya solo fue contestada por 47 directivos del total de 73. Un dato interesante entre las respuestas tan variadas es el de la antigüedad en la función, la cual va desde un mes hasta 48 años compartiendo un liderazgo fortalecido a través de la experiencia, enfrentando dificultades de distancia en contextos vulnerables que inciden en la comunidad educativa, mismos que con sus propios recursos académicos y de gestión han logrado solucionar.

Con respecto al autoanálisis de la función, segunda entrevista, las respuestas son ricas y variadas al planteamiento de sugerencias para fortalecer la función directiva en las escuelas secundarias técnicas de la Entidad, desde quienes dicen ninguna (respuesta que tiene implícito un mensaje de desilusión o por el contrario un optimismo de auto solución), hasta quien ratifica la necesidad de un programa de formación directiva dentro de un proceso de perfeccionamiento continuo respaldado, impulsado, propuesto y difundido por la Autoridad Educativa Local.

Cada una de las respuestas y planteamientos, son el mejor diagnóstico de la realidad que se vive al interior de las secundarias técnicas, no solo con respecto al liderazgo académico, sino a la gestión y atención administrativa, mejoramiento de infraestructura escolar, entre otras necesidades que constituyen la vida escolar. Las respuestas dejan entrever lo indispensable del seguimiento y acompañamiento cercano de las autoridades educativas, en sinergia con el mejoramiento de los aprendizajes del alumnado, a través del método de la entrevista como forma de conocer la historia de vida profesional de los directivos, dificultades, así como experiencias de éxito durante el ejercicio de la función; finalmente, la transformación de las prácticas directivas suceden con la intervención o participación de cada uno de ellos desde el interior de sus centros escolares, con el apoyo de una formación constante en la función.

Se agregan algunas de las evidencias en mención, como parte esencial en la elaboración del presente capítulo, tomando como muestra de las sugerencias de mejora que cada directivo emite desde la realidad educativa en la que se desempeña. Sugerencias que proponen y desean alcanzar a corto plazo, reflejando el enorme grado de compromiso educativo asumido en beneficio de la comunidad escolar de manera prospectiva centrando la atención en la formación continua dentro de una escuela líder con un director líder con los conocimientos y competencias que le permitan tomar decisiones bien fundamentadas en el ejercicio de la función.

Las respuestas vertidas por directivos, dan cuenta de lo complicado que ha sido desempeñarse en una función que demanda contar con decenas de habilidades (personales, profesionales, académicas, de innovación, sociales, emocionales), entre las que se encuentra el liderazgo, sin que exista una receta o pasos específicos a seguir para lograr ser el mejor líder.

Al respecto Pozner menciona, que la experiencia no es sinónimo de sabiduría, solo el aprendizaje con conciencia da sabiduría.⁷⁵ Sin embargo, un directivo líder se va haciendo con la práctica, puesto que cada situación va dejando un cúmulo de aprendizajes.

⁷⁵ Pilar Pozner, "El directivo docente como líder de la gestión educativa", Redes (2017): 20.

En la actualidad, las debilidades que enfrentamos son aquellas relacionadas con la organización del trabajo en colectivo, la comunicación asertiva, el establecimiento de objetivos y metas claras, el seguimiento a la parte académica en el aula (observación docente), la demanda del trabajo administrativo, el poco interés por el desarrollo profesional continuo; si bien, es evidente que los directivos en la entidad reconocen la necesidad de tener acceso a opciones de formación enfocadas y más relacionadas a la función que realizan, entre las que se encuentran las habilidades de gestión y liderazgo, puesto que estos temas han llegado a ser relevantes desde el momento en que la figura del director se proyecta como un conciliador y facilitador del conocimiento, un líder académico.

De acuerdo a Elmore, “el liderazgo en el mejoramiento, para que se traduzca en mejora de la calidad y del desempeño a gran escala, tiene que ser concebido como una práctica y no como un conjunto de atributos personales”.⁷⁶

En ese contexto, para Elmore, el liderazgo consiste en manejar las condiciones bajo las cuales las personas aprenden nuevas prácticas; crear organizaciones que brinden apoyo a través de entornos coherentes, y desarrollar las habilidades y prácticas de liderazgo en otros.

3.6. Los ámbitos de trabajo del director de escuelas secundarias técnicas.

Hasta los años setenta, se consideraba que la administración centralizada era una eficiente modalidad para sostener y llevar adelante la expansión de los sistemas educativos nacionales. En los últimos años, y más precisamente a partir de los ochenta, aparece como un elemento destacable en las políticas educativas la intención de modificar este patrón organizativo, prácticamente, predominante en el mundo entero.⁷⁷ Como antecedente histórico de la función y desempeño directivo, hasta antes del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) expedido en 1992, la función directiva recaía en el docente de mayor antigüedad en la institución educativa o bien en el docente de mayor confianza de la autoridad inmediata, con actividades administrativas en su mayoría

⁷⁶Richard Elmore, *Mejorando la escuela desde la sala de clase* (Chile: 2010), 17-26.

⁷⁷ Pozner, *El directivo*, 22-25.

para la cual no se contaba con preparación previa.

En México, la relevancia del papel del director se hizo patente a partir del Programa de Modernización Educativa iniciado en el año 1989, el cual propició que las reformas educativas impulsadas en 1993 introdujeran una nueva conceptualización de la función directiva. En México, no existía una política para que los docentes que ocuparan las plazas de directores tuvieran, como requisito, una formación profesional para la gestión de centros escolares. La necesidad de formación de los directivos para desempeñarse como líderes pedagógicos en sus escuelas, es una característica que desde la Reforma Educativa de 1993 se demanda en sus funciones.⁷⁸

Es así como a través de una de las dimensiones planteadas por el ANMEB respecto a la Actualización Docente, inició el Programa Nacional para la Actualización Permanente (PRONAP) de los Maestros en Servicio. Fue el parteaguas para que en adelante las diferentes reformas (2006, 2011, 2017, 2022) consideraran la profesionalización de docentes y directivos a través de los diferentes organismos y estrategias creados para tal efecto: Carrera Magisterial, Servicio Profesional Docente, Unidad de Sistema para la Carrera de Maestras y Maestros, ofertando cursos y diplomados a través de lo que en la actualidad se conoce como Programa de Desarrollo Profesional (PRODEP), parte de la Estrategia Estatal de Formación Continua para docentes y directivos.

Dentro de esta gama de posibilidades de mejoramiento profesional, destaca la importancia del liderazgo directivo, mismo que determina la importancia de capacitación/formación específica para ejercer su función desde diversos ámbitos. Función a la que en la actualidad accede por medio de un examen de conocimientos, con la posibilidad de dar cumplimiento a cada una de las responsabilidades establecidas en el Acuerdo 97 para las Escuelas Secundarias Técnicas, desde diferentes ámbitos o áreas de actividad.

Llamaremos ámbito a un entorno o contexto, ya sea físico o simbólico, en el que se desempeña una persona, también llamados campos de acción desde

⁷⁸ Ma. Antonieta Aguilera García, *La función directiva en las escuelas secundarias. Matices de una tarea compleja* (México: INEE, 2011), 21-23.

donde puede desarrollar plenamente su función. Establecido en el Manual de Organización de la Escuela Secundaria Técnica, el ámbito de operación de un directivo es precisamente la Escuela Secundaria Técnica.⁷⁹

El Manual tiene como objetivo proporcionar a las escuelas de educación secundaria técnica con actividades industriales y de servicios, agropecuarias, pesqueras y forestales, un instrumento normativo y rector que les permita establecer la estructura orgánica y delimitar las funciones, atribuciones y responsabilidades entre las unidades que las integran. Gran parte de lo que se hace o deja de hacer en las escuelas, depende de las formas de ejercicio de la función directiva, definiendo en muchos casos la imagen y el ambiente escolar. La característica particular de las instituciones educativas, es que tienen una organización preestablecida por el mismo sistema, con objetivos académicos claros y específicos, que buscan dar respuesta a los requerimientos y satisfacción de necesidades a través de diversos ámbitos.

La función directiva es una tarea compleja porque está intrínsecamente relacionada con el funcionamiento de la escuela. La vida institucional tiene distintos componentes: objetivos, recursos (humanos, materiales y financieros); organización, tecnología o modos en que opera la escuela; cultura (valores, creencias, significados compartidos por los miembros de la institución) y contexto donde se ubica.⁸⁰ Es posible analizar de manera más cercana la función directiva y sus implicaciones en el ámbito educativo partiendo de que su área de acción es precisamente la escuela, ahí se origina y de ahí se parte para la implementación de una filosofía de trabajo propia basándose en lo normativo e impulsando una política educativa institucional con sello personal.

Estas son solo algunas de las aportaciones teóricas respecto a la función directiva, que van desde el conocimiento de la institución, pasando por los actores y factores que intervienen e influyen en ella, hasta el ejercicio de un liderazgo efectivo con resultados que benefician a la comunidad escolar. ¿Qué aspectos influyen para que desde su ámbito de competencia el director escolar no solo sea

⁷⁹ Secretaría de Educación Pública, *Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica* (México: SEP, 1982): 15-24.

⁸⁰ Aguilera, *La función*, 71.

factor de mejora de un centro educativo, sino que fortalezca su propio desempeño académico, organizativo y profesional?

Serafín Antúnez en su libro *Organización Escolar y Acción Directiva*, enfocado a la reflexión sobre la teoría de la gestión escolar y el trabajo real que enfrentan directores, supervisores y jefes de sector en las escuelas de la educación básica mexicana, menciona en el capítulo dos la importancia de conocer la escuela para intervenir en ella. En este capítulo el autor habla de la importancia de que toda acción directiva parta de un *diagnóstico* serio de las condiciones de la escuela, sustentado en reflexiones sistemáticas y datos precisos, que sirva para establecer directrices o propósitos comunes en la comunidad escolar. Para elaborar el diagnóstico Antúnez propone dos caminos: sistematizando el diagnóstico partiendo de los ámbitos o áreas de actividad; o bien, partiendo de los componentes de la escuela. La primera vía incluye los siguientes ámbitos: *académico, gobierno institucional, administrativo, recursos humanos y sistema relacional y servicios*; en el segundo camino, los componentes a considerar son: objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura y entorno.⁸¹

Ámbito académico

- Selección y organización de los contenidos, la evaluación, los métodos docentes y los materiales de uso didáctico, entre otras.
- Promoción del desarrollo de actitudes, hábitos, normas y valores, ya los procesos de orientación escolar, personal y profesional, etcétera.
- Sistemas de agrupamiento de los alumnos, el uso del tiempo, de los espacios; sobre el trabajo en equipo de los profesores, y la ordenación y distribución de los recursos materiales, entre otros.

Gobierno institucional

- La gestión interna. Es decir, los procesos institucionales de toma de decisiones en la escuela; la elaboración y el desarrollo de dispositivos para la comunicación interna, para el fomento de la participación de la comunidad escolar en la gestión

⁸¹ Serafín Antúnez, *Organización escolar y acciones directiva* (México: SEP, 2004), 19.

del establecimiento; los sistemas y métodos de trabajo de los órganos de dirección, etcétera.

- La gestión externa. Nos referimos a las relaciones con la administración educativa, la administración local, las asociaciones de padres de familia, las instituciones de formación, capacitación y actualización permanente de los profesores, las entidades y los profesionales de apoyo externo a la escuela, las demás escuelas del entorno próximo y el mundo laboral y empresarial, así como las acciones relacionadas con el propósito de proyectar una buena imagen externa de la institución.

Al hacer referencia a los ámbitos, Antúñez menciona los siguientes:⁸²

Ámbito administrativo

Incluye las tareas relativas a la administración de los recursos materiales: edificio, mobiliario, material de uso didáctico (mantenimiento, registro, inventario, optimización del uso, entre otros); manejo de la información escrita: registro, difusión interna, entre otros; las funciones burocráticas propias de la secretaría.

Ámbito de los recursos humanos y del sistema relacional.

Agrupar las tareas que se llevan a cabo con el fin de responder a aspectos relativos a las relaciones interpersonales como la negociación, la resolución de conflictos, la regulación de la convivencia, la administración de recursos humanos, su formación y desarrollo personal y profesional, y la motivación de los miembros del equipo docente.

Ámbito de los servicios

Se incluyen aquí las acciones relativas a la organización y el funcionamiento de las prestaciones de carácter psicopedagógico (por ejemplo, servicio de orientación, de biblioteca, etcétera), de carácter complementario (cooperativa, comedor, transporte escolar, residencia y otros) o de carácter asistencial (becas y ayudas) y, por lo tanto, incluye el trabajo propio del personal de esos servicios, así como el que corresponde a las áreas de mantenimiento, limpieza, transporte y cocina, entre algunos otros.

⁸² Antúñez, *Organización escolar*, 20-22.

Antúnez, permite ver tanto en su libro *La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización* (1997), como en el de *Organización escolar y acción directiva* (2004), la importancia de la delimitación e interrelación de los ámbitos de intervención directiva. Pero, sobre todo establece que cada directivo debe conocer al cien por ciento la escuela a su cargo, además de saber todo lo que ocurre en ella en el día a día. Con base en ese conocimiento, tendrá oportunidad de proponer mejoras, hace ajustes, redireccionar esfuerzos y obtener mejores resultados con la intervención y apoyo del colectivo escolar.

Por su parte Pilar Pozner plantea, que para que la gestión escolar no sea aislada necesariamente tendrá que reconocer su pertenencia a un ámbito social específico, y menciona:

El ámbito de lo educativo es el espacio de la vida escolar relacionado con la socialización y los valores en los que se basa. Se refiere a la relación en la escuela entre niños o adultos, entre jóvenes y adultos. Es el ámbito de la formación de los estudiantes como personas y ciudadanos, y del desarrollo de su moral autónoma. Supera la búsqueda de los aprendizajes más instrumentales como leer y escribir, es una perspectiva más social y a la vez más política. El ámbito de lo pedagógico es fundamentalmente el ámbito que busca la coherencia de las acciones pedagógicas en las que participan los alumnos; así las escuelas se preocupan por las metodologías y las estrategias que ponen en marcha las intervenciones de cada uno de sus docentes. Y también las escuelas se preocupan por desarrollar las potencialidades de todos los estudiantes, asegurándoles aprendizajes potentes y significativos. El ámbito de lo organizacional-operativo es la logística que posibilita el desarrollo de los otros dos ámbitos, brindándoles su apoyo, articulación y construcción.⁸³

Pozner, también reconoce que los procesos educativos tienen características específicas en los cuales la toma de decisiones necesariamente es una tarea que involucra a todos los actores educativos mediante la elección de una estrategia específica que puede ser llamada proyecto local, entendiendo por local a la escuela, algo que se considere propio.

⁸³ Pozner, *El directivo*, 24.

Ya sean los ámbitos, las dimensiones, o tipos de gestión como funciones del director escolar, es un hecho que inciden de manera directa en los aprendizajes, así como en la eficacia de un centro educativo en general. Al respecto Schmelkes, menciona que para que sea posible alcanzar resultados favorables es necesario que exista una figura líder en cada centro educativo y esa figura debe ser la del directivo como impulsor de una política educativa de mejora, pero además como responsable de la calidad de la educación en la escuela, o como menciona Pozner, es el gestor de los aprendizajes escolares.

Schmelkes introduce palabras clave como calidad, liderazgo, mejoramiento, planeación, evaluación; dichos referentes generan la posibilidad de contar con el apoyo de procesos de mejoramiento profesional que conduzcan a la formación de directivos en los ámbitos mencionados. Entendiendo por educación de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está enfocada, en este caso calidad es la capacidad de satisfacer las necesidades educativas de los alumnos.⁸⁴

Menciona que la calidad requiere de un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y convicción personal, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Entendiendo, que la antigüedad deja de ser el único criterio para acceder a la función directiva. A través de la propuesta de lograr la calidad por medio de una serie de características y potencialidades muy particulares que debe poseer quien aspire a ser directivo, se van sentando las bases para evaluar las acciones y/o desempeño de quienes ya se encuentran en la función, además de proponer que mediante un proceso similar de evaluación se acceda a un cargo directivo en escuelas de educación básica.⁸⁵

Evidentemente, la escuela es una institución que está sujeta al escrutinio social, lo que sucede al interior se proyecta al exterior. El desempeño de cada uno de sus integrantes impacta directamente en los ámbitos, o en las dimensiones, las cuales pueden sufrir variaciones considerando el dominio, compromiso e interés de los responsables de ponerlas en práctica. Especialmente el director como líder

⁸⁴ Schmelkes, *Hacia una mejor calidad*, 63-66.

