



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS**  
*"Francisco García Salinas"*  
**UNIDAD ACADÉMICA DE DOCENCIA SUPERIOR**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL**  
**DOCENTE**

---

**TESIS**

**LIDERAZGO DIRECTIVO EN EDUCACIÓN MEDIA  
SUPERIOR: IMPULSANDO UNA GESTIÓN EFICAZ EN EL  
MARCO DE LA NUEVA ESCUELA MEXICANA**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO  
PROFESIONAL DOCENTE**

**PRESENTA:**

Lic. Mónica Yunuen Avila Valdivia

**Directora:**

Dra. Sonia Villagrán Rueda

**Codirector:**

Dr. David Jasso Velázquez

**Zacatecas, Zac., a 5 de febrero de 2025**

## **Resumen**

Esta investigación tiene por objetivo analizar la gestión en Educación Media Superior, enfocándose en la eficacia de las figuras directivas y su impacto en los indicadores de desempeño académico de las escuelas. Los hallazgos en el subsistema CECyTEZ, obtenidos a través de una metodología mixta, muestran que no basta la antigüedad o el perfil profesional, sino que el liderazgo directivo se ejerza con visión crítica, colaboración y compromiso, por lo que se propone un protocolo de capacitación para fortalecer competencias directivas alineadas con la Nueva Escuela Mexicana, con la finalidad de coadyuvar a la construcción de un perfil directivo institucional.

### **Palabras clave:**

Gestión Escolar, Educación Media Superior, Liderazgo Educativo, Eficiencia de la Educación, Calidad Educativa

### **Abstract**

This research aims to analyze management in Upper Secondary Education, focusing on the effectiveness of school leaders and their impact on schools' academic performance indicators. The findings within the CECyTEZ subsystem, obtained through a mixed-methodology, show that seniority or professional profile alone are insufficient; rather, school leadership must be exercised with a critical vision, collaboration, and commitment. Consequently, a training protocol is proposed

to strengthen leadership competencies aligned with the New Mexican School, with the purpose of contributing to the construction of an institutional leadership profile.

**Keywords:**

Educational Management, Upper Secondary Education, Educational Leadership, Educational Efficiency, Educational Quality

## **AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES**

El presente trabajo de investigación fue realizado gracias al apoyo económico de la Beca Nacional de Posgrado otorgada por el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (CONAHCYT), durante el periodo de septiembre del 2023 a agosto del 2025. Mi agradecimiento a esta institución.

Agradezco de igual forma a la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas”, a través de la Unidad Académica de Docencia Superior y la Maestría en Educación y Desarrollo Profesional Docente, por la oportunidad de concluir mi formación de posgrado en el nivel de Maestría.

De igual forma agradezco al Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas, encabezado por el Director General, el Mtro. Julio Cesar Ortiz Fuentes, al Director Académico, el Dr. David Jasso Velázquez, al Dr. Pablo Barboza Gamón, y a todo el equipo del área académica por su apertura y apoyo, sin el cual no habría sido posible llevar a cabo esta investigación.

Zacatecas, Zacatecas, México; a 25 de agosto de 2025.

Mónica Yunuen Avila Valdivia.

Generación 2023 - 2025

MEDPD

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO: UN NIVEL EN CONSTANTE TRANSFORMACIÓN.....</b>	<b>28</b>
1.1 La Educación Media Superior en México: de la Reforma Integral de Educación Media Superior a la Nueva Escuela Mexicana .....	28
1.1.1 Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS), 2008.....	34
1.1.2 Obligatoriedad en EMS, 2012 .....	36
1.1.3 Pacto por México, primera parte, 2013 .....	37
1.1.4 Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. Pacto por México, segunda parte, 2017 .....	38
1.1.5 Nueva Escuela Mexicana, 2019 .....	39
1.2 Contraste de los conceptos de EMS .....	41
1.2.1 Transitando de la calidad educativa hacia la Buena Educación .....	41
1.2.2 Construcción del Marco Curricular Común .....	44
1.2.3 La evaluación en Educación Media Superior .....	48
1.2.4 El Perfil Directivo a través de las reformas educativas .....	49
1.2.5 Mecanismos de selección de directivos. De servicio profesional docente a USICAMM.....	53
1.3 Gestión educativa y liderazgo directivo .....	55
1.3.1 Procesos clave de la Gestión Educativa.....	56
1.3.2 Liderazgo directivo.....	57

**CAPÍTULO II LA GESTIÓN DIRECTIVA EN CECYT ZACATECAS, UNA MIRADA DESDE LOS INDICADORES ACADÉMICOS DE DESEMPEÑO ..... 60**

2.1 La educación tecnológica en México ..... 60

2.2. CECyT Nacional..... 63

2.3. CECyT Zacatecas ..... 65

2.4 Análisis de indicadores académicos de desempeño 2012 – 2024 ..... 66

2.4.1 Indicadores académicos de CECyTEZ ..... 68

2.4.1.1 Matrícula..... 69

2.4.1.2 Reprobación ..... 72

2.4.1.3 Abandono escolar..... 76

2.4.1.4 Aprovechamiento..... 81

2.4.1.5 Eficiencia terminal ..... 82

2.4.1.6 Titulación ..... 86

2.5 Perfil Directivo en CECyTEZ..... 88

**CAPITULO III GESTIÓN EDUCATIVA EN CECYTEZ: EL ESTILO DE DIRECCIÓN QUE LA NUEVA ESCUELA MEXICANA REQUIERE ..... 93**

3.1 De los lineamientos a la práctica: perfil de gestión directiva para CECyTEZ94

3.2 Entre métricas y realidades: la gestión educativa, percepciones docentes y directivas en CECyTEZ..... 101

3.2.1 Una mirada desde las aulas, la percepción de las y los maestros..... 102

3.2.2 Una mirada introspectiva: autoevaluación y desafíos del liderazgo directivo .....	106
3.2.3 Una mirada institucional: la perspectiva de las autoridades educativas .....	108
3.2.4 Una mirada integral: la gestión directiva desde tres perspectivas .....	109
3.2.5 Una mirada contextual: indicadores académicos y gestión directiva ...	119
3.2.5.1 CECyTEZ Calera .....	120
3.2.5.2 CECyTEZ El Lampotal.....	122
3.2.5.3 CECyTEZ El Molino.....	123
3.2.5.4 CECyTEZ El Saucito .....	126
3.2.5.5 CECyTEZ Estación San José.....	128
3.2.5.6 CECyTEZ José María Pino Suárez .....	129
3.2.5.7 CECyTEZ Lázaro Cárdenas .....	131
3.2.5.8 CECyTEZ Maravillas .....	132
3.2.5.9 CECyTEZ Pedregoso .....	134
3.2.5.10 CECyTEZ Plateros .....	135
3.2.5.11 CECyTEZ Río Grande.....	137
3.2.5.12 CECyTEZ San José de Lourdes.....	139
3.2.5.13 CECyTEZ Tlaltenango de Sanches Román .....	140