⁸⁵ Schmelkes, *Hacia una mejor calidad*, 63-66.

educativo y de gestión, quien a través de la experiencia va consolidando su propio liderazgo y personalidad directiva.

Posteriormente, a través de una investigación respaldada por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) se plantearon cuatro estilos de dirección:⁸⁶

Dirección profesional. Estos directores se caracterizan por tener una visión clara que orienta hacia dónde quieren dirigir sus escuelas y la comparten con la comunidad escolar. Conocen las fortalezas de su escuela, pero también de sus necesidades en infraestructura, equipamiento y personal; conocen el desarrollo del proceso educativo en sus escuelas, los problemas pedagógicos que tienen los alumnos y cuáles son los aspectos donde los docentes requieren actualizarse para mejorar su práctica pedagógica (líder pedagógico).

Son directores que promueven la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, aunque distinguen los asuntos que conciernen a todos o sólo al equipo directivo. Para delegar funciones, toman en cuenta las competencias de las personas. Tienen una gestión equilibrada porque se apoyan en el subdirector y los coordinadores, cuando existe este personal en sus planteles. Desarrollan una fuerte gestión para conseguir los recursos que se necesitan, con apoyo de los padres de familia o solicitando apoyo con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales (gestor institucional). Son directores reconocidos por su trabajo y liderazgo (actúa con autoridad más no con autoritarismo), situación que genera satisfacción personal en el ejercicio de su función (reconocido por su trabajo). También reconocen fortalezas y debilidades en su desempeño (autoevaluación de su práctica).

Dirección administrativa operativa. Son directores que tienen un conocimiento amplio y fundamentado de las necesidades de sus escuelas, derivadas de las carencias que priva en ellas. Como su visión está encaminada prioritariamente a mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento, realizan una fuerte actividad para hacer estas mejoras en sus centros escolares (liderazgo centrado en mejorar las condiciones materiales de la escuela). Delegan los asuntos de tipo

⁸⁶ Aguilera, *La función*, 31-62.

técnico-pedagógico al subdirector o al coordinador. En algunos aspectos, estos directores se mueven en el marco normativo existente (promoción de la participación para compartir la responsabilidad).

Para apoyar la actualización del profesorado, impulsan su asistencia a los cursos obligatorios y oficiales. El ejercicio de su autoridad se caracteriza por hacer cumplir las funciones que son ineludibles en una escuela, pero al mismo tiempo intenta evitar conflictos con el personal, especialmente con el sindicato. Se perciben como personas entusiastas en su trabajo, pero reconocen que les falta capacitación para ejercer adecuadamente su cargo. Sin embargo, se les reconoce como la “autoridad” por su capacidad de gestión. Se perciben como personas entusiastas, optimistas, promotores de mejoras para el centro escolar.

Dirección con referencia a la norma. Están al pendiente del funcionamiento general de la escuela, resuelven en primera instancia asuntos administrativos y la gestión de los recursos, y aunque para ellos las cuestiones técnico-pedagógicas son importantes, las delegan al subdirector, al coordinador y a otras figuras a las que normativamente les corresponde realizar esta función. Como se trata de directores que se desenvuelven en el marco legal establecido, no se aprecia de forma evidente el ejercicio de un liderazgo pedagógico ni tampoco un reconocimiento por parte de la comunidad escolar hacia su labor. Esta falta de reconocimiento también se percibe en su motivación, ya que no están satisfechos con su tarea, aunque lo atribuyen a situaciones ajenas. En la valoración que hacen de su trabajo y de la escuela está presente la falta de reconocimiento de las debilidades y el culpar “a otros” de éstas. El seguimiento al trabajo de docentes es escaso y se limita a vigilar que la planeación se elabore y se desarrolle. La formación que promueven se limita a la que se oferta institucionalmente.

Dirección invisible. Por la forma en que proceden, no son reconocidos por la comunidad escolar, y ellos mismos lo advierten, aunque se justifican. Para estos directores, la problemática escolar y sus propias debilidades no son su responsabilidad, sino que las atribuyen a eventos externos, a las condiciones del sistema o al contexto familiar.

Por lo mismo, es una dirección sin liderazgo pedagógico, podría decirse que

estos directores tienen un conocimiento limitado de las necesidades de sus escuelas y de la problemática que se presenta en ellas. Su gestión es administrativa, podría decirse que su autoridad es de poco o limitado carácter. Por lo tanto, el reconocimiento a su labor es nulo, por lo general evaden la autoevaluación.

A través, del análisis de las diferentes características, funciones, responsabilidades, estilos y necesidades, se observa que el ser directivo es una labor delicada, que requiere de estudio y aprendizaje permanente, un trayecto formativo en la función que se vaya fortaleciendo y mejorando no solo con la experiencia sino con propuestas de desarrollo profesional, ya sea que el directivo la busque de acuerdo a sus necesidades o dentro de la oferta institucional. ¿Cuáles son los esfuerzos que se deben hacer en lo individual y en lo colectivo para el mejoramiento de la función?

Desde el año 1992 ANMEB, ya planteaba dentro de sus líneas de acción la revalorización de la función social del docente. Entonces, se puede decir que a partir de 1992 se han enfocado los esfuerzos en el mejoramiento de la práctica docente y directiva introduciendo el término de “calidad”. Por ejemplo, en la segunda etapa del Programa Nacional de Actualización Permanente (PRONAP), dentro de la diversidad de propuestas de cursos se planteaba por vez primera: cursos dirigidos a mejorar las competencias de directivos escolares en materia de gestión escolar. Los maestros y directores en funciones tienen necesidades de desarrollo profesional muy variadas, que serán atendidas desde el presente año, mediante centros de actualización de maestros, asesorías, bibliotecas, de medios electrónicos, así como materiales diversos.⁸⁷

Posteriormente, el acuerdo para la evaluación universal para docentes y directivos se suscribe el 31 de mayo de 2011 en el marco de la Alianza por la Calidad de la Educación impulsado por Elba Esther Gordillo y Alonso Lujambio. A partir de esta fecha se empezó a considerar la posibilidad de evaluar la calidad de los directivos; ya no únicamente ofertar cursos o diplomados para fortalecer su

⁸⁷ Secretaría de Educación Pública, “Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000”, *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* 25 (1995): 133-147.

formación inicial o la nueva función desempeñada, sino que se vislumbra la evaluación del desempeño profesional en un futuro muy próximo.

El 3 de diciembre de 2012 se firmó el Pacto por México, el cual contempló tres objetivos a lograr dentro de la calidad y equidad. El primero, planteó aumentar la calidad de la educación básica y que se reflejen mejores resultados. Para lograrlo, fue necesario contar con una estructura y equipo de evaluadores certificados. Derivado del uso cada vez más frecuente de la tecnología y pensando que ésta puede llegar a más docentes, la oferta formativa se planteó en modalidades: en línea 100%, híbrida con apoyo de asesor, y autogestiva, fortaleciendo la actividad docente. Mencionar que la oferta fue y es opcional, apelando al compromiso del docente hacia un aprendizaje permanente en beneficio propio pero que incide de manera directa en el mejor desempeño frente a alumnos y personal a su cargo. Se aprecia una oferta pensada en lo general, en la que no se consideraron temas de relevancia dentro de la función directiva específicamente. Un líder directivo se registra a la mayor cantidad de opciones posibles durante el ciclo escolar, puesto que cada tema le abona a un mejor desempeño en su función, apropiándose de conocimientos nuevos, que impacten en beneficio del colectivo escolar.

En la actualidad la Nueva Escuela Mexicana (NEM) dentro de sus líneas de acción permanente plantea la: revalorización del magisterio. La NEM en sus principios y orientaciones pedagógicas propone: una reestructuración global de una carrera docente que permita el desarrollo profesional de las maestras y los maestros para su ingreso, promoción, reconocimiento y retiro; el mejoramiento de la formación inicial.

Es importante mencionar, que la forma en que los docentes aprendieron, está muy relacionada con la forma de enseñar; incluso con la forma de interesarse por su propio crecimiento profesional. A través, de las reformas educativas se ha hecho énfasis en la necesidad de actualizar al personal docente, destinando recursos humanos, materiales y financieros para tal fin. Sin embargo, el porcentaje de profesores entusiasmados con la propuesta de mejora profesional, sigue siendo limitada. Si bien, afortunadamente existen profesores con un alto sentido de compromiso y entusiasmo por la labor educativa, con disponibilidad para

implementar actividades o métodos de enseñanza innovadores; aún queda pendiente lograr que la oferta formativa llegue e interese a todo el gremio magisterial, a sus necesidades o proyectos de vida personal y profesional.

De manera tal que, puede existir una gama inmensa de oportunidades de crecimiento profesional, una variedad de opciones con el apoyo de cada autoridad educativa gestionando desde su ámbito de competencia oportunidades de desarrollo individual y colectivo; todo dependerá del compromiso del directivo hacia su mejoramiento profesional. Sin embargo, es muy común que derivado de la carga administrativa, las responsabilidades diarias, la solución de situaciones predecibles e impredecibles en la escuela, limiten que los directivos se sientan atraídos por actividades extracurriculares de mejoramiento o crecimiento profesional. El agotamiento mental en ocasiones logra hacer mella en el ánimo para responder de manera positiva a las diversas ofertas formativas que promueve la Secretaría de Educación de Zacatecas a través de la Dirección de fortalecimiento docente.

Para concluir, se percibe a la función directiva como una de las actividades más solitarias. Si bien las reuniones mensuales de consejo técnico directivo dan oportunidad de interactuar entre colegas, el tiempo está destinado a conocer las orientaciones, guías, información e insumos que habrán de trabajarse en consejo técnico escolar, quedando un hueco en la parte de cómo propiciar entornos saludables para la expresión de acuerdos y desacuerdos cuando al interior del colectivo escolar existe una arraigada cultura de poca participación. Queda débil ese espacio de reflexión, diálogo e intercambio donde intervenga la teoría y la práctica (experiencia), si bien no existen recetas, un director se hace siendo director.

Es indispensable tener mejores posibilidades de crecimiento para realizar una práctica fundamentada en y desde el conocimiento teórico-pedagógico vinculado con la práctica-realidad. Sin duda, en la actualidad el liderazgo está ligado a la labor directiva.

CAPÍTULO IV. Hacia un nuevo modelo de intervención para el trabajo directivo en secundarias técnicas

- 4.1. Propuesta de intervención.**
- 4.2. Análisis del Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica, así como del Manual de Funciones para Figuras Directivas de Educación Básica.**
- 4.3. Propuesta para la integración de un equipo ampliado de directores de Escuelas Secundarias Técnicas en el Estado de Zacatecas.**

El cuarto capítulo, plantea una propuesta de intervención, cuyo propósito es fortalecer la función directiva mediante tres líneas de acción:

Documentar las funciones de los cargos directivos de acuerdo al Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica: subdirectores, directores y supervisores.

Fortalecer las funciones directivas, mediante la reformulación, diseño y aplicación de una normatividad acorde a las políticas educativas actuales, dentro del contexto de la entidad.

Crear e integrar un equipo ampliado de directores de Escuelas Secundarias Técnicas Federales en el Estado de Zacatecas.

El capítulo concluye formulando estrategias, e indicadores para la implementación, seguimiento y evaluación de la propuesta.

4.1. Propuesta de intervención.

A lo largo de los 104 años, a partir de la creación de la Secretaría de Educación Pública en México, se ha transitado por innumerables reformas, mismas que han ido implementándose de manera gradual en el sistema educativo, con el propósito de mejorar, innovar, o ir adecuándose a nuevos tiempos, a nuevas generaciones, a nuevas necesidades, derivado del compromiso con la sociedad para que tenga acceso a una educación de excelencia. Las reformas, se fundamentan en leyes que son emitidas desde la federación, siendo de observancia nacional a partir de su publicación en el DOF.

El tema no son las reformas educativas, sino el costo que ha implicado para la educación adentrarse en propuestas a corto plazo (desde seis años hasta una de las de mayor duración: Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, que duró casi veinte años, con sus respectivas modificaciones sexenales), limitando la valoración de resultados de una, cuando ya se está implementando la siguiente. Sin duda, desde 1921 el avance ha sido exponencial en materia educativa, cada una de las reformas ha dejado huella en el SEN, mismo que es posible a través de la SEP desde su normatividad, universalización, obligatoriedad, cobertura, infraestructura, equipamiento; estableciendo funciones específicas para cada subsistema, modalidad, o nivel a través de acuerdos, manuales de funciones, entre otros, considerados dentro de la Ley General de Educación.

Esta retrospectiva, es en función de que las reformas educativas no han sido aplicables a los acuerdos, manuales o normas, emitidas para el adecuado funcionamiento de cada nivel educativo. Acuerdos que contienen disposiciones y responsabilidades para cada figura que labora en un centro de trabajo, viables en su momento, y que en la actualidad generan una disociación con la reforma educativa vigente; sobre todo en lo relacionado con los ámbitos de gestión directiva, específicamente para el nivel de escuelas secundarias técnicas del sistema federal, tema de este trabajo. Los modelos implementados, han tenido poco acercamiento con la normatividad que se practica en los centros escolares, de manera que los directivos deben cuidadosamente apearse a lo que un acuerdo o manual determina para el ejercicio de sus funciones y que fue emitido cuarenta años atrás.

Conveniente sería revisarlos, ver qué responsabilidades pueden ser aplicables y cuáles podrían actualizarse a los nuevos lineamientos, sin que exista un desfase generacional tan marcado. La propuesta de intervención directiva enfatiza la necesidad de analizar el documento rector de la labor que se menciona. Dicho documento especifica con claridad las responsabilidades de cada uno de los integrantes del colectivo escolar, determinando orden y jerarquías consideradas dentro del Diagrama de Puestos de la Escuela de Educación Secundaria Técnica

de 1982; especificando las figuras educativas que integran un centro escolar, sus funciones, así como las relaciones de autoridad inmediatas.

El SEN está en constante cambio, movimiento y actualización, derivado de políticas públicas que enfatizan una transformación profunda, que reformulan o replantean mejoras a partir de un nuevo Plan y Programas de Estudio. Para tal efecto, se centran todos los esfuerzos en campañas de difusión nacional con el propósito de dar a conocer o acercar los cambios a la comunidad docente. Para ello, se promueven foros de consulta, mesas de análisis, se reciben propuestas directamente de quienes tendrán la responsabilidad de implementar los ajustes, las nuevas propuestas pedagógicas (los docentes frente a grupo).

El impacto es mediático, dejando la información en la memoria colectiva docente, involucrándose responsablemente en la nueva encomienda. Se implementan nuevos programas de estudio, aparecen libros de texto alineados a la nueva propuesta, se modifican acuerdos para su generalización y posterior concreción. Sin embargo, dentro de estas transformaciones ha pasado desapercibida la necesidad de actualizar documentos normativos cuya principal función es guiar, respaldar, orientar las actividades inherentes al desempeño escolar desde una visión ajustada o adecuada a los requerimientos educativos actuales.

La propuesta de intervención plantea la posibilidad de realizar un análisis profundo del Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica⁸⁸ implementado desde enero de 1982 en el país, en cada una de las secundarias pertenecientes a este Subsistema.

Definitivamente, la realidad que viven las escuelas secundarias técnicas en la actualidad difiere enormemente de la de 1982. Se han modificado procesos, ámbitos de injerencia, incluso los términos de algunas de las funciones a realizar han evolucionado; esto sin mencionar, la cantidad de nombramientos que han dejado de asignarse porque la función ya no existe en la estructura orgánica de la escuela. El capítulo IV pretende consultar y analizar uno de los documentos institucionales más consultados por el personal que labora en el Subsistema: el

⁸⁸ Secretaría de Educación Pública, *Manual de Organización*, 15-24.

Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica emitido en 1982. Valorar su viabilidad dentro del contexto nacional y/o local actual, para estar en posibilidad de presentar una propuesta adecuada a la nueva realidad escolar.

El análisis o revisión que se propone tiene como finalidad la adecuación del Manual al presente, al momento histórico por el que transita la política educativa. Se busca que cada figura tenga claridad en las funciones que le corresponde realizar, considerando una normatividad actualizada que permita partir de la realidad que le rodea en el contexto estatal que contribuya a regular los procesos académicos y administrativos del Subsistema, enfatizando los ya existentes; la propuesta es adecuarlo a los tiempos actuales.

4.2. Análisis de Manual de Organización de la Esc. de Educ. Sec. Técnica de 1982.

Es importante aclarar, que no todo lo anterior es descartable, ni todo lo actual posible de implementar; pero si indispensable realizar ajustes que conduzcan a una actualización del Manual considerando las necesidades educativas de la entidad,⁸⁹ así como los nuevos términos y procesos de organización de una institución educativa. Términos que, a partir de la Reforma Educativa de 2013, se hicieron presentes de manera generalizada en todo el Sistema Educativo, mediante procesos que vinieron a modificar las formas en que se venía trabajando. Sobre todo, enfatizando los procesos para el: ingreso, permanencia, promoción y reconocimiento dentro del SEM. Procesos que cambiaron totalmente la dinámica de contratación o acceso a la docencia en la Educación Básica y Media Superior.

Recordar que, hasta antes del 2013, todo egresado de una escuela normal tenía mayor y mejores posibilidades de ser beneficiado con un contrato como primer paso para una posterior basificación en el nivel educativo para el que se preparó. Después de este año (2013), todo aspirante a ingresar al SEN (normalista o universitario) debía hacerlo mediante un examen de oposición regulado por el INEE, y en la actualidad por la USICAMM (2019). A través del

⁸⁹ Necesidades de: infraestructura, dignificación de espacios escolares, plantilla de personal completa desde el primer día de clases, formación continua, actualización de protocolos, entre otros.

INEE surgió el concepto de *idoneidad*, el cual, determinaba quien era o no, apto para la función docente o directiva a la que aspiraba.

Dicho concepto, estigmatizó al docente evidenciando sus habilidades (idóneo/no idóneo) para el ingreso, promoción o permanencia, bajo los criterios del Servicio Profesional Docente del 2013, que además planteó una evaluación docente obligatoria, relacionándola de manera directa con la calidad educativa. Proceso (permanencia) que fue eliminado en la Reforma Educativa del 2019. A partir de la LGSPD, los únicos nombramientos válidos y reconocidos fueron los otorgados conforme a los procesos establecidos por la misma.

Esta nueva realidad, política o reforma educativa, logró que el magisterio entrara en una dinámica de conocimiento de nuevas leyes, tales como, la LGSPD (2013) y la LGSCMM (2019), así como de términos como: perfiles, criterios, indicadores, promoción vertical, promoción horizontal, entre otros, que han sido planteados en capítulos anteriores; mismos que, son de observancia nacional a través de leyes y convocatorias, pero que de manera particular cada entidad educativa tiene la facultad de realizar ajustes a su contexto, si lo considera pertinente.

Para las generaciones docentes actuales, la dinámica de ingreso al SEN resulta familiar y accesible, puesto que no tuvieron la oportunidad de conocer o experimentar los procesos anteriores, no hubo transición (adaptación) de un sistema a otro.

Al dar cuenta de estos nuevos términos y procesos en el vocabulario docente, se enfatizan las implementaciones de políticas educativas en la educación básica a través de reformas, básicamente sexenales. Sin embargo, se fue dejando en el baúl de los recuerdos la necesidad de actualizar Manuales de Organización de la Educación Básica, los cuales establecen con claridad cada una de las responsabilidades de las figuras educativas integrantes de un colectivo escolar.

Con relación a las responsabilidades y funciones del directivo que en 1982 eran indispensables, en la actualidad están rebasadas por los procesos vigentes que norman el desempeño del personal de educación básica. En el siguiente cuadro se menciona el propósito del puesto directivo, así como algunas de sus

funciones; mismas que han ido cambiando o dejando de ser viables a partir de las reformas educativas en el país, las cuales, considerando los nuevos marcos normativos, ya no son aplicables.

Cuadro 14. Comparación de manuales. Funciones y responsabilidades.

Manual de Organización de Escuelas de Educación Secundaria Técnica 1982	Manual de Organización de la Educación Básica 2010
Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la presentación del servicio de educación secundaria técnica en el plantel a su cargo, de acuerdo con las disposiciones técnicas, administrativas y legales que expidan las autoridades educativas.	Promover y garantizar la ejecución del Plan y Programas de Educación Básica, el desarrollo de proyectos educativos que coadyuven a la mejora de la calidad educativa, considerando los principios de equidad, pertinencia y atención a la diversidad; así como la participación social; de acuerdo a las disposiciones y lineamientos normativos vigentes.
Planear, dirigir y controlar al personal del plantel para conformar, actualizar y aplicar, de acuerdo con las disposiciones vigentes las estructuras educativas y organizativas autorizadas.	Entender a la escuela como unidad educativa y organizar acciones alrededor del proceso educativo, prestando atención a la mejora continua de la calidad educativa.
Gestionar ante los organismos y/o autoridades correspondientes las acciones necesarias para lograr la actualización y mejoramiento profesional del personal.	Identificar las necesidades de actualización y capacitación de los docentes y personal de apoyo a su cargo, que impacten en el mejoramiento de sus prácticas educativas.
Proponer al Departamento de Educación Secundaria Técnica, los planes y proyectos relacionados con las mejoras, construcciones y adaptaciones necesarias de realizar, para obtener las autorizaciones correspondientes. 6. Gestionar ante las autoridades competentes la dotación y reequipamiento de	Promover y gestionar el mejoramiento de la escuela, mediante vínculos de comunicación entre ésta y los organismos públicos o privados que coadyuven al mejoramiento del servicio educativo.
Gestionar ante las autoridades competentes la dotación y reequipamiento del mobiliario, enseres, auxiliares didácticos, equipo, etcétera, que coadyuven en el mejor desarrollo de la labor educativa encomendadas al plantel.	Concentrar, analizar y remitir al Supervisor Escolar y autoridades correspondientes, la información sobre las necesidades de la escuela a su cargo.
Comunicar al Departamento de Educación Secundaria Técnica, la demanda educativa de la educación secundaria técnica y de la formación tecnológica del plantel, y utilizarla como parámetro para la planeación del desarrollo educativo del mismo	Elaborar y remitir informes bimestrales, a la autoridad inmediata superior, respecto a las actividades generadas en cada una de las dimensiones de la Gestión Escolar: técnico pedagógico; organizativa; administrativa y de participación social; además de presentarlos cuando la situación lo amerite y/o la autoridad lo requiera.

Cuadro de elaboración propia. Fuente SEP, Manual de Funciones EST 1982, y Manual de EB 2010

Es evidente que algunas de las funciones y/o responsabilidades han perdido vigencia. En la mayoría de ellas es posible hacer adaptaciones o ajustes a

los nuevos tiempos. Sin embargo, las que aquí se mencionan son funciones que están fuera del ámbito de competencia de un directivo, desde la entrada en vigor de la LGSPD, así como de la LGSCMM. Un ejemplo de ello es la contratación, promoción y/o actualización del mismo. De igual manera, se eliminaron las reuniones de academia (todas las escuelas secundarias de las diferentes regiones educativas reunidas mensualmente de manera rotativa), con el propósito de valorar avances de cada asignatura – academia.⁹⁰

En materia de recursos materiales: las necesidades de infraestructura ya no se canalizan al Departamento de Secundarias Técnicas, sino a través del Departamento de Planeación de la región educativa a la que corresponda, quien a su vez las envía a la Secretaría de Educación. En la actualidad las mejoras al plantel, ya sea de construcción o rehabilitación y equipamiento se da mediante el ingreso al Programa la Escuela es Nuestra.

Dicho Programa recibe y dispersa recursos económicos de la federación a escuelas de educación básica y en el 2025 inicia también beneficiando a instituciones educativas del nivel medio superior. Los recursos van destinados al mejoramiento y dignificación de los espacios educativos, en su mayoría priorizando infraestructura y equipamiento en sus diferentes etapas (normalmente la escuela obtiene el beneficio por tres años consecutivos).

El recurso es administrado a través de un Comité Escolar integrado por madres y padres de familia. Observan las necesidades de la escuela y a partir de ahí se elabora un plan de trabajo para atender lo prioritario. El Programa inició en el 2019 atendiendo en su mayoría escuelas primarias, extendiéndose de manera gradual al nivel de secundarias.

⁹⁰ Los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares dentro del Nuevo Modelo Educativo 2013, tienen como el antecedente más cercano el Acuerdo 97 mediante el cual se establece la organización y funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas establecido en 1982. A partir de la Nueva Escuela Mexicana se realizan ajustes quedando establecidos los nuevos lineamientos para la integración, operación y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica 2024. Todos ellos como espacios de diálogo y toma de decisiones, con el propósito de potenciar el máximo logro de los aprendizajes de los alumnos, considerando las necesidades de cada época o momento de la historia. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos el rezago educativo en la entidad incrementó del 20.8 al 21.9. Porcentaje de la población CONEVAL estimación 2018-2020.

En materia de recursos financieros: las instituciones no cuentan con asignación o radicación de recursos económicos. Específicamente, las escuelas secundarias técnicas que en los años ochenta, luego de varias iniciativas políticas, lograron un recurso económico directo a través de una orden de pago B, dejaron de recibirlo luego de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y la descentralización educativa de 1992. La reorganización del sistema educativo, le dio al Estado la posibilidad de organizar y dirigir las instituciones educativas de EB y Normal. Sin embargo, el recurso económico logrado para las secundarias técnicas no fue posible sostenerlo.

A partir de ese momento las condiciones de equipamiento, infraestructura, capacitación docente, entre otros, empezaron a verse disminuidas. Siendo el Estado el que a través de la Secretaría de Educación soluciona las necesidades de cada escuela a través de solicitudes que se atienden durante cada ciclo escolar. A través de la misma Secretaría se tiene acceso a los diferentes Programas Federales que tienen como propósito el mejoramiento de las condiciones físicas de los centros escolares, así como alcanzar mayores logros académicos.

Un ejemplo, fue el Programa Escuelas de Calidad, que surgió en el 2001, cuyo propósito fue avanzar en nuevos modelos de gestión escolar, involucrando en mayor medida a la comunidad escolar. Proyectar juntos los ámbitos que deseaban mejorar: académico, formación, espacios físicos, entre otros. Las escuelas solicitan ingresar de manera libre y comprometida con el trabajo. El Programa, con base en la proyección de los recursos considera o no las solicitudes. El Programa concluye en el 2016 dentro del marco de la reforma educativa 2013.

El surgimiento de otros Programas de inversión directa a las instituciones educativas fue: Escuelas de Tiempo Completo (no aplicable para el nivel de secundarias), Escuelas de Excelencia, ambas dentro del Nuevo Modelo Educativo 2013. En la actualidad la Escuela es Nuestra (NEM 2019) es el Programa que proyecta el mejoramiento de las condiciones físicas. Cada escuela seleccionada, priorizando las de mayor rezago y lejanía, recibe una cantidad de acuerdo a la

matricula vigente. Grupo I: de 2 a 50 estudiantes 200 mil pesos. Grupo II: de 51 a 150, 250 mil pesos. Grupo III: de 151 estudiantes y más 600 mil pesos.⁹¹

Considerando las necesidades de infraestructura el recurso es insuficiente, es por ello que una escuela puede recibir el apoyo hasta por tres años de manera consecutiva. Sin embargo, sucede lo que, en Programas anteriores, el recurso no es generalizado, sino que año con año se van integrando escuelas de manera paulatina. Mientras tanto, la vía más adecuada para buscar el mejoramiento del plantel educativo en cualquiera de sus ámbitos, es a través de solicitudes dirigidas a la Secretaría de Educación del Estado, acciones que son responsabilidad de la adecuada gestión de un directivo.

En materia de desarrollo educativo: las academias regionales, transitaron a reunión de colectivos, talleres, o consejos técnicos escolares. Mismos que han tenido un objetivo en común: el mejoramiento de la práctica pedagógica, así como contribuir al máximo logro de los aprendizajes de los estudiantes. Estas iniciativas tenían y tienen como prioridad fomentar espacios de reflexión, diálogo, intercambio de experiencias, impulsar e implementar el trabajo interdisciplinario, así como establecer las estrategias para atender a los alumnos que requieren más apoyo, todas encaminadas a lograr mejores resultados académicos, a disminuir el abandono escolar de manera prioritaria. Esos han sido y son los fines en materia de desarrollo educativo a través de estos colegiados, aún falta lograr los propósitos en un mayor porcentaje, puesto que factores del contexto interno y externo impactan de manera sustantiva en el logro de los mismos, factores que en gran medida están fuera del alcance de los colectivos escolares. El trabajo es continuo y evaluable.

En materia de asistencia educativa: los médicos escolares de que habla dicho apartado, de manera gradual fueron desapareciendo de las plantillas escolares a medida que se fueron jubilando, la necesidad de médicos escolares es indiscutible, el recurso ya no fue suficiente y no se generaron más claves. Respecto a las becas estudiantiles, únicamente se otorgaban a estudiantes

⁹¹ Diario Oficial de la Federación, *Reglas de Operación del Programa la Escuela es Nuestra* (México: DOF, 2025).

académicamente sobresalientes a través del Departamento de Becas de la Secretaría de Educación. Sin embargo, se eliminaron y actualmente surge la iniciativa del gobierno federal de otorgar becas universales a todos los alumnos de educación básica, a partir de enero del 2025, llamadas Becas Rita Cetina Gutiérrez, como un Programa prioritario del Gobierno de México, para que ningún alumno abandone la escuela por falta de recursos.

En materia de extensión educativa: en la actualidad los concursos académicos, culturales, o intercambio de experiencias regionales no se llevan a cabo. Las escuelas trabajan en lo individual cada una con su colegiado bajo los lineamientos de los Consejos Técnicos Escolares, en las áreas de oportunidad que como institución detectan y es necesario mejorar. Actualmente, cada escuela decide su participación en las convocatorias estatales deportivas emitidas año con año. Las convocatorias para los concursos académicos y culturales en el nivel de secundarias técnicas han dejado de emitirse, salvo en el 2024 por iniciativa del nivel se convocó a las escuelas a participar en canto, dibujo y declamación. Dichos eventos contribuyen al descubrimiento de talentos y habilidades del alumnado, así como del personal de la institución con experiencia en ese ámbito, logrando una sinergia importante durante la preparación para los eventos.

Los aspectos mencionados son solo un ejemplo de las acciones o procesos que han ido cambiando al transcurrir de la vida de las secundarias técnicas federales, dependiendo en todo momento de las políticas y reformas educativas sexenales, mismos que establecen nuevos mecanismos de acceso o gestión, originalmente considerados en el Manual de Organización de 1982.

Con respecto al Manual de Funciones para Figuras Directivas de Educación Básica fechado de 2010, elaborado y emitido por la Subsecretaría de Educación Básica del Estado de Puebla, se establece un precedente de actualización de responsabilidades directivas más acorde a la realidad educativa con una normativa vigente. Normativa que ajusta o actualiza funciones directivas de manera general, es decir, que va destinada a todas las figuras que desempeñan esta función en cada uno de los niveles de educación básica y que se comparte a otras entidades con el propósito de generalizarlo, partiendo de que los ajustes y

propuestas que se originan a nivel central SEP, son aplicables en todas las entidades, con ajustes mínimos para su contextualización en lo local. La propuesta no se dirige específicamente a un determinado nivel como en el caso del Manual para secundarias técnicas.

Sin embargo, es un antecedente claro de la enorme necesidad de realizar adecuaciones a los manuales para el ejercicio directivo focalizado en un solo nivel. Es una iniciativa que 15 años después y derivado de reformas educativas contemporáneas, se han establecido e implementado cambios sustanciales en los distintos niveles, modificando nuevamente algunas de las responsabilidades, o incluso términos para definir o expresar alguna actividad.

Cuadro 15. Términos y/o responsabilidades no vigentes.

Manual de Organización de Escuelas de Educación Secundaria Técnica 1982	Manual de Organización de la Educación Básica 2010
Mecanografía. Taquigrafía. USED (Unidad de Servicios Educativos s Descentralizar). Academias. Horas de descarga académica. Ciencias naturales. Coordinar el pago de sueldos del personal del plantel. Elaboración de anteproyecto de presupuesto. Ejercicio del presupuesto asignado al platel.	Plan Estratégico de Transformación Escolar. Consejo Técnico Consultivo (CTC). Cinco reuniones de CTC. Plan Anual de Trabajo (PAT). Evaluaciones bimestrales.

Cuadro de elaboración propia. Fuentes Manual de Organización EST 1982. Manual de EB 2010.

Respecto a las dimensiones pedagógica curricular, administrativa, comunitaria y de participación social, proponen acciones que cambian de forma más no de fondo, puesto que pueden ser adaptables al contexto educativo actual, dado que son responsabilidades que permanecen como parte inherente a la labor directiva superando tiempos y reformas.

Importante señalar que el Manual del 2010 aún consideraba la puntuación escalafonaria para acceder a una promoción directiva en los diferentes niveles de educación básica pertenecientes al sistema federal y estatal, a través de concursos públicos de oposición, mismos que han transitado a un examen/evaluación para acceder a una promoción. Además de haber

desempeñado la función inmediata anterior, para el caso de un director debía haber sido subdirector, procesos que no fueron aplicables a la entrada en vigor de la promoción vertical considerada en la LGSPD, en la cual se accedía a través de un examen desde docente frente a grupo a una supervisión.

De igual forma, retoma de manera significativa su propuesta estableciendo como referente los Manuales tanto de Preescolar como de Primaria, ajustando funciones a la normativa establecida en 2010 para la figura directiva en educación básica.

Durante 43 años, el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica, ha sido el referente y documento normativo de consulta para dar a conocer las funciones que le corresponden a cada integrante del colectivo escolar. Ante las problemáticas actuales que se presentan en las instituciones educativas, se hace indispensable regresar al Manual, para encontrar y emitir una solución con base en la norma establecida.

Sin embargo, en momentos dicho Manual es rebasado por la presente realidad, puesto que algunas responsabilidades no son aplicables o son poco procedentes derivado de las reformas educativas por las que ha transitado a lo largo de los últimos años. Un ejemplo de ello es, el Consejo Consultivo Escolar (CCE) que en cada centro de trabajo estaba integrado por: director, subdirector, coordinador de actividades académicas, coordinador de actividades tecnológicas, coordinador de asistencia educativa, tres profesores de actividades académicas, tres profesores de actividades tecnológicas, un representante del personal técnico especializado, y un representante de los alumnos por cada grado escolar. Entre sus funciones estaba la de colaborar con el director en la planeación del conjunto de las actividades a desarrollar en cada año escolar y en los programas de mejoramiento y superación permanentes del proceso educativo.⁹² En la actualidad el CCE queda desfasado puesto que el 80% de las EST no cuentan con las figuras que el Acuerdo establece para su integración.

⁹² Secretaría de Educación Pública, *Acuerdo 97, Por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas* (México: SEP: 1982).

Al continuar con el análisis del Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica, se observa que hay puestos y propósitos de los que una gran cantidad de escuelas carecen, por ejemplo, las figuras de:

Coordinador de actividades académicas: garantizar la prestación de un servicio educativo de la mayor calidad posible, apegado a los preceptos legales vigentes y orientado hacia el logro de los objetivos de la educación secundaria técnica.

Coordinador de actividades tecnológicas: remarca el mismo propósito del coordinador de actividades académicas.

Auxiliar/ayudante de laboratorio: colaborar con los profesores que imparten biología, física, química, y ciencias naturales para favorecer que el educando adquiera las bases de una formación científica que le permita conocer, comprender y valorar su estructura, funcionamiento y cuidado corporal, así como el medio que le rodea, propiciando el aprovechamiento racional de los recursos del ambiente.

Auxiliar/ayudante de taller: auxiliar al profesor del área tecnológica en la preparación y desarrollo de las prácticas de taller.

Encargado de sector: coordinar el desarrollo de las actividades teóricas y prácticas del sector a su cargo, a fin de garantizar la prestación de un servicio educativo que coadyuve a la formación integral del educando.

Orientador educativo: colaborar en el desarrollo integral del educando, favoreciendo la creación de actitudes para lograr una vida plena, equilibrada y constructiva en el ambiente escolar, familiar y social.

Médico escolar: cuidar y procurar el fortalecimiento de la salud física y mental de los educandos por medio de servicios médicos y campañas de educación higiénica y salud pública.

Cirujano dentista escolar: reducir las incidencias de los padecimientos más frecuentes en la cavidad bucal, como: caries dental y paradontopatías, realizando actividades para vigilar y elevar la salud bucal para los escolares.

Enfermera escolar: colaborar con el Médico y/o Cirujano Dentista, estableciendo medidas para prevenir enfermedades, y realizar actividades que permitan mejorar y conservar la salud de los escolares.

Bibliotecario: organizar y controlar los servicios que presta la biblioteca, así como cuidar de la conservación. Custodia de incremento de los libros, revistas y folletos que integran el acervo cultural del plantel.

Jefe de servicios administrativos: proporcionar los servicios administrativos necesarios para el funcionamiento del plantel, de acuerdo con las normas, disposiciones y objetivos establecidos al respecto.

Oficial administrativo: facilitar la labor educativa del plantel mediante la presentación de los servicios secretariales concernientes a las funciones administrativas de la institución.

Conserje: coordinar las actividades necesarias de acuerdo con su función, para que en la escuela exista un ambiente óptimo de seguridad e higiene

Chofer: conducir el (los) vehículos de la institución a donde se le indique y llevarlo(s) a mantenimiento o reparación.

Almacenista: organizar y controlar la recepción, custodia y despacho de material escolar, equipos, herramienta para taller y artículos necesarios para el funcionamiento del plantel, de acuerdo con las políticas que establezca el jefe inmediato.

Velador: vigilar los bienes e instalaciones escolares durante la noche y cuando lo requiera el plantel.

Existen escuelas que carecen hasta de 10 figuras establecidas en el Manual de Organización. Sin embargo, todas las funciones las debe realizar el mismo director, subdirector o algún docente que se le comisione, de manera interna, como apoyo.⁹³

Por lo tanto, al nivel de responsabilidades directivas se le agregan todas las funciones que debería realizar el personal del que se carece; debido a ello la dimensión administrativa posiblemente absorbe la mayor cantidad de tiempo, dejando pocas posibilidades de interés para la preparación y desarrollo profesional

⁹³ Secretaría de Educación Pública, *Manual de Organización*, 3-6.

permanente. Desde esta realidad, el directivo ve limitado su ámbito de gestión puesto que la solución de problemas emergentes requiere de respuestas inmediatas que le corresponde atender al no contar con el personal suficiente para delegar algunas responsabilidades.

El mismo Manual en la página 103, establece lo siguiente que:

Aun cuando en la estructura educativa del plantel no estén consideradas las jefaturas de coordinación, las funciones descritas en el documento deberán ser realizadas, pudiendo encomendarse su cumplimiento a algunos de los miembros del personal escolar en horas de servicio. Sin embargo, los puestos podrán ser creados cuando existan recursos y el plantel haya alcanzado la etapa de estructura educativa completa.

Considerando lo establecido desde 1982, se observa que, si bien las escuelas cuentan con matrícula alta, plantilla de personal completa, así como necesidades de apoyo y asistencia a la educación, los puestos no se generaron, sino que se fueron limitando a medida que quienes cumplían esa función se retiraron del servicio por jubilación. La respuesta a esta demanda de personal por parte de las autoridades educativas nacionales y estatales en turno, ha sido el limitado número de claves generadas para cubrir espacios, puesto que las claves implican inversión de recursos económicos. De esta manera, resulta más viable, que el directivo o a quien este comisione, desempeñe las labores que le corresponderían al personal que en teoría existe, no así en la práctica y realidad.

Lo que se menciona, es únicamente lo relacionado a la dimensión organizativa con referencia al personal que se planteó desde su creación y origen, para que las escuelas secundarias técnicas estuviesen en posibilidad de ofrecer una educación y servicio integral a la población objetivo. Distinguirse de otros subsistemas por la preparación de sus estudiantes para el trabajo, aprovechando los recursos y materias primas de la región transformándola a través de las tecnologías ofertadas por la escuela, ha sido y sigue siendo la misión del Subsistema a nivel nacional.

personas de la comunidad, al no existir presupuesto para reparación o adquisición de maquinaria nueva. La situación actual que viven las secundarias técnicas, respecto a infraestructura y equipamiento, ha ido dándose gradualmente; desde una visión local, las escuelas empezaron a resentir esta disminución de recursos desde hace poco más de treinta años.

Destacar que, con el surgimiento de Programas Federales durante varios periodos gubernamentales, como: Programa Escuelas de Calidad, Programa Escuelas de Excelencia, y actualmente Programa la Escuela es Nuestra, ha sido posible mejorar y dignificar los espacios educativos. Sin embargo, el acceso a dichos programas es limitado, como programa federal recurso económico destinado obliga a reducir la cantidad de escuelas a beneficiar.

Lo que aquí se menciona, hace referencia a una nueva lectura del Manual de Organización e identificar que en la actualidad lo ahí establecido se ha quedado sin funcionamiento o en algunos casos obsoleto, puesto que las necesidades, exigencias e intereses han ido cambiando. ¿Qué pasará cuando se jubilen los coordinadores de actividades académicas, los médicos escolares, choferes, auxiliares de laboratorio, entre otros, que algunas escuelas son afortunadas de tener? Es muy factible, que esas claves no se vuelvan a generar por el tema de presupuesto, y las secundarias tengan que distribuir esas funciones entre el personal. Especialmente el director realiza funciones de subdirector, así como de coordinador de actividades académicas y tecnológicas. Considerando que el 32% de las escuelas secundarias técnicas federales en la entidad carece de la figura de subdirector, mientras que un 80% no cuenta con un coordinador de actividades académicas.

Aunado a ello, el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica (1982) considera aún talleres que han sido modificados debido a necesidades académicas y sociales que requerían de un cambio acorde a la dinámica actual, por ejemplo el taller de taquimecanografía, mismo que maneja conceptos o palabras que ya no están vigentes en el vocabulario académico para explicar alguna función o actividad, y que sin embargo los cambios no han sido considerados dentro de un Manual actual.

Como hipótesis sobre los posibles motivos del porqué el Manual de 1982 está vigente, podría ser que las reformas han sido más con un enfoque pedagógico, mientras que el Manual va más por lo administrativo y de organización. Por otro lado, remontándose al momento o periodo de la descentralización educativa, en la que la federación le transfiere el poder a los estados para que se hagan cargo de sus procesos, éstos se fueron quedando rezagados derivado de la enorme responsabilidad que les fue conferida, optando por continuar con lo ya establecido.

Por su parte el Manual de Funciones de Figuras Directivas del 2010 menciona que en la entidad:

Se carece de lineamientos normativos vigentes, acordes a las demandas de las políticas educativas actuales, mediante los cuales se regulen las funciones de cada uno de los actores educativos, de esta manera su desempeño se centra en un liderazgo académico, para contribuir al mejoramiento de la tarea educativa en las escuelas, zona y/o sector a su cargo. La política educativa estatal retoma los planteamientos de la política nacional (2010).⁹⁴

A través, del análisis comparativo de los dos Manuales, así como de las políticas educativas vigentes, es de vital importancia su actualización, considerando que las figuras directivas están expuestos a nuevas exigencias y/o requisitos para el adecuado desempeño de su labor. Requisitos o habilidades establecidos en el perfil, criterios e indicadores establecidos en el Marco para la excelencia en la enseñanza y gestión escolar en la educación básica, rebasando en gran medida lo proyectado desde 1982. Sin duda, la relevancia de la labor directiva hace necesario que en el estado de Zacatecas se trabaje en una propuesta de modernización del Manual de Organización para las Escuelas de Educación Secundaria Técnica, acorde a lineamientos vigentes, orientando de manera efectiva a la comunidad directiva, especialmente a quienes se van promoviendo a la función y que requieren de un referente orientador a la práctica diaria alineando perfiles y cualidades a lo que establece la Nueva Escuela Mexicana (NEM).

⁹⁴ Secretaría de Educación Básica, *Manual de Funciones EB*, 6-15.

4.3. Propuesta para la integración de un equipo ampliado de directores de Escuelas Secundarias Técnicas en el Estado de Zacatecas.

La educación que plantea la NEM, está basada en la experiencia, compromiso, buenas prácticas y la responsabilidad del personal docente, conscientes de lo que ocurre con los alumnos, sus familias y comunidad en la actualidad. Desafortunadamente, el tema educación es de los más abanderados políticamente hablando, en los momentos de procesos electorales se toma como slogan de cambio, de mejoras, de oportunidades. Una vez que los procesos concluyen, la realidad por décadas vivida golpea de forma abrupta, al quedar solo el director o el docente frente a las necesidades por largos años arrastradas (infraestructura, aprendizajes débiles, poco interés del alumno por su propio aprendizaje, el abandono escolar por problemas de seguridad en el hogar, limitada orientación vocacional, aulas y mobiliario en condiciones poco favorables y atractivas, entre otras).

De manera sexenal, el profesorado y todo el personal que presta sus servicios en una institución educativa, se ve involucrada en un cambio de estructura organizacional derivadas de una nueva reforma, impulsada e implementada por un nuevo gobierno. De manera que desde la SEP se establece que el profesor dentro de su asignatura (secundarias) debe abordar temas sobre: drogas, vida saludable, convivencia sana y pacífica, emociones, protocolos ¿cómo actuar en caso de ...? Además, dentro de sus clases se debe promover la equidad, inclusión, interculturalidad, y excelencia. Basta con revisar los perfiles, criterios e indicadores, emitidos anualmente desde 2013, que debe cumplir un docente para asegurar la excelencia en la enseñanza y gestión escolar en educación básica.

Pareciera que las reformas educativas están pensadas para docentes que atienden un solo grupo durante el ciclo escolar, preescolar o primaria. En el nivel de secundaria la dinámica es diferente, un docente trabaja con más de un grupo. Por ejemplo, la asignatura de lengua extranjera (inglés) tiene tres horas lectivas/clase a la semana con un grupo. El docente deberá atender once grupos a

la semana para alcanzar un tiempo completo de treinta y tres horas. Si en el centro de trabajo hay once grupos y él mediante concurso obtiene todas las horas ahí permanece. Sin embargo, en su mayoría es poco probable que eso suceda, por lo tanto, deberá seguir participando en la convocatoria de horas adicionales para incrementar en otro centro de trabajo. De manera que en el nivel de secundarias se dan casos en que un docente tienen hasta tres centros de trabajo; siempre y cuando sean compatibles (distancia y horarios asignados). Caso similar con docentes de educación física que son dos horas lectivas (clases) a la semana, o artes con tres horas lectivas. El SEN ha privilegiado español, matemáticas, física y química con cinco y seis horas lectivas respectivamente. Derivado de ello, el perfil ideal del docente no le alcanza para atender de manera focalizada, individual o personalizada a los doscientos, trescientos o cuatrocientos alumnos que atiende en una semana.

La situación aquí expresada no es de ahora, tampoco de ayer, es un fenómeno que se ha vivido por décadas, enfatizándose desde que los docentes deben presentar examen de oposición para incremento de horas. Hasta el 2012 para el proceso de cambios e incremento, el factor que se consideraba determinante era el escalafón (antigüedad y estudios). A través del mismo escalafón se accedía a una subdirección, creciendo verticalmente de manera gradual hasta alcanzar el nivel de supervisor.