3.3 Una mirada hacia el futuro: de la evaluación hacia la acción, protocolo de capacitación directiva.....	142
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>161</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>174</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea del tiempo de Educación Media Superior .....	31
Figura 2. Modalidades de Educación Media Superior .....	32
Figura 3. Estilos de liderazgo .....	58
Figura 4. Dominios del perfil directivo .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de indicadores de Educación Media Superior.....	33
Tabla 2. Conceptos básicos de la Reforma de EMS 2017 .....	46
Tabla 3. Dominios del perfil directivo de Educación Media Superior.....	52
Tabla 4. Procesos clave de la gestión escolar, según Porter.....	57
Tabla 5. Principales indicadores académicos utilizados en EMS.....	67
Tabla 6. Evolución del indicador de matrícula en los planteles CECyTEZ, del ciclo escolar 2012 – 2013 al 2023 – 2024 .....	71
Tabla 7. Evolución del indicador de reprobación en CECyTEZ, Zacatecas y México del 2012 al 2024.....	74
Tabla 8. Evolución del indicador de abandono escolar en CECyTEZ, Zacatecas y México, del 2012 al 2024 .....	79
Tabla 9. Evolución de aprovechamiento en planteles CECyTEZ del 2012 al 2020	81
Tabla 10. Evolución del indicador de eficiencia terminal en planteles CECyTEZ, Zacatecas y México, del 2012 al 2024 .....	84
Tabla 11. Evolución del indicador de titulación en planteles CECyTEZ, del ciclo 2012 – 2013 al 2020 – 2021.....	87
Tabla 12. Designación de figuras directivas planteles CECyTEZ, del ciclo 2012 – 2013 al 2023 – 2024.....	90
Tabla 13. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Planificación	96

Tabla 14. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Implementación	97
Tabla 15. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Apoyo	97
Tabla 16. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Promoción.	
Primera parte	98
Tabla 17. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Promoción.	
Segunda parte	99
Tabla 18. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Comunicación	99
Tabla 19. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Supervisión.	100
Tabla 20. Participación docente por plantel en encuesta sobre liderazgo	106

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Evolución de matrícula en CECyTEZ, ciclo 2012 – 2013 al 2023 – 2024 .....	69
Gráfica 2. Comparativo de matrícula en planteles CECyTEZ, del ciclo escolar .... 2012 - 2013 al 2023 – 2024.....	70
Gráfica 3. Comparativo del indicador de reprobación en CECyTEZ, Zacatecas y México del 2012 al 2024 .....	73
Gráfica 4. Evolución del indicador de reprobación en planteles CECyTEZ del 2012 al 2024 .....	75
Gráfica 5. Comparativo del indicador de abandono escolar en subsistema CECyTEZ, Zacatecas y México, del 2012 al 2024 .....	78
Gráfica 6. Comparativo de abandono escolar en planteles CECyTEZ, del ciclo 2012 al 2024.....	80
Gráfica 7. Evolución del indicador de aprovechamiento en CECyTEZ del 2012 al 2024 .....	82
Gráfica 8. Comparativo del indicador de eficiencia terminal en subsistema CECyTEZ, Zacatecas y México, del ciclo 2012 -2013 al 2023 – 2024.....	83
Gráfica 9. Comparativo del indicador de eficiencia terminal en planteles CECyTEZ, del 2012 al 2024.....	85
Gráfica 10. Designación de figuras directivas planteles CECyTEZ, del ciclo 2012 – 2013 al 2023 – 2024.....	91

Gráfica 11. Comparativo de Evaluación General de Eficacia Directiva .....	110
Gráfica 12. Comparativo por planteles del proceso de Planeación .....	112
Gráfica 13. Comparativo por planteles del proceso de Implementación .....	113
Gráfica 14. Comparativo por planteles del proceso de Apoyo.....	114
Gráfica 15. Comparativo por planteles del proceso de Comunicación .....	115
Gráfica 16. Comparativo por planteles del proceso de Promoción.....	116
Gráfica 17. Comparativo por planteles del proceso de Supervisión .....	118
Grafica 18. Comparativo del plantel Calera.....	121
Grafica 19. Comparativo del plantel El Lampotal .....	123
Grafica 20. Comparativo del plantel El Molino.....	125
Grafica 21. Comparativo del plantel El Saucito .....	127
Gráfica 22. Comparativo del plantel Estación San José.....	129
Grafica 23. Comparativo del plantel José María Pino Suárez .....	130
Grafica 24. Comparativo del plantel Lázaro Cárdenas.....	132
Grafica 25. Comparativo del plantel Maravillas .....	134
Gráfica 26. Comparativo del plantel Pedregoso .....	135
Gráfica 27. Comparativo del plantel Plateros .....	137
Gráfica 28. Comparativo del plantel Río Grande.....	138
Gráfica 29. Comparativo del plantel San José de Lourdes .....	140
Gráfica 30. Comparativo del plantel Tlaltenango.....	141

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO A Cuestionario para docentes: “Percepción docente sobre eficacia en la gestión directiva y estilo de liderazgo en CECyTEZ” .....	175
ANEXO B Instrumento de Autodiagnóstico de Estilos de Liderazgo para Directivos de Plantel .....	183
ANEXO C Escala de Percepción de Eficacia Directiva, para Supervisores .....	186
Anexo D Plantilla de trabajo Plan de Comunicación Efectiva.....	190
Anexo E Plantilla de trabajo Plan de Supervisión Efectivo .....	192
Anexo F Plantilla de trabajo Actividades de Integración Escolar.....	194
Anexo G Plantilla de trabajo Plan de Integración Escolar .....	196
Anexo H Plantilla De Trabajo Actividad De Innovación Educativa .....	198
Anexo I Plantilla de trabajo Plan de Innovación Educativa.....	200
Anexo J Plantilla de trabajo Plan de mejora de indicadores académicos.....	202
Anexo K Plantilla de trabajo Plan de Gestión Estratégica .....	204
Anexo L Autodiagnóstico de Percepción de Eficacia en Gestión Directiva, para directores.....	206
Anexo M Resultado personalizado del instrumento de autodiagnóstico de liderazgo y gestión escolar para figuras directivas. ....	209

## ACRÓNIMOS

CEES	Centro de Estudios Educativos Sociales
CECyTE	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos de los Estados
CECyTEZ	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas
COSDAC	Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico
DGCFT	Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo
DGECyTM	Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar
DGETI	Dirección General de Educación Tecnológica Industrial
DGTA	Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria
DOF	Diario Oficial de la Federación
EB	Educación Básica
EMS	Educación Media Superior
EMSaD	Educación Media Superior a Distancia
ES	Educación Superiores
INEE	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información
MEJOREDUC	Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación
NEM	Nueva Escuela Mexicana
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PMC	Plan de Mejora Continua
PROFORDIR	Programa de Formación de Directores
RIEMS	Reforma Integral de Educación Media Superior

SEN	Sistema Educativo Nacional
SEMS	Subsecretaría de Educación Media Superior
SEP	Secretaría de Educación Pública
SIS	Industrialización para la Sustitución de Importaciones
SNB	Sistema Nacional de Bachillerato
SICAMM	Sistema Para La Carrera De Las Maestras Y Maestros
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## INTRODUCCIÓN

Al hablar de Educación se suele hacer énfasis en temas como el rol y participación docente, la pertinencia y beneficio para el alumnado, en los retos que enfrentan las Instituciones, el impacto educativo en la comunidad, la gobernanza de los diferentes niveles y planteles, entre otros, pero se suele dejar de lado a un participante clave e imprescindible de cualquier proceso: el personal directivo.