El contexto presentado es parte inherente del rol directivo, aspectos de organización y administrativos que debe considerar en el día a día, pero que no están contemplados en el Manual de Organización de Escuelas de Educación Secundaria Técnica. De ahí se deriva la importancia de cumplir con un perfil ideal dentro de criterios e indicadores para el desempeño de una responsabilidad directiva, estar en sintonía con procesos y normativas actuales que permitan orientar, fortalecer, o estar en posibilidad de propiciar e involucrarse en un andamiaje pedagógico con el colectivo escolar. La posibilidad de una mejora constante y continua resulta interesante desde el punto de vista teórico, pero el análisis de la realidad cotidiana permite comprender esa sensación de desgaste ante los conflictos diarios. La innovación y el cambio en la educación es

multifactorial, en gran medida porque depende del fortalecimiento que se le brinde a la formación inicial del docente una vez que se integra y desempeña en el Sistema Educativo Nacional. El directivo de escuela secundaria técnica se encuentra inmerso en este proceso de desarrollo profesional alineado a los perfiles, criterios e indicadores, indispensables en el ejercicio de su labor.

Sin embargo, la lectura de la realidad obliga a voltear a ver a uno de los elementos que se ha quedado rezagado como simple espectador, ajeno a las reformas y políticas educativas implementadas de manera sexenal. La referencia es al Manual de Organización de la Educación de Escuelas Secundaria Técnicas (1982), documento rector para el buen funcionamiento de las mismas. El Manual establece una estructura y un diagrama de puestos que ha sido rebasado por nuevos entornos, necesidades, requisitos, perfiles, procesos, entre otros, dentro de una realidad educativa, social y política en constante cambio. El desarrollo e implementación de políticas a largo plazo que trasciendan administraciones, conducen a un replanteamiento o adecuación de las funciones pedagógicas, administrativas, de gestión y liderazgo, establecidas en el Manual.

Partiendo de esta realidad, se propone la integración de un equipo ampliado de directores de escuelas secundarias técnicas federales en el estado. Quienes tendrán bajo su responsabilidad la creación e implementación de líneas de actualización y mejora académica directiva, basados en un liderazgo que conduzca a más prácticas de liderazgo no solo académico sino además de gestión. La propuesta está muy ligada a la realidad escolar, sobre todo porque son acciones que se realizan o implementan de manera cotidiana. El planteamiento es que dichas acciones logren estar mejor fundamentadas desde un marco actualizado que actúe como referente desde, en y para la estructura de secundarias técnicas federalizadas del Estado de Zacatecas, la cual cuenta con figuras comprometidas, identificadas, y con sentido de pertenencia al subsistema de técnicas, como son las siguientes:

Cuadro 17. Personal directivo 2022.

Escuelas Secundarias Técnicas Federalizadas en Zacatecas		
Subdirectores	Directores	Supervisores
53	68	12

Cuadro de elaboración propia. Fuente: Secretaría de Educación. Platillas de personal 2021-2022

Considerando que ya se cuenta con un equipo directivo, con experiencia, habilidades, con espacios específicos de trabajo, surge la posibilidad proponer la integración de un equipo diez a quince personas, quienes al aportar dicha disponibilidad, experiencias y conocimiento generen propósitos, objetivos y metas claras entre las que sugieren las siguientes:

- Adecuación del Manual de organización, acorde a la política nacional actual relacionada a la educación.
- Contacto, fomento e implementación de redes de aprendizaje a través de las comunidades educativas, que contribuyan al intercambio de conocimiento mediante intercambio de experiencias y saberes, de manera regional o estatal.
- Gestionar ante las autoridades educativas estatales el primer diplomado para directores de escuelas secundarias técnicas, a través de convenios entre la Secretaría de Educación de Zacatecas e Instituciones de Educación Superior.

Partir de un diagnóstico inicial formal sobre las necesidades de formación y fortalecimiento del desempeño directivo desde un liderazgo académico y de gestión dentro de un perfil ideal, es el andamio que puede conducir al diseño de un plan para atender las principales áreas de oportunidad que la comunidad directiva del subsistema de secundarias técnicas vive en el día a día.

La Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (LGSCMM), en su artículo 13, establece que: las funciones docentes, de técnicos docentes, de asesoría técnica pedagógica, de dirección o supervisión de la educación básica [...] impartida por el Estado [...] deberán orientarse a lograr el máximo aprendizaje y desarrollo integral del

educando, conforme a los objetivos que determine el Sistema Educativo Nacional. Asimismo, quienes desempeñen dichas tareas deberán reunir las cualidades personales y competencias profesionales conforme a los criterios e indicadores que determine la Secretaría, para asegurar que cuenten con los conocimientos, aptitudes, actitudes y capacidades que correspondan a los distintos contextos sociales y culturales.⁹⁵

Desde un enfoque colaborativo, para desarrollar o fortalecer las cualidades y habilidades profesionales en la función directiva es necesario promover un liderazgo compartido desde la Secretaría de Educación, misma que a través del Departamento de Secundaria Técnicas, Regiones y Supervisiones, integre e incluya en un solo equipo a los directivos pertenecientes al nivel.

La Nueva Escuela Mexicana, plantea perfiles, criterios e indicadores (habilidades), que solo son posibles desde un enfoque integral a través de plataformas o propuestas (diplomado, equipo ampliado de directivos, actualización de manuales, acuerdos, desarrollo profesional constante), las cuales propician el intercambio de ideas, recursos, experiencias y mejoras que contribuyan a generar conocimiento, afianzando las habilidades que demandan las políticas educativas actuales.

La Secretaría de Educación a través del departamento de Escuelas Secundarias Técnicas, cuenta con una estructura organizacional que le permite contactar, convocar y establecer redes de aprendizaje permanente, capaz de proponer acciones de mejora educativa acorde a las necesidades y procesos vigentes, así como a los requerimientos de la política educativa nacional.

El apoyo de tipo profesional contribuye de manera significativa a la consolidación de una propuesta académica innovadora que responda a las necesidades actuales adaptándose a los cambios de manera activa y creativa, consolidando experiencia y conocimiento dentro de la comunidad educativa. Al impulsar el liderazgo directivo se fortalecen sus capacidades profesionales indispensables para un desempeño eficaz en sus centros de trabajo, con miras al mejoramiento académico y de gestión que promueva la excelencia en la escuela a través, de una vinculación entre sus integrantes

⁹⁵ Secretaría de Educación Pública, *Ley General del Sistema*, Artículo 13.

Las necesidades específicas de la comunidad y contexto educativo, son el parteaguas para la propuesta o diseño de una estrategia de mejora considerada dentro de un programa educativo dirigido a directivos de escuelas secundarias técnicas en el estado de Zacatecas. Dicha propuesta debe considerar:

Para proponer, desarrollar, implementar, y evaluar estrategias, es indispensable contar con antecedentes del contexto y problemáticas de las escuelas secundarias técnicas (lectura de la realidad). Un diagnóstico preciso permite identificar las áreas de oportunidad y las necesidades más apremiantes.

Las acciones para el diagnóstico, con relación a las necesidades de formación y/o fortalecimiento a la labor directiva, se proyecta mediante la entrevista directa como base para la toma de decisiones pedagógicas que vinculen las intenciones con la acciones, que puedan ser aplicables en la praxis diaria dentro los escenarios educativos tan particulares en cada una de las regiones, pero que al mismo tiempo sea posible generar situaciones de trabajo o experiencias compartidas en torno a las formas de organización, criterios, normas o acuerdos desde una visión actual.

La integración de un equipo ampliado directivo a nivel estatal, es una propuesta que surge, precisamente, de una necesidad colectiva al ver que los cambios en el ser y hacer, con respecto a funciones, habilidades, requisitos, y responsabilidades se han ido modificando o adecuando y repensando en la labor educativa. Con base en los resultados del diagnóstico, definir objetivos claros, alcanzables y medibles, orientados a fortalecer las habilidades directivas académicas y de gestión para un mayor rendimiento educativo, al considerar todos los recursos disponibles para la implementación de la propuesta, enfatizando:

- El desarrollo profesional continuo como medio para alcanzar un liderazgo académico y de gestión; eficaz, pertinente y acorde a la política educativa actual.
- La toma de decisiones con base en los acuerdos, normas, reglamentos, leyes, entre otros, como condición necesaria para la solución de problemáticas educativas existentes en el centro de trabajo.

- Los procesos de formación que permitan reflexionar sobre la propia práctica, permitiendo desarrollar nuevas y mejores estrategias de liderazgo.

El compromiso que asume cada agente educativo, desde su ámbito de competencia, le permite identificar diversos escenarios y proponer estrategias de manera conjunta en la que se promueva el desarrollo profesional directivo de manera permanente, mediante diplomados, cursos o talleres sobre liderazgo académico y de gestión educativa; en un primer momento con el acompañamiento de quienes cuentan con mayor experiencia y especialización en dichos temas, en modalidad presencial y/o a través de plataformas virtuales para quienes la distancia geográfica sea un obstáculo.

Pero en un segundo momento, el paradigma de la educación va planteando nuevos desafíos ante nuevas realidades. Tejer redes de colaboración es una de esas realidades, puesto que la escuela es vista como una institución protagonista dentro una sociedad en constante movimiento y conocimiento. Fomentar redes o comunidades de aprendizaje entre directivos, donde sea posible compartir experiencias, de manera frecuente, proponiendo mejoras mediante recursos accesibles y adaptables, proyecta un reto de mayor alcance, involucrar a instituciones de otros niveles, de otras áreas del conocimiento, a otros actores educativos que desde otros espacios públicos pueden contribuir a la mejora sustancial de los procesos educativos.

La construcción de redes de apoyo es fundamental para la gestión de recursos humanos, materiales y económicos dentro de la organización estratégica de acompañamiento a directivos. El fortalecimiento en gestión y liderazgo, tema principal de esta propuesta, pretende ser considerada dentro de la oferta formativa nacional y estatal. Debe tener continuidad puesto que la educación es un proceso inacabado, originando la integración de un equipo directivo ampliado. La propuesta de realizar adecuaciones al Manual, busca acercarlo a la normativa vigente para las funciones y responsabilidades de cada uno de los que llevan a cabo una actividad al interior de una escuela secundaria técnica.

Desde un planteamiento basado en el liderazgo académico, y considerando la evaluación como parte inherente a un proceso de mejora, el equipo ampliado de directivos estará en posibilidad de:

- Implementar foros, congresos o coloquios que permitan compartir prácticas exitosas, así como proyectos de investigación estatales relacionados a la práctica docente y directiva en el Subsistema, con la posibilidad de extenderlo a otros niveles de la educación básica. Propiciar que los procesos de mejora educativa estén dentro de una dinámica de mejoramiento constante, permitiendo la realimentación y fortalecimiento entre pares.

Es primordial establecer una propuesta de seguimiento que considere:

- Total de directores que han completado un programa de formación.
- Número de sesiones de formación a las que asisten los directores.
- Evaluaciones de satisfacción sobre la calidad de la formación recibida.

Viabilidad y pertinencia a través de indicadores de impacto en la gestión escolar basados en:

- Mejoras en la gestión de recursos. Evaluar la optimización en el uso de recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Colaboración entre docentes. Número de reuniones o espacios colaborativos entre docentes propuestos por el director.

La valoración de resultados a corto plazo es posible obtenerlos, a través de indicadores de:

- Desempeño académico con avances sustantivos en los resultados de las evaluaciones de los tres momentos durante el ciclo escolar, en aquellas escuelas dirigidas por directivos que están dentro de un programa de desarrollo profesional.
- Tasa de retención y eficiencia terminal.
- Evaluación de satisfacción de la comunidad escolar (personal docente, administrativo y de servicios, alumnado y madres/padres de familia) con la gestión escolar directiva durante el ciclo escolar.

Conocer el liderazgo y clima escolar, está muy relacionado con la valoración de resultados. Se podría decir que son determinantes para conocer el impacto de

la propuesta, la aplicación de una encuesta da cuenta de los procesos sugiriendo una:

- Evaluación periódica del ambiente laboral, la calidad del liderazgo y el acompañamiento/apoyo recibido por los directores a la práctica pedagógica,
- Confiabilidad de los docentes hacia la dirección escolar (encuestas de clima laboral).
- Avances, adecuaciones o ajustes al Programa de Mejora Continua (PMC), así como al Programa Analítico (PA), valorando en qué medida los directores inciden en la ejecución de los programas estratégicos anuales.

La evaluación se propone como herramienta para el diseño de estrategias de mejora, desarrollo y transformación profesional, mediante redes que involucren a otros agentes de la comunidad educativa del Subsistema. Las encuestas de impacto con resultados tangibles evidencian la pertinencia y necesidad de realizar ajustes al Manual de Organización, la valoración de resultados del primer diplomado para directivos de escuelas secundarias técnicas.

Para concluir, es necesario especificar que aún con necesidades de infraestructura, maquinaria obsoleta o materiales limitados, existen experiencias de éxito y buenas prácticas que es importante socializar a través de foros, conferencias, o reuniones colegiadas; de las que muy seguramente surgirán propuestas e iniciativas de mejora que impacten de manera importante en la dinámica de la secundaria técnica. Partiendo de esta premisa, se realizó un cuestionario a 54 directivos en el cual, entre otras, se plantearon dos preguntas específicas:

1. La formación continua debiera considerar la gestión, liderazgo y administración en directivos de centros escolares.

El 92.6% dice estar totalmente de acuerdo. Mientras que el 7.4% contesta que posiblemente.

2. De existir la propuesta, me interesaría inscribirme a un diplomado o especialidad.

El 77.8% menciona estar totalmente de acuerdo. Por su parte, el 22.2% consideraría la posibilidad. (anexo 6).

Las respuestas evidencian una necesidad de formación y fortalecimiento continuo, así como un acompañamiento permanente a la práctica directiva mediante una oferta académica y desarrollo profesional acorde a la realidad educativa, así como a los retos actuales dentro de la comunidad educativa.

La implementación de un programa educativo dirigido a directores de escuelas secundarias técnicas en Zacatecas debe tener un enfoque integral que contemple la formación continua, la gestión eficiente de recursos, el fortalecimiento del liderazgo y el monitoreo de resultados a través de indicadores claros. Este proceso debe ser flexible y ajustable a las particularidades del contexto local, con un fuerte énfasis en la evaluación continua para garantizar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, el fomento de mejores prácticas pedagógicas del personal docente; así como el impulso a una gestión pertinente y efectiva basada en el liderazgo directivo.

La propuesta implica trabajo y gestión pertinente, basada en una red de colaboración de cada una de las figuras educativas que inciden de manera directa en la dinámica de las escuelas secundarias técnicas federales en el estado de Zacatecas.

Es de vital importancia destacar que, para que un directivo se sienta atraído y motivado hacia una formación continua es debido a que la iniciativa surja de él, de sus necesidades, de sus proyectos profesionales a corto plazo, puesto que las situaciones laborales requieren de la resolución inmediata. Una constante en el sector educativo es que las propuestas, normalmente, vienen en cascada desde la SEP. Las entidades esperan línea para definir iniciativas estatales que presentarán e impulsarán a través de medios digitales para dar a conocer a los colectivos docentes de distintos niveles educativos. La desvinculación entre propuesta de la autoridad educativa y necesidad real del agente educativo, queda evidenciada en el bajo porcentaje de directivos interesados en acceder a una oferta formativa ajena al contexto de la realidad académica, educativa, social y familiar que le rodea. Las propuestas deben surgir desde el núcleo mismo de quienes son parte no solo de una institución sino factor de cambio para mejorar el entorno, así como la práctica individual desde una transformación efectiva y

afectiva. Esta desvinculación entre autoridades educativas y profesores quedó evidenciada en dos marchas y una serie de paros laborales (cierres de escuelas de todo el nivel de educación básica) que inició el 12 de febrero de 2025. Más allá de las demandas iniciales que originaron un movimiento de protesta masiva a lo largo y ancho de la geografía zacatecana, se pudo observar y sentir un malestar generalizado hacia quienes hacen política educativa sin tomar en cuenta a los docentes.

Desde cada uno de los centros de trabajo, incluso el más alejado, los docentes se organizaron, motivaron, comunicaron, e iniciaron una marcha multitudinaria sin precedentes en un día histórico sintiéndose representados y escuchados por un liderazgo más cercano a sus demandas. La marcha del día 24 de febrero de 2025, será recordado como el día en que los docentes demostraron que son líderes educativos transformadores, cansados de estar presentes en el discurso político pero olvidados en la realidad educativa.

Las necesidades educativas fueron expresadas de la manera más real y con desesperación de ser escuchados, a través de pancartas y consignas, que buscaban encontrar eco en quienes tienen más posibilidades de solucionar la problemática educativa en la entidad. El abanderamiento de un movimiento que cimbró a la sociedad zacatecana, por su organización y capacidad de convocatoria, recae en un líder que inicia un recorrido de acuerdos, de compromisos, y diálogo arropado por una base (docentes agrupados) que solo busca ser escuchada. Finalmente, el movimiento magisterial fue el parteaguas para que organizaciones e instituciones civiles diferentes al sector educativo, se organizaran para seguir los pasos y enseñanzas de los maestros. Estas intervenciones e iniciativas demandan una actualización, un ajuste o modificación en las formas de hacer política educativa. La educación de excelencia, requieren alumnos, docentes, directivos y autoridades educativas de excelencia. El camino está trazado.

CAPÍTULO V. Reflexiones y conclusiones finales.

Una de las actividades más relevantes que cada directivo realiza al interior de la institución educativa a la que pertenece es la detección, seguimiento y resolución de las problemáticas que se observan y generan de manera cotidiana durante cada ciclo escolar. Durante este proyecto se entiende que hay situaciones recurrentes que limitan la posibilidad de que un director destine más tiempo a su autoformación en temas de liderazgo o gestión.

Dentro del recorrido por los procesos transitados del nivel de Escuelas Secundarias Técnicas desde su fundación hasta la actualidad, se han presentado cambios o movimientos político educativos que han forjado la identidad del subsistema. La adaptación a dichos procesos ha sido indispensable para lograr con nuevas propuestas, demandas y criterios de desarrollo profesional, basados en las iniciativas para el fortalecimiento directivo que tanto reformas como leyes establecen, alcanzar a mediano plazo la ansiada excelencia tanto en enseñanza como aprendizaje. Si bien las reformas curriculares pedagógicas exigen una actualización o renovación constante basados en los cambios sociales cada vez más influenciados y dependientes de la tecnología, es necesario que las autoridades educativas se detengan a valorar la pertinencia de cambiar estrategias que todavía no han sido evaluadas o que los resultados de su aplicación todavía no son visibles.

Promover la mejorar continua del servicio educativo a partir del fortalecimiento de las prácticas profesionales y su contribución permanente en el logro de los procesos de desarrollo de los aprendizajes (PDA) en los estudiantes, es una tarea en la que se trabaja diariamente a través de la Estrategia Estatal de Formación Continua la cual tiene la responsabilidad de ofertar los cursos o diplomados con temáticas lo más acercadas a la realidad del estado. Temas que surgen a través de cuestionarios de detección de necesidades tanto docentes como directivas, para incluirlos en la oferta de formación del siguiente ciclo escolar.

Sin embargo, la oferta para la profesionalización directiva resulta poco atractiva para la enorme mayoría de los que tienen la responsabilidad de dirigir

escuelas con excelencia, equidad e inclusión, principios del humanismo de la NEM. Para los directores es más importante contar con una plantilla de personal completa, lograr un equipo de trabajo muy bien integrado, que desempeñe sus labores de manera responsable, comprometida y proactiva, comunicación con alumnos y padres de familia, resolver los problemas de infraestructura, administrativos y de organización. Cuando un director observa que sus necesidades de gestión están atendidas, entonces se interesa al cien por ciento en continuar con su estrategia de profesionalización mediante el registro a la oferta que le ayude en lo inmediato a fortalecer el ambiente laboral o las condiciones de trabajo.

Desde este punto de referencia, es posible ver que la tarea pedagógica debe ser llevada a cabo con eficiencia y eficacia, fundamentada por acciones alineadas a las leyes, normas y/o acuerdos vigentes, sobre todo en una de las tareas más complejas, la gestión directiva. El director está en el centro de dos mundos paralelos, con los cuales debe colaborar de manera sincrónica. Por un lado, está la intervención directa con el personal de la institución, alumnos, padres de familia, sociedad en general, aunado a la dinámica propia de lo que ocurre en el centro escolar de manera cotidiana. Por otro lado, está la responsabilidad y cumplimiento desde al ámbito administrativo con la autoridad inmediata superior, enviando documentos, información, datos indispensables para darle direccionalidad y adecuado funcionamiento a la institución educativa.

Pensar o repensar la práctica directiva de una manera crítica, implica una autorreflexión de la misma, dado que no existen escuelas que formen en la función directiva escolar, sino que es un proceso que se va dando durante la vida laboral dependiendo de los intereses o aspiraciones del docente. De ahí la importancia de estar es una búsqueda constante de mejoramiento o desarrollo profesional continuo. Ya no es suficiente capacitar por unas horas o un día para implementar una idea, una teoría o un enfoque; sino que, en la actualidad y derivado del surgimiento de una nueva sociedad más informada, se entiende que la forma de inspirar un liderazgo o de hacer gestión debe ir acompañada de normas o acuerdos vigentes a la realidad que se vive desde el ámbito pedagógico hasta el

ámbito organizacional. Responsabilidades y funciones perfectamente definidas, acordes a los avances que en materia educativa se implementan desde las reformas hasta su aplicación en los centros escolares.

Respecto a las reformas, cada una de ellas ha considerado la necesidad de profesionalizar a los directores con el propósito de alcanzar mejores resultados educativos en los niveles de la educación básica. Las autoridades educativas creen que para que se de una transformación de fondo, se debe dejar atrás el rol o pensamiento tradicional de que un director es más administrativo que pedagógico. Desde el ANMEB (1992) se propuso la profesionalización docente, introduciendo los términos de calidad y competencias para el mejoramiento de la educación a través de capacitaciones para docentes, proyectando a los directivos como líderes con propuestas y prácticas innovadoras. Continúa el acceso a una dirección considerando la puntuación escalafonaria: antigüedad, estudios de posgrado que los docentes realizaban por iniciativa propia en instituciones de su interés, cursos que se ofertaban a través de centro de maestros en cada región educativa. Como en la actualidad los docentes se registran en los cursos para cumplir con el requisito de horas que le den un puntaje considerable sumándole al resto de las ponderaciones para alcanzar una dirección.

Posteriormente, en el Plan de Estudios 2011 dentro de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) se establecen doce principios pedagógicos, entre los cuales se encuentra el de: reorientar el liderazgo, determinante para lograr la calidad educativa. Se escuchó con mayor énfasis la premisa de evaluar para mejorar, se pensaba solo en evaluar a los alumnos mediante pruebas estandarizadas nacionales o internacionales, relacionando el resultado al desempeño docente, sin ser evaluado directamente. Desde el 2008 se estableció la Alianza por la Calidad de la Educación (SEP-SNTE), quedando establecida la promoción y acceso a funciones directivas por la vía de concursos públicos de oposición. La alianza contempló el compromiso de capacitación y certificación de competencias y habilidades profesionales. De manera que el SEN, buscando elevar la calidad educativa a través de las reformas (en teoría), sentó las bases para la implementación de la evaluación docente dentro del llamado Pacto por

México el cual, entre otras, incluía otra Reforma Educativa (2013). Da inicio la era de las evaluaciones para el ingreso, promoción, permanencia (derogada en el 2019), y para el reconocimiento. Especialmente, para la función directiva se enfatiza el tema de contar con líderes pedagógicos con una serie de habilidades y cualidades que el INEE y SPD fortalecerían con una oferta de cursos y diplomados como mecanismo de acceso al desarrollo profesional.

En la Reforma del 2019 llega la USICAMM, la cual continua con el mismo mecanismo de SPD excepto por el proceso de evaluación para la permanencia, pero en términos generales la evaluación sigue siendo determinante para acceder a un mejoramiento profesional y económico. Se incluye el término de excelencia como el ideal para el SEN, eliminando las competencias e implementando la revalorización del docente.

El personal directivo se ha visto en desventaja desde la implementación de las dos reformas educativas más recientes, en el sentido de que los trámites administrativos para cubrir vacantes en las instituciones educativas se han visto limitados, dejando transcurrir un largo tiempo antes de enviar un nuevo recurso. Los directores han visto limitados sus recursos de gestión, dado que la USICAMM es la única legalmente facultada para cubrir vacancias que se generan al inicio o durante el ciclo escolar. La misma sociedad a través de los diferentes medios de comunicación han sido testigos del tiempo que toma enviar a un docente o a un directivo a una escuela de educación básica. Una de las mayores problemáticas educativas que enfrenta un directivo, es no contar con la plantilla de personal docente completa al inicio del ciclo escolar, entre otras, estrechamente vinculadas a los procesos de USICAMM.

Derivado de diferentes manifestaciones y protestas por parte de docentes en contra de este sistema de evaluación, el pasado 25 de febrero de 2025 dieron inicio los foros para la construcción del nuevo sistema para las maestras y maestros, planteando desde la tribuna que la USICAMM debe ser un instrumento de igualdad y bienestar, no de exclusión. Los líderes representantes de los diferentes grupos parlamentarios plantean fortalecer el futuro de la nación mediante un sistema educativo más justo, más equitativo y transformador que

reivindique el verdadero valor de los maestros mexicanos. Desde el foro de inicio se reconoció el ineficiente funcionamiento de la USICAMM, definiéndolo como un sistema arbitrario, autoritario, desconfiado, y controlador que priva a los alumnos de sus maestros.

Específicamente, en el nivel de secundarias el proceso de promoción de horas adicionales ha sido un proceso injusto y una barrera para quienes aspiran a incrementar o a buscar un cambio de centro de trabajo. Claro que, también ha beneficiado a muchos, sobre todo a quienes participan en el ingreso al sistema por primera vez, ofertándoles una razonable cantidad de horas vacantes porque los docentes con mayor antigüedad no las pueden tomar al enfrentarse a la LGSCMM que establece que los cambios de centro de trabajo deben ser hora por hora.

El nuevo sistema que se propone en los foros de consulta y participación abierta, deberá estar basado en los principios fundamentales de transparencia, equidad, de reconocimiento a la antigüedad de los docentes, sobre todo, que los maestros tengan la certeza de que los cambios son para ayudar a su crecimiento profesional, no un obstáculo para el mismo.

Las reformas educativas son también un proceso de incertidumbre y sorpresas. La participación en los foros normalmente es limitada dado que los docentes están en las aulas transformando la educación, implementando las iniciativas que surgen cada seis años, adecuándose a las necesidades del contexto, mientras que en tribuna se preparan leyes que impactan de manera importante en la educación y en quienes la imparten.

Esta reflexión conduce al recuento de reformas educativas en función de leyes, procesos, acuerdos, ajustes, reajustes, entre otros, sobre los que se va mejorando, al menos esa es la intención escrita, en la búsqueda de una excelencia educativa. Sin embargo, se sigue dejando de lado lo indispensable de actualizar manuales que le dan rumbo estableciendo claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los que laboran en un centro escolar. Específicamente, en el caso del subsistema y objetivo principal de este trabajo, la actualización del: Manual de Organización de Escuelas de Educación Secundaria Técnica (1982), se sigue consultando y tomando como referente para señalar el

rumbo de quienes integran el colectivo escolar. El Manual está vigente, aunque sigue quedándose rezagado en comparación con el vertiginoso avance de las reformas. Actualizarlo, implica un trabajo coordinado entre directivos que impulsen, propongan, ajusten y estén en posibilidad de acercar el Manual a los lineamientos de la LGSCMM, así como a los perfiles, criterios e indicadores vigentes para personal docente y directivo.

De igual manera, se valora la pertinencia de contar con un equipo ampliado (de las diferentes regiones educativas) de directores que tengan la fortuna, así como la posibilidad de ser considerados dentro de una oferta de formación continua de liderazgo y gestión. Equipo que tome la iniciativa para echar a andar la maquinaria de ajuste o actualización de un Manual de Organización que beneficie a todas las Escuelas de Educación Secundaria Técnica en la entidad. De este equipo ampliado es posible que surjan líderes que impulsen el proyecto en y para el subsistema al que pertenecen, dichos líderes se pueden convertir en asesores técnicos.

Basados en la LGSCMM en su Art. 83, menciona que:

La asesoría técnica será una estrategia de apoyo a las actividades de dirección a otras escuelas de educación básica, a través de la cual se promueve que el personal con funciones de dirección cuente con el apoyo de directores experimentados que lo acompañarán en el ejercicio de su función, con la finalidad de mejorar sus competencias profesionales y sus prácticas directivas.⁹⁶

Desde esta perspectiva, la propuesta de contar con un equipo ampliado es también para propiciar un intercambio de nuevos saberes de directivos noveles con directores con amplia experiencia. El complemento de conocimientos, saberes y habilidades entre directores fortalece la propuesta, no solo de actualizar y alinear un Manual, sino de lograr un desarrollo profesional continuo que logre generar e implementar proyectos que impulsen de manera positiva el trabajo que se realiza en las escuelas secundarias técnicas, estableciendo la difusión como forma de mejoramiento y crecimiento de un subsistema que nació con el noble propósito de formar para el trabajo y/o continuar estudios superiores. La propuesta no solo es pertinente, sino necesaria.

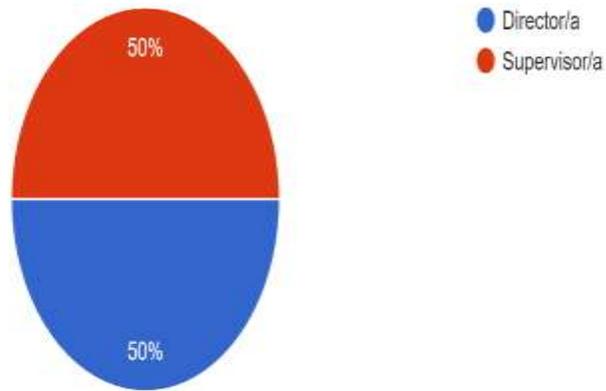
⁹⁶ Diario Oficial de la Federación, *Ley General del Sistema*, Art. 83, 29.

Anexos

Anexo 1

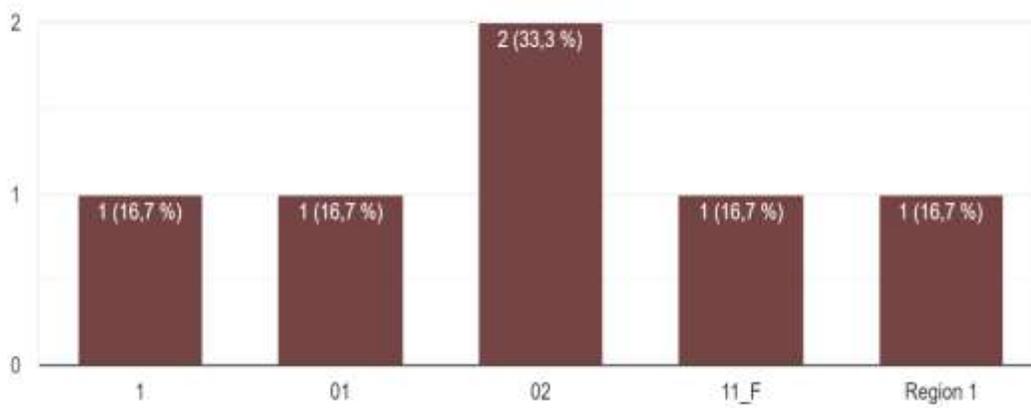
Función que desempeña actualmente.

6 respuestas



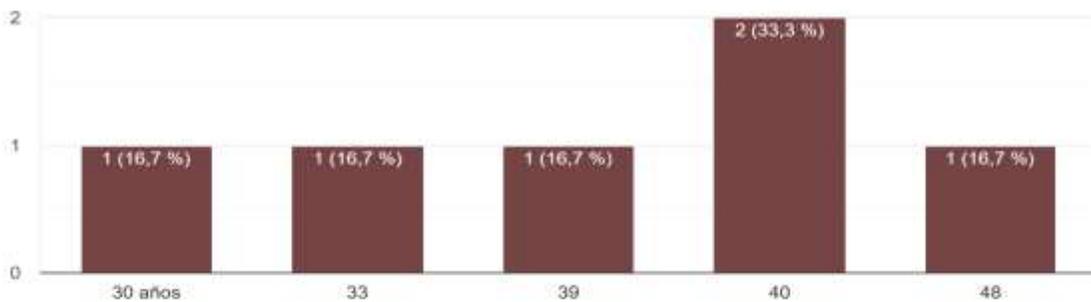
Región educativa

6 respuestas



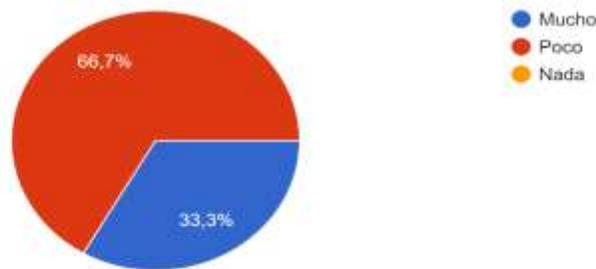
Años de antigüedad en el Subsistema de Técnicas.