Su experiencia, visión y habilidades de gestión marcan la pauta de las dinámicas escolares, la consecución de objetivos, la eficacia para la resolución de conflictos e, incluso, el clima social entre todos los miembros de la comunidad educativa. Así pues, el papel de la figura directiva de una institución educativa no se reduce a administrar recursos humanos, materiales o económicos, sino que debe ser un líder pedagógico, capaz de gestionar el talento docente, establecer vínculos con la comunidad, planificar estratégicamente, brindar orientación vocacional, evaluar y dar seguimiento al proceso educativo, fomentar la innovación, gestionar recursos de manera eficiente y desarrollar habilidades socioemocionales en el estudiantado.

Las escuelas que son encabezadas por una directora o un director eficaz desarrollan procesos ordenados, orientados al alto rendimiento pedagógico y social de la comunidad estudiantil, lo que se ve reflejado no solo en las dinámicas internas, sino en los resultados plasmados en los distintos indicadores académicos.

Sin embargo, no es una labor sencilla. La mayoría de las figuras directivas no reciben una capacitación previa a adquirir el cargo, sino que han tenido que aprender *sobre la marcha* a administrar sus instituciones y a sus colectivos

escolares, por lo que, entre el exceso de actividades burocráticas, dificultades contextuales, sobre todo de índole económico, y la falta de competencias específicas en el ámbito de la dirección, se vuelve muy complicado gestionar de manera eficaz sus centros educativos.

Si bien existen perfiles profesionales y procesos de selección establecidos para elegir a las figuras directivas, en Educación Media Superior, nivel educativo al que compete a este trabajo de investigación, no son siempre utilizados, ya sea debido a que las designaciones quedan a cargo de las autoridades estatales, o bien que las figuras directivas tenían nombramientos definitivos previos a las publicaciones de las convocatorias. Además, independientemente del proceso de asignación, queda de manifiesto que el tener un puesto directivo no es garantía de la eficacia que se pueda tener para desempeñarse en el mismo.

A pesar de la relevancia estratégica de la educación media superior como un puente entre la educación básica y la superior, así como para la capacitación para el trabajo, existe una notable escasez de investigación científica sobre la figura directiva en este nivel, ya que la literatura especializada ha tendido a concentrarse en el papel del liderazgo directivo en educación básica y superior, situación que se debe en parte a que la consolidación de este nivel es relativamente reciente, con la creación de la Subsecretaría de Educación Media Superior en el año 2005, por lo que apenas comienza a tomar relevancia en el ámbito de la investigación. Urge, por lo tanto, promover estudios y exploraciones que conduzcan al diseño de políticas públicas y programas contextualizados que atiendan a las necesidades reales del nivel.

A nivel internacional, Moreno & Armas, (2019), en el artículo “El liderazgo de los directivos de las organizaciones de la Educación Superior cubana: una visión crítica. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina” realizaron un análisis de las concepciones de liderazgo, recalcando la necesidad de contar con líderes educativos en los centros de educación superior en Cuba que sean capaces de afrontar los retos de la sociedad actual, conduciendo a sus estudiantes y colectivos docentes en una mejora continua. Resaltan la importancia de tener procesos de desarrollo profesional constante para directivos, donde adquieran nuevas herramientas que les permita guiar y acompañar en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Por otro lado, Rosales & Montes & Figueroa (2020) realizaron para su investigación “El liderazgo escolar en las políticas educativas latinoamericanas” una revisión y contraste de las tendencias de liderazgo directivo en las políticas educativas de Chile, Colombia y México, encontrando que, aunque la tendencia es de definir y fortalecer el liderazgo directivo, a nivel Latinoamérica se carece de líneas, programas y rutas metodológicas que coadyuven de manera eficiente en los términos de calidad que son necesarios en la actualidad.

Chacón, A. (2021) en su tesis llamada “El perfil profesional del director y la calidad educativa en una institución pública en el año 2019” retoma investigaciones de Perú y otros países latinoamericanos, haciendo una descripción de las principales dimensiones y roles de la figura directiva y, a través de un estudio cuantitativo de nivel correlacional, indagó sobre la importancia de dichas características partiendo de la percepción del cuerpo docente de una institución

educativa pública de Perú en el año 2019, encontrando resultados que abordan la relación significativa entre el perfil profesional del director en su dimensión práctica en cuanto a roles, conocimientos y destrezas con la calidad educativa lograda, desde donde destaca la importancia de promover estudios de profundidad detallados y específicos sobre las diferentes tareas y espacios de acción que involucran las variables que debe procurar el perfil profesional del director.

A nivel nacional, en los últimos años se han realizado diversas investigaciones sobre el liderazgo, calidad educativa y gestión directiva, que van permitiendo ampliar el panorama en estos temas. Zepeda (2019) en su ensayo “La Reforma Educativa: Desafíos curriculares para la Educación Media Superior” hace una revisión de las últimas cinco reformas educativas para Educación Media Superior que desde el 2008 han definido y organizando los quehaceres de los subsistemas educativos que imparten en este nivel. Plantea los retos que tiene el gobierno actual para reestructurar el Marco Curricular Común: dar atención a la cobertura y demanda, sin perder de vista el riesgo de debilitar a la EMS con los cambios constantes.

Por su parte, López & García & Martínez (2019) en su investigación evaluativa “La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior”, a través de un estudio cuantitativo indagaron las apreciaciones valorativas sobre la gestión directiva y liderazgo del profesorado perteneciente a cinco subsistemas de EMS del estado de Baja California, México, enfocándose en el clima organizacional y convivencia. Se aplicó un cuestionario con escala Likert a 2685 docentes del

Colegio de Bachilleres, Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT), Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios (CBTIS), Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) y Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTa), encontrando que no es suficiente que los directivos presenten novedosos planes de desarrollo institucional si estos no son comunicados en un marco de horizontalidad, respeto y aceptación de las experiencias y expectativas de quienes participan en la institución educativa.

Bajo el paradigma sociocrítico y bajo el enfoque cualitativo y de diseño documental, Pacco & Dávila (2022) llevaron a cabo en Perú el estudio “La gestión escolar: una revisión de las investigaciones”, revisando cuarenta y cinco investigaciones en el campo de la gestión escolar, e identificado varias dimensiones clave de la gestión escolar que incluyen la planificación y organización de la enseñanza, el liderazgo de las figuras directivas, la participación de padres y madres de familia y la comunidad, así como la gestión de recursos y personal; encontrando que quienes poseen habilidades de liderazgo fuertes, que fomentan una cultura escolar positiva y que establecen altas expectativas para estudiantes y docentes, tienden a tener mejores resultados académicos.

A nivel local, en el estado de Zacatecas se han realizado algunas investigaciones sobre gestión y calidad educativa. En una de estas, intitulada “Gestión estratégica y transcompleja para la calidad educativa en el estado de Zacatecas, México”, Castro (2020) aborda la importancia de implementar una gestión estratégica y en el ámbito educativo del estado. A través de su investigación cuantitativa analiza de manera matemática los resultados del estudiantado

zacatecano en PLANEA durante el 2017 y su relación con la gestión educativa. Entre sus resultados destaca que la gestión estratégica implica la planificación a largo plazo, el establecimiento de metas y objetivos claros, y la implementación de acciones específicas para alcanzar esos objetivos.

En el libro “Problemáticas de la Educación Media Superior en Zacatecas”, Salas & Salas (2017) recopilan siete artículos en los que se analizan los desafíos que enfrenta el nivel educativo en el estado, tales como la falta de infraestructura adecuada, falta de pertinencia en los programas educativos, la deserción y baja retención del alumnado, así como la falta de políticas y estrategias de inclusión educativa.

Tomando como escenario el subsistema del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas (CECYTEZ), que ofrece bachillerato tecnológico a la juventud zacatecana en 13 planteles extendidos a lo largo del territorio estatal, este trabajo de investigación busca darle una aplicación a este bagaje teórico para explorar el impacto que tienen el perfil y el estilo de gestión escolar de las y los directores en la calidad educativa de sus instituciones, pues se tiene la hipótesis de que al ser un organismo público descentralizado, la asignación de las direcciones de plantel se hicieron de manera directa sin considerar los perfiles profesionales establecido por la SEP, por lo que el personal directivo no posee necesariamente todas las competencias de gestión escolar y liderazgo que los planteles requieren para la concreción efectiva de sus planes de mejora continua.

A lo largo de este trabajo se busca responder la preguntas general de: ¿existe una relación entre el estilo de gestión educativa del equipo directivo de

CECYTEZ y la calidad educativa del subsistema, que se vea reflejada en los indicadores académicos y en la precepción del colectivo docente?, así como las específicas: ¿los cambios teóricos y metodológicos que se han implementado en el nivel medio superior, a través de las reformas educativas, han modificado significativamente los conceptos, normativas y aplicaciones en las prácticas académicas?, ¿la calidad educativa que el subsistema CECyTEZ ofrece, reflejada en los indicadores académicos y en el perfil de sus figuras directivas, ha dado respuesta a los objetivos de las reformas educativas de EMS? ¿Las figuras directivas requieren una capacitación específica en gestión educativa y liderazgo pedagógico, que se alinee con los objetivos de la Nueva Escuela Mexicana?

El objetivo de este trabajo, en correspondencia al análisis planteado, es proponer un perfil directivo de gestión y liderazgo eficaz en el marco de la Nueva Escuela Mexicana, para la mejora continua de los CECyTEZ, que se vea reflejada en los indicadores de desempeño académico.

Para lograrlo se han establecido tres objetivos específicos. El primero, recuperar las rutas teórico-metodológicas en la construcción de la Nueva Escuela Mexicana para identificar las reformas, los conceptos y normativas, así como sus aplicaciones. El segundo, contrastar los resultados de la Reforma Integral de Educación Media Superior, evidenciada en los indicadores de desempeño académico de los 13 planteles CECyTEZ. El tercero, elaborar un protocolo de capacitación que coadyuve a un perfil directivo orientado a la gestión educativa eficaz, recuperando la percepción docente, directiva e institucional, con la finalidad

de reforzar sus competencias, atender sus áreas de oportunidad y alinear sus prácticas con los objetivos de la Nueva Escuela Mexicana.

El marco conceptual de esta investigación se fundamenta en tres conceptos principales: “Gestión Educativa”, “Liderazgo Directivo” y “Calidad Educativa”. Cada uno de ellos representa un eje para la estructura de este documento.

El primer concepto “Gestión Educativa”, se entiende como el conjunto de actividades desarrolladas en la institución educativa con el liderazgo del director, quien plantea objetivos, planifica tareas que efectivicen su cumplimiento e involucra a sus miembros en los ámbitos pedagógico, administrativo y comunitario (Ramírez & Quesada, 2019), y se orienta a un servicio educativo de calidad, con equidad y atención de las necesidades educativas diferenciadas. Además, comprende una serie de procesos sistemáticos y dinámicos que parten de una planificación, comprometiendo la participación activa y reflexiva de los integrantes de la comunidad educativa en busca de la mejora continua (Quintana, 2018), y persigue idealmente la calidad educativa.

El segundo concepto, “Liderazgo Pedagógico”, tiene diferentes concepciones y atribuciones, dependiendo del enfoque teórico que se utilice. Para fines de este trabajo de investigación, se acotará al significado de Madrigal (2011): “la capacidad de influir en los demás, en las actitudes conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados (p.235)”.

El tercer concepto, “Calidad educativa”, también posee diferentes concepciones, la mayoría ambiguas e imprecisas. Si bien todas las reformas educativas en EMS han tenido como objetivo coadyuvar en la “calidad educativa,” nunca se definieron claramente los procesos de implementación y evaluación. Para fines de esta investigación, se usará la concepción de Mejía (2021) al definirla como las condiciones socioeconómicas, políticas, institucionales y curriculares que facilitan la atención de las demandas y retos que se presentan en el marco del quehacer educativo.

Esta investigación adopta un enfoque metodológico mixto para explorar y comprender de manera integral las dinámicas educativas en el contexto específico del CECyTEZ. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos se ha seleccionado para proporcionar una perspectiva integral que no solo cuantifique los fenómenos, sino que también profundice en las experiencias subjetivas de los participantes.

Dentro de la primera fase se ha optado por un enfoque cuantitativo, donde se analizan los indicadores académicos de los 13 planteles CECyTEZ, de un periodo del 2012 al 2024, con la finalidad de buscar patrones numéricos, relaciones causales y generalizaciones. La segunda fase se basa en métodos cualitativos, con el objetivo de contextualizar los indicadores académicos históricos, a través de la percepción del colectivo docente y directivo sobre la eficacia del estilo de gestión de las autoridades en un periodo del 2012 al 2024, empleando encuestas de escalas tipo Likert.

La estructura de esta investigación está conformada por tres capítulos, cada uno en concordancia con un objetivo específico. El primer capítulo, llamado: “La Educación Media Superior en México: un nivel en constante transformación” hace un recorrido histórico por las cinco reformas educativas que se han implementado en el nivel, resaltando los cambios en ejes claves como la calidad educativa, la evaluación, el marco curricular, el perfil directivo, y sus mecanismos de selección. Así mismo, aborda el tema de la gestión educativa y el liderazgo directivo.

En el segundo capítulo, titulado “La gestión directiva en CECYT Zacatecas, una mirada desde los indicadores académicos de desempeño”, busca analizar la respuesta del subsistema a los objetivos de las reformas educativas, al hacer una revisión de sus resultados académicos. Así mismo, vincula a la figura directiva, con la consecución de dichos objetivos, al comparar su perfil profesional y su tipo de asignación.

Finalmente, en el tercer capítulo, titulado “Propuesta de gestión educativa para CECYTEZ: el estilo de dirección que la Nueva Escuela Mexicana requiere” se retoman los resultados del análisis de los indicadores académicos de desempeño, para contrastarlos con la percepción que tres figuras claves: las y los docentes, las y los directivos de plantel, y la mirada imparcial de la Dirección General de CECyTEZ, tienen de la eficacia en la gestión directiva. Esta realidad será tomada como punto de partida al identificar fortalezas y áreas de oportunidad, para presentar un protocolo de capacitación que brinde a las figuras directivas las herramientas y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera altamente eficiente, tal y como lo precisa la Nueva Escuela Mexicana.