6 respuestas



El personal a su cargo, ¿qué tan identificado está con los símbolos e ideología del trabajo que las Escuelas Secundarias Técnicas representa?

6 respuestas



Desde su punto de vista, ¿considera importante conocer la historia del Subsistema de Secundarias Técnicas en el Estado de Zacatecas?

6 respuestas

Si

¡Sí, para que los docentes se den cuenta de la historia de Secundarias Técnicas en el Estado y la asuman como identidad!

Si. Porque es importante conocer los orígenes y mística de este subsistema en relación a la técnica y tecnología.

Es interesante conocer el origen del subsistema, qué persona o personas lo promovieron.

Si. Porque al estar trabajando en este subsistema, es importante conocer desde sus orígenes y cambios que se fueron dando a través de los años para compartir con el personal a mi cargo. Y sobre todo irnos adaptando a los cambios para implementar las estrategias pedagógicas adecuadas que nos ayuden a mejorar nuestra práctica educativa. Es muy interesante saber que la escuela secundaria surge desde 1925 para ofrecer una formación que tomará en cuenta las necesidades educativas de la población adolescente. Pero fue hasta 1968 que se les da mayor importancia a las actividades tecnológicas a través de enseñar produciendo.

Si. Es importante saber que la formación técnica ha tenido impacto en las comunidades por las actividades a las que exalumnos de secundarias técnicas se dedican, destacan los apicultores, los ganaderos, los fontaneros y herreros. Formación técnica que reciben los alumnos, adicional a la que determina el currículo oficial.

¿Cuál era el contexto educativo estatal que se vivía cuando usted ingresó al Subsistema?

6 respuestas

Había mucha aceptación del subsistema porque preparaba para estudiar y para poder trabajar un oficio en caso de no poder seguir estudiando, gracias a su infraestructura podría trabajar en su comunidad

¡Había mucho entusiasmo por estar en secundarias técnicas y un orgullo ser parte del subsistema, los encuentros académicos, culturales y deportivos eran una convivencia entre docentes alumnos y padres de familia excelente!

Un contexto con mucha participación docente y compromiso con las actividades académicas, culturales y deportivas que se desarrollaban en este subsistema.

La secretaria de Educación del estado se encontraba dirigida por personas capaces.

El Contexto Educativo en Secundarias Técnicas era de trabajo responsable, comprometido y profesional por parte de todos los docentes, existía una competencia sana y de respeto entre todas las Secundarias Técnicas del estado por ser las mejores. Nos preparábamos desde el inicio de cada ciclo escolar para participar en los encuentros deportivos, culturales y académicos para ganar los primeros lugares.

Se vivía un auge de las actividades académicas, culturales, deportivas y técnicas, se manifestaban y se daban a conocer a la población a través exposiciones, demostraciones, encuentros, competencias.

Desde su experiencia, ¿en qué medida las Secundarias Técnicas han ido adaptándose a las nuevas necesidades educativas?

6 respuestas

Se han ido adaptando bien, pero creo que han perdido mucho de su identidad porque ya no hay diferencia con las secundarias generales, aunque tienen más horas las tecnologías no hay infraestructura para sus prácticas.

En mucha medida, pero al final de cuentas se han convertido en secundarias del montón con la misma personalidad de una secundaria general, ¡¡¡aunque con más horas en tecnología la infraestructura de los talleres se hace indispensable!! hace falta inversión en los talleres

Considero que la educación secundaria técnica, tiene muchas carencias, porque al ser un subsistema con más de 40 años de antigüedad se ha dejado de actualizar de manera eficiente, sobre todo en instalaciones y desarrollo tecnológicos.

Se ha optado por dar prioridad de atender con mayor énfasis el aspecto académico

Desde mi experiencia, al inicio de mi ingreso al subsistema. las Secundarias Técnicas en el estado, estaban en su auge, las tecnologías muy bien equipadas, había una gran producción. A partir de 1989 a 1994 las nuevas exigencias fueron conocimientos más teóricos que prácticos, por supuesto que en cada renovación curricular poco a poco se da la adaptación y se ofrece a los estudiantes los conocimientos necesarios para su formación y desarrollo.

No nos hemos podido adaptar, la falta de presupuesto y la velocidad de los avances tecnológicos, nos han superado. Los escasos talleres, evidencian deterioro y lamentable es reconocer que algunos padres o tutores de nuestros alumnos, utilizan en sus actividades económicas medios tecnológicos mucho más avanzados, que los que utilizamos en las escuelas.

Aportación final que desee hacer respecto a la historia del Subsistema (inicio y crecimiento) en la Entidad.

6 respuestas

Tuvieron su apogeo en los 80's, pero con el paso del tiempo se fueron convirtiendo en una secundaria más, es necesario rescatar la mística y el amor por la camiseta del subsistema. ¡Era un orgullo pertenecer a este sistema!

¡Es importante que el gobierno invierta en infraestructura y los docentes en tiempo y preparación para rescatar lo que hizo diferente al subsistema, los talleres, los deportes y la cultura!

Creo que nos hace falta más compromiso a todos los que trabajamos en este subsistema, si queremos volver a ser la mejor opción en educación secundaria de este país.

El subsistema se encuentra desprotegido de parte del gobierno federal, necesario es retomar, apoyar y continuar la Dirección General de Secundarias Técnicas en la federación.

En la actualidad las Secundarias Técnicas en el estado requieren de mayor apoyo en cuanto al mantenimiento de su infraestructura y equipamiento.

Anexo 2.

Elementos multifactoriales y puntajes máximos.

Elemento multifactorial	Ponderación de puntaje máximo
Estudios de posgrado.	15
Antigüedad.	30
Experiencia y tiempo de trabajo en zonas de marginación, pobreza y descomposición social.	15
Reconocimiento al buen desempeño.	10
Apreciación de conocimientos y aptitudes.	30
Total	100

Fuente. Criterios técnicos de valoración de Elementos Multifactoriales del Proceso de Promoción a Funciones Directivas o de supervisión en EB. Ciclo Escolar 2024-2025.

Anexo 3

Carta de buen desempeño



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN
ESTADO DE ZACATECAS

Zacatecas, Zac. a ____ de _____ de 2023

ESTIMADA AUTORIDAD EDUCATIVA.

Hago de su conocimiento que el (la)
C. _____ desempeña actualmente la función
de: _____
en la región _____ con Centro de trabajo _____ y clave
presupuestal _____.

Es por ello que le sugerimos considere esta **Constancia de la función que desempeña**, para que realice su registro al proceso de **Promoción Horizontal por Niveles con Incentivos en Educación Básica 2023** satisfactoriamente, con la confianza de que buscará la mejora del servicio educativo de la zona correspondiente, en beneficio de todo el alumnado y las comunidades escolares en general.

Sin más por el momento y en espera de que esta constancia signifique un referente para la promoción horizontal, le enviamos un cordial saludo.

Atentamente

Anexo 4

Convocatoria de formación continua 2020



CONVOCATORIA ESTATAL DE FORMACIÓN CONTINUA, ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL EN EDUCACIÓN BÁSICA 2020 OFERTA DE FORMACIÓN CONTINUA NACIONAL

La Secretaría de Educación Pública (SEP), en coordinación con la Dirección General de Formación Continua, Actualización y Desarrollo Profesional de Maestros de Educación Básica (DGFCA) y la Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas, a través de la Coordinación Estatal de Formación Continua, en el marco de los principios y propósitos establecidos en el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación y el Acuerdo número 22/12/19 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) de Tipo Básico 2020, y con fundamento en el Reglamento Interior de la SEP que indica el impulso coordinado con las Autoridades Educativas Locales (AEL) de programas y cursos gratuitos, idóneos, pertinentes y congruentes con los niveles de desempeño que se desea alcanzar para la formación continua, actualización de conocimientos y desarrollo profesional del personal docente.

CONVOCAN

Al Personal Docente, Técnico Docente de Educación Básica de escuelas públicas de escuelas multigrado en la unidad, a inscribirse y participar activamente en la oferta de cursos a distancia, para impulsar la formación continua en temas prioritarios que contribuyen a mejorar las prácticas educativas, de acuerdo con las siguientes:

BASES

I. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA ACADÉMICA DE FORMACIÓN

1. Modalidad:

A distancia.

2. Propósito:

Contribuir al desarrollo profesional de todas las figuras educativas de escuelas multigrado, a través de acciones de formación capacitación y actualización que fortalezcan competencias pedagógicas, didácticas y disciplinarias, con la finalidad de mejorar el aprendizaje colaborativo de los alumnos, que se propicie la interacción, se fomenten valores, permita el desarrollo del pensamiento crítico, pero sobre todo, contribuya al aprendizaje autónomo de las niñas, niños y adolescentes de Zacatecas.



II. OFERTA ACADÉMICA

Región 03			
URAA 3332 ZACATECAS			
Av. Del Carmen No. 10, Col. Del Carmen, Guadalupe, Zac.			
PERSONAL	MODALIDAD	PROGRAMA	ESPACIO
Educación Básica Multigrado	UNAM	Idiomas de apoyo.	100 (8 espacios)
Educación Básica Multigrado	UNAM	Fortalecimiento de habilidades socioemocionales en el aula.	30
Presencial y presencial de multigrado	UNAM	Didáctica de la lectura, escritura y oralidad en escuelas multigrado.	30
Telesecundaria multigrado	UNAM	Herramientas de comprensión lectora para mejorar los aprendizajes en el campo del lenguaje y comunicación.	35

Región 02			
URAA 3203 FRESNILLO			
Esp. Apaxtlan No. 204, Col. Solidaridad, Fresnillo, Zac.			
PERSONAL	MODALIDAD	PROGRAMA	ESPACIO
Educación Básica Multigrado	UNAM	Prevención de Violencia Escolar.	100
Educación Básica Multigrado	UNAM	Fortalecimiento de habilidades socioemocionales en el aula.	30
Presencial y presencial de multigrado	UNAM	Didáctica de la lectura, escritura y oralidad en escuelas multigrado.	30
Educación Básica Multigrado	UNAM	Habilidades digitales en la práctica educativa I. Reinventar en práctica docente.	40
Presencial y presencial de multigrado	UNAM	Creación de estrategias didácticas para escuelas multigrado.	30
Telesecundaria multigrado	UNAM	Estrategias en la enseñanza de las matemáticas.	35



Región 02			
URAA 3204 JALPA Y 3216 HUICHILA			
Jalpa, J. María Padilla No. 607 Col. San Antonio, Jalpa, Zac. Huichila Dirección E. Zaragoza No. 18, Col. Centro, Huichila, Zac.			
PERSONAL	MODALIDAD	PROGRAMA	ESPACIO
Educación Básica Multigrado	UNAM	Fortalecimiento de habilidades socioemocionales en el aula.	30
Presencial y presencial de multigrado	UNAM	Didáctica de la lectura, escritura y oralidad en escuelas multigrado.	30
Educación Básica Multigrado	UNAM	Habilidades digitales en la práctica educativa I. Reinventar en práctica docente.	30
Telesecundaria multigrado	UNAM	Práctica Educativa en Telesecundaria.	30

Región 04			
URAA 3211 TLATEYANCO			
Carretera a Yzacora No. 58, Tlateyanco, Zac.			
PERSONAL	MODALIDAD	PROGRAMA	ESPACIO
Educación Básica Multigrado	UNAM	La evaluación de los aprendizajes en escuelas multigrado.	35
Educación Básica Multigrado	UNAM	Fortalecimiento de habilidades socioemocionales en el aula.	30
Presencial y presencial de multigrado	UNAM	Didáctica de la lectura, escritura y oralidad en escuelas multigrado.	30

ANEXO 5

Concurso de Oposición para la Promoción a Categorías con Funciones de Dirección en Educación Básica, Ciclo Escolar 2016-2017

<p style="text-align: center; background-color: #cccccc; padding: 2px;">Criterio para la idoneidad</p> <p>Idóneo El sustentante obtuvo, al menos, el nivel de desempeño II (NII) en todos y cada uno de los elementos que constituyen el proceso de evaluación. Sólo cuando un sustentante obtuvo un resultado idóneo en el proceso de evaluación, formará parte de alguno de los grupos de desempeño, a partir de los cuales se conformarán las listas de prelación y se indicará cual de ellos ingresó.</p> <p>Aún no idóneo El sustentante obtuvo el nivel de desempeño I (N I) al menos en alguno de los instrumentos que constituyen el proceso de evaluación.</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none; padding: 5px;">Resultado de la evaluación</td> <td style="border: none; padding: 5px;">Grupo de Desempeño</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid #ccc; width: 50%; height: 50px; text-align: center; vertical-align: middle;">Idóneo</td> <td style="border: 1px solid #ccc; width: 50%; height: 50px; text-align: center; vertical-align: middle;">C</td> </tr> </table>	Resultado de la evaluación	Grupo de Desempeño	Idóneo	C																	
Resultado de la evaluación	Grupo de Desempeño																					
Idóneo	C																					
<p style="text-align: center; background-color: #cccccc; padding: 2px;">Criterio para formar parte de un grupo de desempeño</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Grupos de desempeño</th> <th style="width: 85%;">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">A</td> <td>En los dos exámenes se ubicó en el nivel de desempeño III</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">B</td> <td>En un examen obtuvo el nivel de desempeño III y en otro el nivel de desempeño II</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">C</td> <td>En los dos exámenes obtuvo el nivel de desempeño II</td> </tr> </tbody> </table>	Grupos de desempeño	Descripción	A	En los dos exámenes se ubicó en el nivel de desempeño III	B	En un examen obtuvo el nivel de desempeño III y en otro el nivel de desempeño II	C	En los dos exámenes obtuvo el nivel de desempeño II	<p style="text-align: center; background-color: #cccccc; padding: 2px;">Criterios para determinar niveles de desempeño por examen</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 45%; text-align: center;">N II</th> <th style="width: 45%; text-align: center;">N III*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">CHPP</td> <td style="text-align: center;">al menos 100 puntos</td> <td style="text-align: center;">al menos 107 puntos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">HIREP</td> <td style="text-align: center;">al menos 100 puntos</td> <td style="text-align: center;">al menos 107 puntos</td> </tr> </tbody> </table>		N II	N III*	CHPP	al menos 100 puntos	al menos 107 puntos	HIREP	al menos 100 puntos	al menos 107 puntos				
Grupos de desempeño	Descripción																					
A	En los dos exámenes se ubicó en el nivel de desempeño III																					
B	En un examen obtuvo el nivel de desempeño III y en otro el nivel de desempeño II																					
C	En los dos exámenes obtuvo el nivel de desempeño II																					
	N II	N III*																				
CHPP	al menos 100 puntos	al menos 107 puntos																				
HIREP	al menos 100 puntos	al menos 107 puntos																				
Resultados por instrumento																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Instrumento de evaluación</th> <th style="width: 15%;">Área</th> <th style="width: 15%;">Puntuación que aporta el área total del instrumento</th> <th style="width: 15%;">Puntuación total del instrumento</th> <th style="width: 25%;">Nivel de desempeño</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Examen de Conocimientos y Habilidades para la Práctica Profesional (CHPP)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">47</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">103</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">III</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">56</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Examen de Habilidades Intelectuales y Responsabilidades Ético Profesionales (HIREP)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">30</td> <td rowspan="3" style="text-align: center;">103</td> <td rowspan="3" style="text-align: center;">III</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">38</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">35</td> </tr> </tbody> </table>		Instrumento de evaluación	Área	Puntuación que aporta el área total del instrumento	Puntuación total del instrumento	Nivel de desempeño	Examen de Conocimientos y Habilidades para la Práctica Profesional (CHPP)		47	103	III		56	Examen de Habilidades Intelectuales y Responsabilidades Ético Profesionales (HIREP)		30	103	III		38		35
Instrumento de evaluación	Área	Puntuación que aporta el área total del instrumento	Puntuación total del instrumento	Nivel de desempeño																		
Examen de Conocimientos y Habilidades para la Práctica Profesional (CHPP)		47	103	III																		
		56																				
Examen de Habilidades Intelectuales y Responsabilidades Ético Profesionales (HIREP)		30	103	III																		
		38																				
		35																				

Informe individual de resultados 2016.

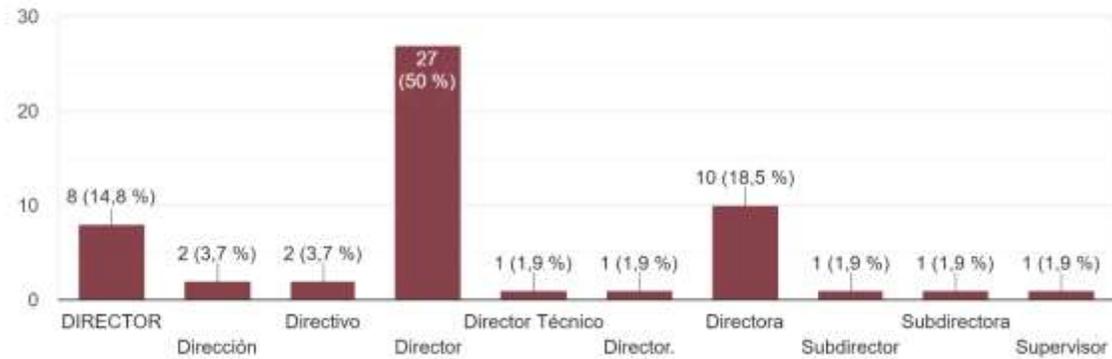
(Se eliminaron los datos personales por cuestiones de privacidad)

Anexo 6

Autoanálisis de la función directiva en EST en la Entidad.

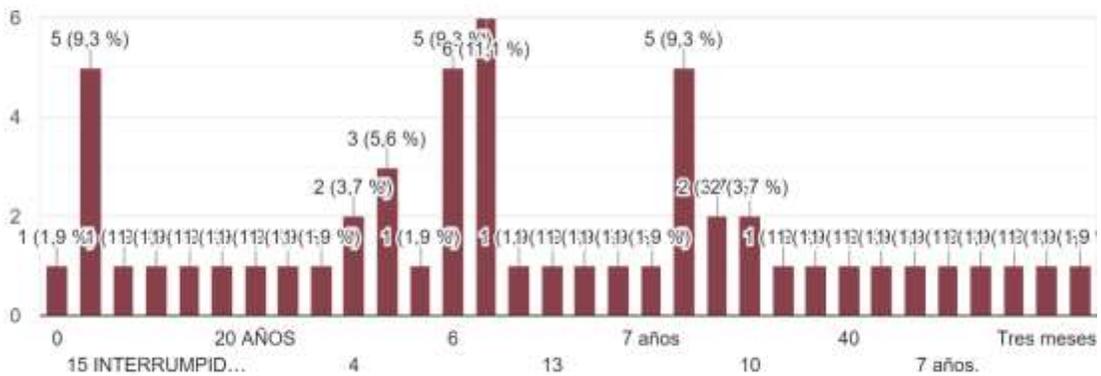
Función

54 respuestas



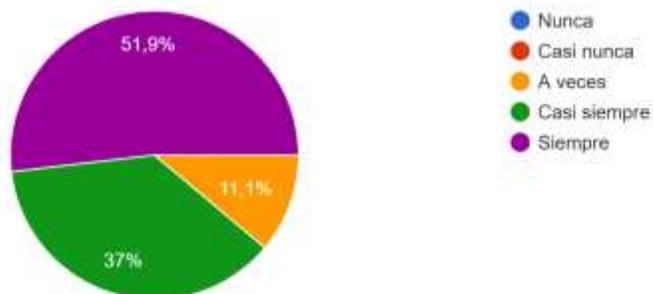
Años en la función

54 respuestas



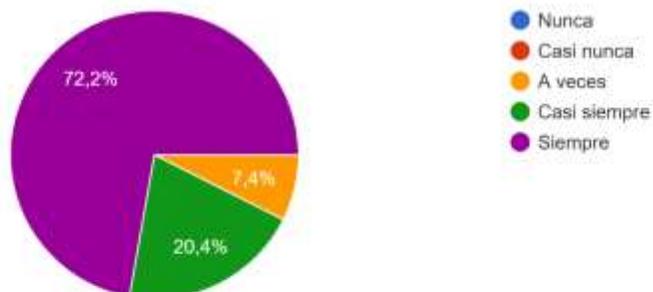
Estoy en constante actualización y desarrollo profesional.

54 respuestas



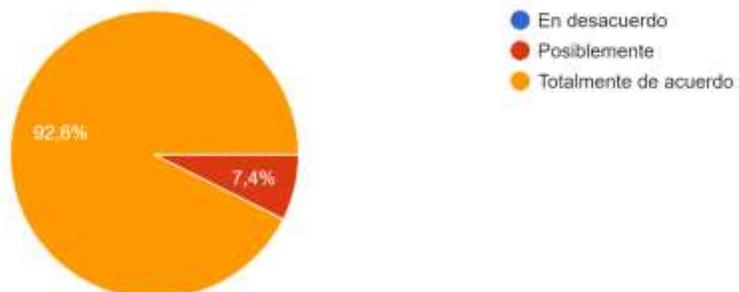
Valoro y atiendo las sugerencias de mejora profesional.

54 respuestas



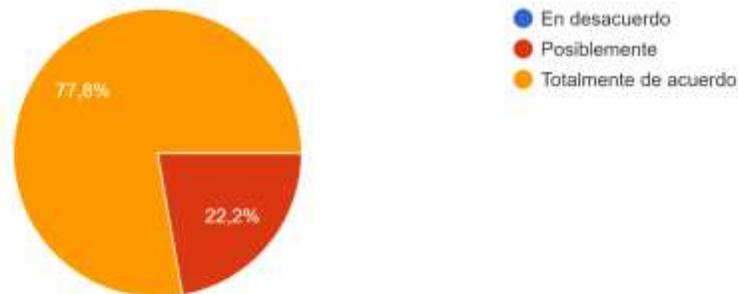
La formación continua debiera considerar la gestión, liderazgo y administración en directivos de centros escolares.

54 respuestas



De existir la propuesta me interesaría inscribirme a un diplomado o especialidad.

54 respuestas



Comentarios o sugerencias para la mejora de la función directiva específicamente en el nivel de Esc. Sec. Tec. 54 respuestas

Capacitación.

No por ahora.

Que manden en tiempo y forma los maestros que hacen falta en la escuela para que el director realice la función que le corresponde. Que manden al centro de trabajo personal para actualizar a maestro y director.

El trámite administrativo es un calvario en las regiones. Se debería optimizar para que no se tarde tanto el pago de los maestros cuando inician a trabajar o a cubrir horas o cargos. Además, de la solicitud de información o documentación que se pide por varias instancias. El trabajo administrativo quita tiempo para el trabajo pedagógico y el acompañamiento a los docentes.

Atención de las necesidades de recursos humanos.

Urge capacitación para la función directiva sea virtual o presencial.

Que las autoridades centrales sean equitativas en la gestión directiva para todas las regiones y vean verdaderamente las necesidades educativas de los centros escolares.

Diplomado y/o cursos de gestión, liderazgo y administración.

Realizar el trabajo con la mejor disposición y siempre con la idea de fortalecer los proyectos que emanan de la Secretaría de Educación Pública.

La función directiva, esencialmente, es brindar acompañamiento en el desarrollo de la práctica docente para así detectar las áreas de oportunidad de cada docente y poder brindar un fortalecimiento eficaz y eficiente.

Comparto totalmente la idea de ofertar a los directores de escuela una capacitación de acuerdo a sus funciones. Principalmente administrativa, de gestión, de organización, etc.

Pláticas, cursos más frecuentes sobre normativa por parte del área jurídica psicológica del trabajo.

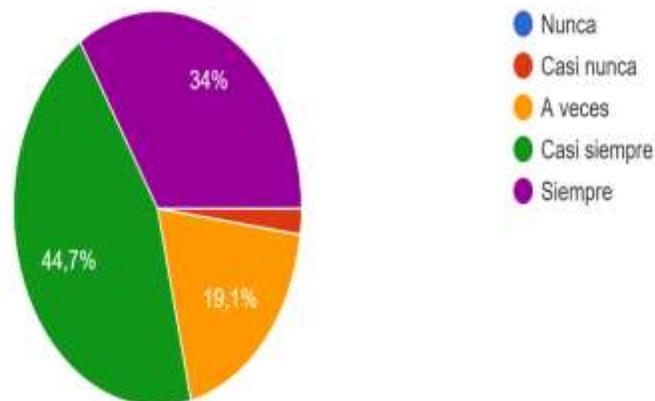
Saber escuchar y tener empatía con las y los trabajadores, además de realizar gestoría con decisión y fuerza moral ante quien sea necesario en favor del plantel a mi cargo.

Capacitación directa sobre la NEM, por conocedores.

Fortalezas directivas: gestión, liderazgo.

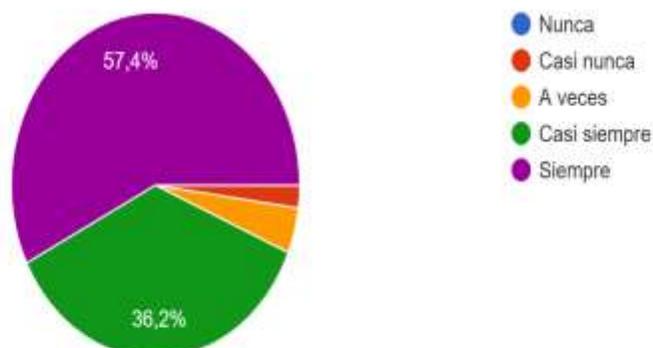
El director está en actualización permanente y lo comparte con docentes como apoyo a la práctica pedagógica.

47 respuestas



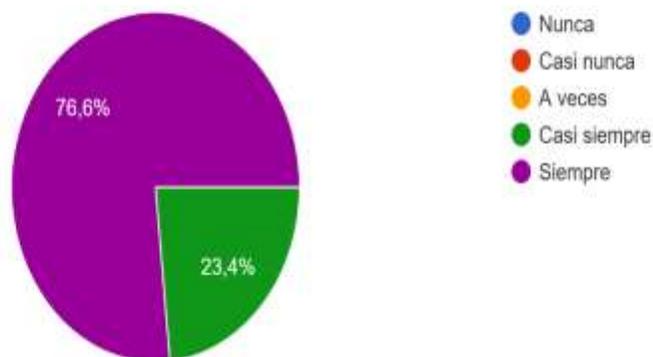
El director es líder en el marco de mejora continua y el mejoramiento de aprendizajes de la institución educativa.

47 respuestas



El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo y el establecimiento de acuerdos.

47 respuestas



Muchas gracias por su apoyo.

En las opciones de a veces y/o casi nunca yo si lo intento, pero no siempre se tienen los resultados esperados.

Al contrario, y esperemos nuestras opiniones sean escuchadas.

Gracias a Ustedes por permitirnos expresarnos. Aprovecho para solicitar que nos permitan entregar los trámites de docentes al departamento de Secundarias Técnicas, porque se han trabado mucho los trámites y los procesos de pago para los(as) compañeros(as).

La organización, colaboración, diálogo, respeto y seguimiento, así como la constante actualización, son elementos imprescindibles en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Buenos cuestionamientos.

Gracias por considerar nuestra opinión.

La dirección escolar busca que la organización y funcionamiento de su escuela logre incidir en el desempeño de sus estudiantes.

Muy interesante y adecuado este formulario.

Bibliografía

Aguilera García, Ma. Antonieta. *La función directiva en las escuelas secundarias técnicas. Una tarea compleja*. México: INEE, 2011.

Antúnez, Serafín. *La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización, claves para la organización de los centros escolares*. Barcelona: Cuaderno de educación, 1997.

Antúnez, Serafín. *Organización escolar y acción directiva*. México: Biblioteca para la actualización del maestro, 2004.

Bavaresco, Aura Marina. *Proceso metodológico en la investigación*. Venezuela: Internacional, 2013.

Camarillo Gómez, José Guadalupe. "La dirección escolar, su concepción en México". *Revista Conexión* 16 (2017):16-24.

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. *Construir el futuro de la educación en México*. México: MEJOREDU, 2021.

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. *Programa de formación para la inserción de directores 2021-2026*. México: MEJOREDU, 2021.

Diario Oficial de la Federación. *Ley General de Servicio Profesional Docente*. México: DOF, 2013.

Diario Oficial de la Federación. *Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros*. México: DOF, 2019.

Dieterich, Heinz. *Nueva guía para la investigación científica*. México: Planeta Mexicana, 2001.



Escamilla Tristan, Sergio A. <<El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional>>. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, 2006. <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2006/tdx-0412107-125929/saet1de1.pdf>

Ferreres Pavía, Vicente S, y Ángel, González Soto. *Evaluación*. Madrid: Praxis, 2006.

Fierro Evans, Cecilia, Guillermo Tapia García, y Flavio Rojo Pons. *Descentralización Educativa en México*. México: OCDE, 2009.

Niemi, Hannele. *Desarrollo profesional docente en Finlandia: hacia un enfoque más holístico*. Finlandia: University of Helsinki, Institute of Behavioral Sciences, 2015.

Pieck Gochicoa, Enrique. "La secundaria técnica. Su contribución a la formación para el trabajo en sectores de pobreza". *Revista Mexicana de Investigación Educativa* 10 (2005): 481-507.

Pozner, Pilar, *El director como gestor de los aprendizajes esperados*. México: Aique, 2000.

Sandoval Flores, Etelvina. "Ser maestro en momentos de cambio". *Mejoredu* (2022): 3-15.

Santos Uribe, Isabel Francisca, >>Historia y Evolución de las Escuelas Secundarias en el D.F>>. Tesina Licenciatura. Unidad Pedagógica Nacional Unidad 099, 2005. <http://200.23.113.51/pdf/21897.pdf>

Schmelkes, Sylvia, *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*. México: Biblioteca para la actualización del maestro, 2001.

Secretaría de Educación Pública. *Acuerdo de Chetumal*. México: SEP, 1974.

Secretaría de Educación Pública. *Manual de Organización de la Dirección General de la Escuela Secundaria Técnica*. México: SEP, 2018.

Secretaría de Educación Pública. *Perfiles, parámetros e indicadores, personal con funciones de dirección y supervisión de educación básica*. México: SPD, 2017.

Secretaría de Educación Pública. *Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar*. México: USICAMM, 2021, 2022.

Secretaría de Educación Pública. *Plan de Estudios 2011. Educación Básica*. México: SEP, 2011.

Secretaría de Educación Pública. *Programa de formación en la función por incentivos en la educación básica*. México: CNSPD, 2015.

Secretaría de Educación Pública. *Programa de promoción horizontal por niveles con incentivos en educación básica*. México: USICAMM, 2021.

Secretaría de Educación de Zacatecas. *Estrategia estatal de formación continua. Actualización y desarrollo profesional*. Zacatecas: SEDUZAC, 2017, 2018, 2020, 2021.

Secretaría de Educación Pública. *Acuerdo 97, por el que establece la organización y funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas*. México: 1982.

Secretaría de Educación Pública, "Plan de Desarrollo Educativo". *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* 3 (1995): 133-147.

Trujillo Holguín, Jesús Adolfo, *Las reformas educativas en México: un recuento de las modificaciones constitucionales (1934-2013)*. México: Escuela Normal Superior Profr. José E. Medrano, 2015.

Zorrilla, Margarita, "La educación secundaria en México: al filo de la reforma", *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 1 (2004): 2-7.