Este trabajo de investigación cierra con el apartado de Conclusiones, donde se abordan los resultados y hallazgos centrales, destacando las implicaciones prácticas para Educación Media Superior. Así mismo, se reflexiona sobre los retos identificados, tanto estructurales como contextuales, que impactaron en el cumplimiento de los objetivos, y se deja la puerta abierta a futuros trabajos de investigación que enriquezcan no solo al marco teórico referencial, sino que incentiven a diálogos interdisciplinarios que beneficien el nivel medio superior desde una perspectiva innovadora, inclusiva y alineada a las demandas del siglo XXI.

# **CAPÍTULO I. LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO: UN NIVEL EN CONSTANTE TRANSFORMACIÓN**

En este primer capítulo se revisa de manera general la historia y evolución de la Educación Media Superior (EMS) en México a través de sus 5 reformas, buscando recuperar las rutas teórico-metodológicas en la construcción de la Nueva Escuela Mexicana, para identificar las permanencias y cambios en los procedimientos de medición, evaluación y concreción de marcos curriculares comunes.

Además, se examina la evolución y relevancia de los roles de liderazgo en la educación media superior, centrándose en los perfiles que han sido delineados por las reformas educativas previas. Estas directivas y directivos son considerados figuras clave para el logro de los objetivos institucionales, por lo que se analizan los mecanismos y normativas utilizados en su selección y designación.

## **1.1 La Educación Media Superior en México: de la Reforma Integral de Educación Media Superior a la Nueva Escuela Mexicana**

El contexto de la educación en México es vasto, variado y complejo desde todos sus ángulos, pues al ser uno de los más grandes del mundo, y el tercero más grande en América (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), 2018) el Sistema Educativo Nacional (SEN), enfrenta el reto de brindar unidad, equidad, cohesión, acceso y calidad a un gran número de niñas, niños y jóvenes mexicanos, en condiciones territoriales, sociales, económicas y ambientales diversas.

De acuerdo con las cifras oficiales reportadas por la Secretaría de Educación Pública (SEP), el inicio del ciclo escolar 2024 – 2025 dio la bienvenida a 34,809,298 alumnas y alumnos, y cada una de las 231,534 escuelas a lo largo del territorio nacional ha trabajado arduamente para brindar un servicio de calidad, atendiendo los desafíos particulares su entorno.

Con la finalidad de tener una estructura organizada, eficiente y coordinada, el SEN se divide en tres niveles: Educación Básica (EB), Educación Media Superior (EMS) y Educación Superior (ES). El primer nivel, corresponde a la educación que se ofrece en preescolar, primaria y secundaria, y abarca al mayor número de estudiantes del SEN, pues para el ciclo 2024 – 2025 reportó una matrícula inicial de 23'907,298 alumnas y alumnos, atendidos por 1'231,733 docentes. El segundo nivel, EMS, corresponde al bachillerato, sus equivalentes y las escuelas de formación para el trabajo, y da atención a 5'508,572 jóvenes que cursan sus estudios en 21,249 planteles. El tercer nivel, compete a la Educación Superior, que integra a la educación técnica superior, las licenciaturas e ingenierías, las maestrías, doctorados, y las Normales, donde se preparan las y los futuros docentes. Atiende a un total de 5'393,387 estudiantes, en 8,966 instituciones (SEP, 2025).

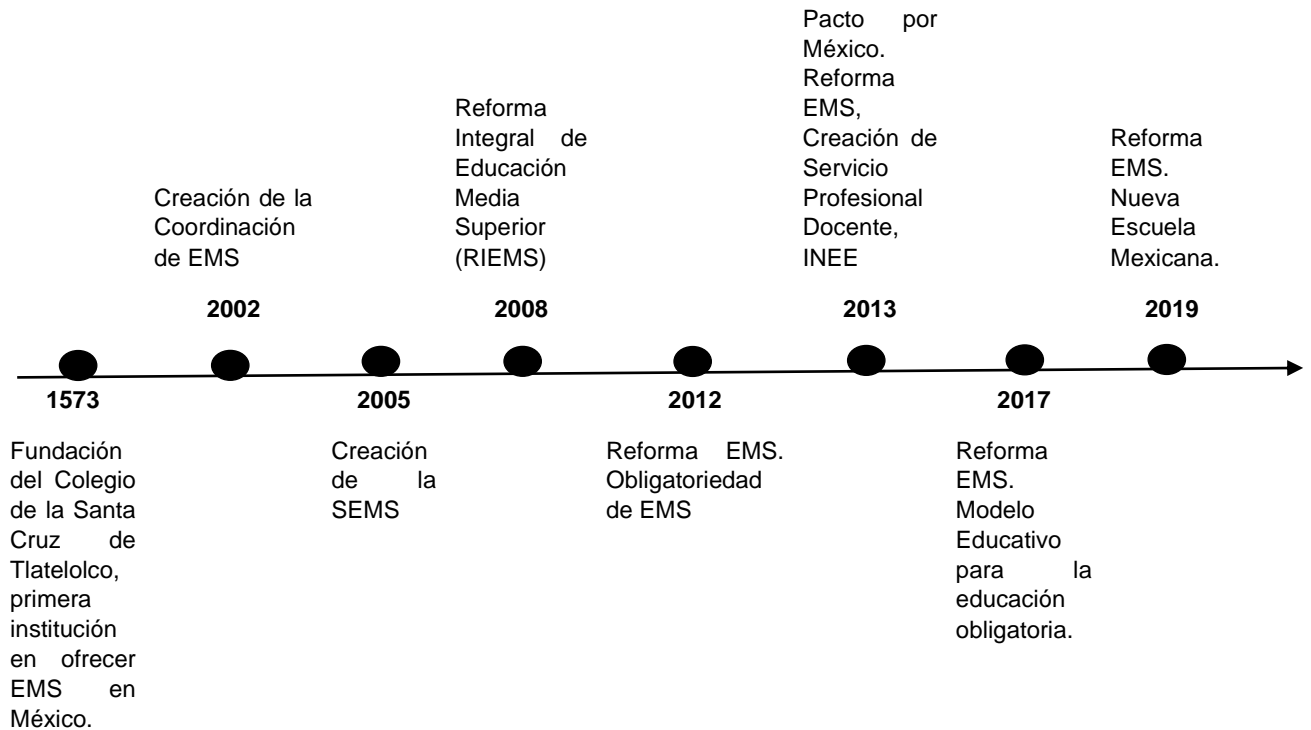
La Educación Media Superior, nivel que atañe a este trabajo, ha estado en constante transformación desde sus orígenes, buscando concretar su identidad, alinear sus objetivos con las necesidades del país, y brindar a la juventud mexicana educación pertinente que coadyuve a generar una ciudadanía consciente, que se asuma perteneciente a una comunidad local, nacional y global (SEP, 2019).

Desde la época del virreinato se reconoció la importancia de la preparación de las juventudes para el ingreso a los estudios superiores que se ofrecían, siendo el Colegio de la Santa Cruz de Tlatelolco en el 1537 la primera institución en México en ofrecer un plan de estudios específico intermedio entre la educación elemental y la superior (Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), 2013).

A lo largo de casi 500 años diversas instituciones, tanto públicas como privadas, dieron apertura a programas independientes de formación previa al nivel superior, pero en el año 2002 se creó la Coordinación de Educación Media Superior, con la finalidad de organizar y articular el nivel, adscribiendo a ella las direcciones generales de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGECyTM), de Bachillerato (DGB), de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) y de Educación Secundaria Técnica (DGEST), regulando los 200 planes de estudio que hasta ese momento se manejaban, buscando generar una identidad propia del nivel EMS y dar respuesta a sus principales problemas que se identificaron en el Programa Nacional de Educación 2001 – 2006 (SEMS, 2013).

A partir del 2005, con la instauración de la SEMS, se fueron identificando áreas de mejora en el nivel, por lo que se han puesto en marcha cinco reformas en materia de educación en EMS, como se muestra en la figura 1. Los objetivos han variado de acuerdo a las circunstancias específicas del contexto histórico de cada reforma y las necesidades del país al momento de implementación, pero todas han marcado como eje rector mejorar la calidad educativa, la formación docente, la pertinencia del subsistema, la equidad y la cobertura.

Figura 1. Línea del tiempo de Educación Media Superior



Fuente: elaboración propia.

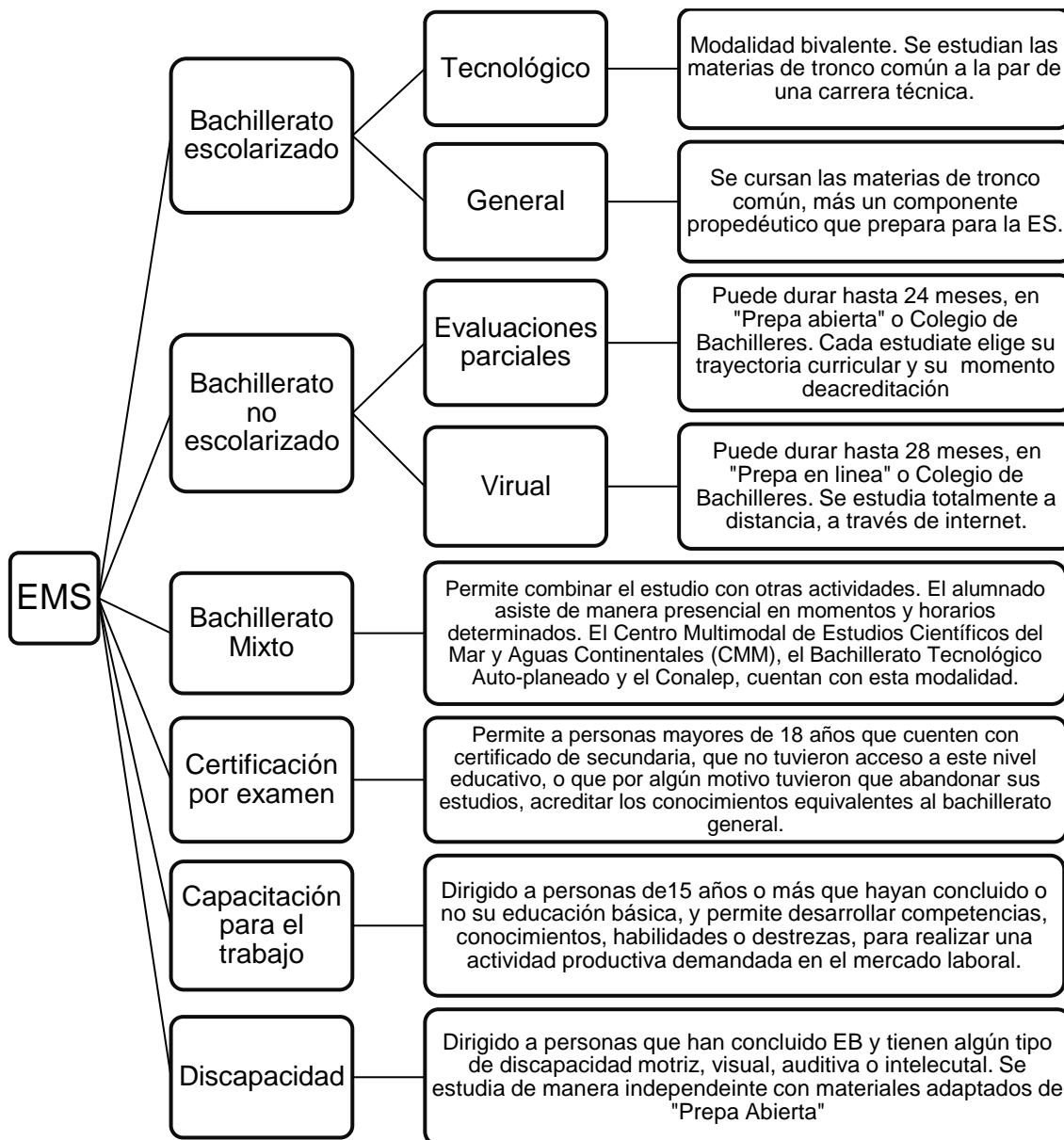
De acuerdo con la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación en México (MEJOREDU), la Educación Media Superior:

*“Se imparte después de la educación secundaria, idealmente, de los 15 a los 17 años; se conforma por tres modelos educativos, que se distinguen por el tipo de preparación, programas y asignaturas que deben cursar los estudiantes: Bachillerato General, Bachillerato Tecnológico y Profesional Técnico” (MEJOREDU, 2023, p.68).*

Actualmente existen diferentes alternativas para cursar la EMS: 1. Bachillerato escolarizado, el cual se divide en bachillerato tecnológico y bachillerato general; 2. Bachillerato no escolarizado, que maneja la modalidad de certificación por evaluación parcial, y modalidad virtual, 3. Bachillerato mixto, 4. Certificación de bachillerato por examen, 5. Capacitación para el trabajo, 6. Discapacidad. Las

características de cada una de estas modalidades se pueden ver explicadas a continuación en la figura 2.

Figura 2. Modalidades de Educación Media Superior



Fuente: elaboración propia, con información de la SEP, 2017.

El nivel de Educación Media Superior ha tenido grandes retos y dificultades, desde la variedad de modalidades y planes de estudio que ofrecen, hasta deficiencia en infraestructura, sin embargo, se ha considerado que la falta de cobertura es uno de los principales problemas del nivel (SEP, 2013), pues menos del 80% de la población que termina educación básica ingresa al siguiente nivel. Aunado a eso, los elevados porcentajes de deserción y abandono escolar van mermando la eficiencia terminal, alejando al nivel de su objetivo.

A lo largo de los años, como se verá en los apartados siguientes, se han implementado diversas estrategias, como creación de nuevos planteles, nuevas modalidades de bachillerato, apertura de nuevas plazas para docentes, entre otras, para mejorar los indicadores de matrícula, cobertura y eficiencia terminal. Como se puede observar en la tabla 1, en el periodo comprendido entre las cinco reformas, la matrícula de EMS aumentó en 1'220,851 estudiantes, se crearon 6,944 nuevos planteles, y aumentó 14.9% la cobertura del nivel.

*Tabla 1. Evolución de indicadores de Educación Media Superior*

	<b>2008</b> <b>RIEMS</b>	<b>2012</b> <b>Obligatoriedad</b>	<b>2013</b> <b>Pacto por México</b>	<b>2017</b> <b>Modelo Educativo para la Educación Obligatoria</b>	<b>2019</b> <b>Nueva Escuela Mexicana</b>
<b>Matricula SEN</b>	33'800,000	35'251,068	35 745 871	36,450,450	36,518,712
<b>Matrícula EMS</b>	3'923,822	4 443792	4 682 336	5,237,003	5,144,673
<b>Cobertura</b>	62.3%	65.9%	70.2%	78.5%	77.2%
<b>Eficiencia Terminal</b>	60.1%	63.3%	69.0%	66.6%	66.1%
<b># de Escuelas</b>	14,103	15 990	17 245	20,852	21,047

Fuente: elaboración propia, con datos de: Principales cifras de la educación, ciclos 2008-2009, 2012 – 2013, 2013 – 2014, 2017 – 2018, y 2019 – 2020.

Las necesidades, objetivos y retos del país han ido cambiando a través de los años, y a la par, la manera en la que se han abordado desde las administraciones federales y estatales los proyectos educativos. Como se ha comentado al inicio de este apartado, en el caso de EMS, desde la creación de la Subsecretaría de Educación Media Superior, se han implementado cinco reformas educativas de las cuales a continuación se dará una breve semblanza, resaltando sus principales características, ya que los conceptos de calidad, evaluación, ingreso a las funciones y marco curricular se abordarán individualmente más adelante.

### **1.1.1 Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS), 2008**

Durante el sexenio del presidente Felipe Calderón Hinojosa, la recién creada SEMS tenía un panorama desafiante: un nivel desarticulado, pues 33 subsistemas que ofrecían educación media superior a través de más de 200 planes de estudios diferentes (SEMS, 2013). El alumnado no podía transitar por la EMS fácilmente, ya que si requería cambiar de institución donde cursaba su bachillerato, debía ser a otra perteneciente al mismo subsistema, pues de lo contrario las materias cursadas hasta el momento no serían revalidadas, pues los planes de estudio eran incompatibles. Estas dificultades se reflejaban en los indicadores: para el 2008 la cobertura del nivel era del 62.3%, y tenía una eficiencia terminal de apenas el 60%.

La publicación de los acuerdos secretariales 442, 444, 447, 449, 480, 484, 486 y 656, en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en el año 2008, estableció la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS) con los propósitos de fortalecer el acceso al nivel, así como coadyuvar en la permanencia, y otorgar el

mismo reconocimiento a la diversidad de modalidades y subsistemas que imparten EMS, se definieron las competencias mínimas comunes en los diversos planes de estudio, para promover la movilidad de las y los estudiantes entre los subsistemas, de tal manera que se facilite no sólo el ingreso a la Educación Media Superior, sino la conclusión de los estudios (DOF,2008). La RIEMS consideró 4 ejes de acción principales:

1. Construir un Marco Curricular Común (MCC) basado en competencias, que estaría orientado a dotar a la EMS de una identidad clara.
2. Definir las características de las distintas opciones de operación de la EMS, de manera que puedan ser reguladas e integradas de forma efectiva al Sistema Educativo, y de modo específico, al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).
3. Crear mecanismos de gestión de la Reforma necesarios para fortalecer el desempeño académico de las alumnas y los alumnos, para mejorar la calidad de las instituciones, de manera que se alcancen estándares mínimos y se sigan procesos compartidos.
4. Creación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), el cual incluya las distintas opciones de la EMS, compartiendo ciertos objetivos fundamentales y participen de la identidad del nivel educativo. (DOF, 2008)

Los argumentos centrales esta reforma continuaron vigentes hasta finales del sexenio y en la antesala a un posible proceso de renovación en las estructuras del

gobierno en turno en 2012. De esta manera, en ese año se impulsó y establecieron modificaciones en cuanto a ciertas directrices que, no obstante, su instalación en el nivel básico, para el medio superior sólo tendría como punto central la obligatoriedad como se verá a continuación.

### **1.1.2 Obligatoriedad en EMS, 2012**

Con la finalidad de dar continuidad a los objetivos plantados por la RIEMS, se identificó que la cobertura de EMS, si bien había mejorado un poco, para el año 2012 era únicamente del 65.9% de la población en el grupo de edad correspondiente a cursar este nivel, por lo que en febrero del 2012 se publicó en el DOF el decreto que señala la obligatoriedad del Estado de garantizar la EMS, con lo que la educación básica en México se extendió hasta el nivel medio superior. Así mismo, se decretó que el Estado tendría el deber de ofrecer los lugares necesarios para cubrir la demanda educativa con el fin de lograr la cobertura total de la EMS en sus diversas modalidades a más tardar en el ciclo escolar 2021-2022.

Si bien esta reforma no implicó un cambio curricular, complementó a la RIEMS para buscar la consecución de los objetivos de lograr el acceso, la cobertura y la calidad educativa, destinando recursos presupuestarios federales y estatales para infraestructura educativa, tal y como lo estableció el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación:

*“La obligatoriedad de la EMS supone, idealmente, muchos beneficios para los jóvenes y el desarrollo económico y social del país; por ello, su objetivo central se asocia con el mejoramiento de la productividad, la movilidad social, la reducción de la pobreza, la construcción de la ciudadanía y la*

*identidad y, en definitiva, con el fortalecimiento de la cohesión social”* (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), 2013, p.15).

### **1.1.3 Pacto por México, primera parte, 2013**

Al inicio de la administración del presidente Enrique Peña Nieto, se firmó el llamado Pacto por México, el cual en materia educativa refería:

*“En los últimos años se ha avanzado de manera importante en la ampliación de la cobertura educativa. Los nuevos retos consisten en culminar esta expansión, pero, sobre todo en elevar la calidad de la educación de los mexicanos para prepararlos mejor como ciudadanos y como personas productivas. Para ello, se impulsará una reforma legal y administrativa en materia educativa con tres objetivos iniciales y complementarios entre sí. Primero, aumentar la calidad de la educación básica que se refleje en mejores resultados en las evaluaciones internacionales como pisa. Segundo, aumentar la matrícula y mejorar la calidad en los niveles de media superior y superior. Y tercero, que el Estado mexicano recupere la rectoría del sistema educativo nacional, manteniendo el principio de laicidad”* (Pacto por México, 2012, p. 3).

En esta reforma tampoco se realizaron modificaciones curriculares, ya que las principales acciones en las cuales se enmarcó el apartado educativo del Pacto por México para lograr una educación equitativa y calidad fueron:

1. Sistema de Información y Gestión Educativa
2. Consolidar el Sistema de Evaluación Educativa
3. Autonomía de gestión en las escuelas
4. Escuelas de Tiempo Completo
5. Computadoras portátiles con conectividad
6. Crear el Servicio Profesional Docente
7. Fortalecer la educación inicial de los maestros

## 8. Programa Nacional de becas (Pacto por México, 2012)

### **1.1.4 Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. Pacto por México, segunda parte, 2017**

Casi al finalizar la administración del presidente Enrique Peña Nieto, en el 2017 la SEP publica el documento Modelo Educativo para la Educación Obligatoria, donde establece que los principales desafíos del Sistema Educativo Nacional:

*“El primer gran desafío es mejorar la calidad de la educación, de manera que, como lo establece el Artículo 3° constitucional, los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa, y la idoneidad de los docentes y directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los estudiantes” (Secretaría de Educación Pública (SEP), 2017, p.40).*

*“El segundo gran desafío es reducir las desigualdades estructurales que persisten en el sistema educativo. Estas brechas existen en todos los niveles, ya sea entre modalidades educativas, grupos sociales o regiones,17 tanto en materia de acceso18 como en el propio desempeño escolar.19 Estas desigualdades son resultado de una compleja interacción de causas internas y externas al sistema educativo” (SEP, 2017, p.41).*

*“Para lograrlo, la educación debe buscar la formación integral de todas las niñas, niños y jóvenes,27 al mismo tiempo que cultive la convicción y la capacidad necesarias para contribuir a la construcción de una sociedad más justa e incluyente. El propósito de la educación básica y la media superior es contribuir a formar ciudadanos libres, participativos, responsables e informados, capaces de ejercer y defender sus derechos, que concurren activamente en la vida social, económica y política de México y el mundo” (SEP, 2017, p.45).*

Para superar los desafíos identificados, se estableció Nuevo Modelo Educativo, que tuvo como objetivo *“articular los componentes del sistema educativo, orientándose hacia lo pedagógico a fin de brindar una educación de calidad y que los estudiantes alcancen su máximo potencial” (SEP, 2017, p. 54)*, a través de un perfil de egreso

de la educación obligatoria, definiendo las progresiones mínimas comunes de cada nivel, e incorporando las habilidades socioemocionales al currículo. Reorganizó el SEN en 5 ejes:

1. Planteamiento curricular.
2. La escuela al centro del sistema educativo.
3. Formación y desarrollo profesional docente.
4. Inclusión y equidad.
5. Gobernanza del sistema educativo (SEP, 2017).

#### **1.1.5 Nueva Escuela Mexicana, 2019**

En enero del 2019, tras el inicio de la administración del presidente Andrés Manuel López Obrador, se publicaron las Líneas de Política Pública para la Educación Media Superior, las cuales establecieron que *“se replanteará el modelo educativo surgido en 2008 con la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) y las posteriores modificaciones constitucionales de 2012 y 2013, así como en 2017 con la publicación del Nuevo Modelo Educativo”* (SEMS, 2019, p.4), bajo el argumento de que si bien las reformas anteriores a la EMS proyectaron acciones para alcanzar los objetivos de cobertura, obligatoriedad y calidad educativa, no se tuvieron resultados positivos, debido a que no existió una estrategia pertinente de implementación, y entre los principales desaciertos de la RIEMS y sus posteriores modificaciones, estuvo *“el considerar que todas las escuelas tienen las mismas condiciones de operación, infraestructura y administración [...] sin considerar las diferencias entre niveles, entornos y condiciones socioeconómicas, [...] ni las*

*razones académicas para el abandono escolar”* (SEMS, 2019, p. 4). Se presentó la Nueva Escuela Mexicana (NEM), la cual es definida por la SEP como:

*“Un proyecto educativo con enfoque crítico, humanista y comunitario para formar estudiantes con una visión integral, es decir, educar no solo para adquirir conocimientos y habilidades cognitivas sino también para: 1) conocerse, cuidarse y valorarse a sí mismos; 2) aprender acerca de cómo pensar y no en qué pensar; 3) ejercer el diálogo como base para relacionarse y convivir con los demás; 4) adquirir valores éticos y democráticos; y 5) colaborar e integrarse en comunidad para lograr la transformación social”* (SEMS, 2023, p.5).

La NEM establece cinco principales características:

- a) Vincularse con la comunidad, donde las actividades escolares se desarrollen alineadas a los propósitos comunes del entorno social, buscando un interactuar constante entre otros miembros de la sociedad;
- b) Tener un enfoque humanista, donde el objetivo es formar personas críticas, con valores éticos y democráticos, que interactúen en un contexto social, histórico y cultural.
- c) Valoración docente, donde se reconozca el papel de las maestras y maestros, tanto en su quehacer diario dentro de las aulas, así como en sus procesos de capacitación continua.
- d) Nuevo enfoque pedagógico, donde los aprendizajes sean significativos y contextualizados al entorno del alumnado, a través de procesos de reflexión y análisis, utilizando la evaluación como una herramienta formativa y no cuantitativa.
- e) Promueve el desarrollo de trayectorias educativas, donde los tres niveles del

SEN estén alineados en perfiles de ingreso y egreso cohesivos, con continuidad y corresponsabilidad. (SEMS, 2023).

Así pues, la NEM buscó responder a la desigualdad educativa, la deserción escolar, la falta de pertinencia de curricular, y transformar el sistema educativo para que las escuelas fueran espacios democráticos donde se forme a una ciudadanía crítica, ética y comprometida, capaces de enfrentarse a los retos globales.

## **1.2 Contraste de los conceptos de EMS**

A través de las reformas no sólo se han reestructurado las políticas educativas, sus objetivos y alcances, pues también los conceptos fundamentales que las orientan y definen han ido cambiando, de tal manera que trascienden, evolucionan hacia enfoques más integrales y contextualizados. A continuación, se explora cómo estos criterios, bajo los principios de las reformas de EMS, no solo reflejan una renovación terminológica, sino un cambio en el paradigma orientado a construir un sistema educativo más justo, humano y alineado con los desafíos del siglo XXI.

### **1.2.1 Transitando de la calidad educativa hacia la Buena Educación**

El concepto de calidad como criterio de valoración de la educación comenzó a utilizarse a finales del siglo pasado, siendo empleado por primera vez por el INEE en el año 2000 (Martínez, 2021). En sus inicios, los organismos gubernamentales de educación la definían como:

*“la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad [...] La calidad no es un estado sino una tendencia: la autoexigencia permanente y razonable de superación, que no se puede adquirir del exterior, sino que solamente puede surgir del interior mismo del sistema a mejorar” (INEE, 2018, p. 19).*

Sin embargo, las definiciones empeladas no eran claras, pues se usaban de forma ambigua e imprecisa. La reforma del 2013 se centró en una educación equitativa y de calidad, por lo que fue necesario operativizar de manera más precisa lo que se entendía por el concepto y, sobre todo, cómo sería evaluado. Según el INEE (2018, p. 26– 27) se identificaron 5 principios fundamentales que debería tener la educación en México:

1. *Principio de universalidad. Es esencial que todos tengan la oportunidad de ingresar al sistema educativo y continuar en él hasta finalizar su ciclo de estudios obligatorios.*
2. *Principio de equidad. No deben existir entre las personas diferencias en el acceso, permanencia o logro educativo en función de su género, grupo étnico, adscripción cultural, nivel socioeconómico, nacionalidad o cualquier otro motivo.*
3. *Principio de logro. Las personas deben desarrollar las mismas competencias en los mismos niveles y en cada punto del sistema educativo.*
4. *Principio de suficiencia y calidad de la oferta. Para que los principios anteriores se cumplan, el Estado tiene la obligación de generar una oferta educativa con suficientes recursos humanos capacitados y con condiciones materiales adecuadas a tal fin.*
5. *Mejora Continua.*

La reforma educativa del 2013 estableció que la calidad sería evaluada en tres dimensiones: a través de los resultados de los procesos educativos, es decir, midiendo el nivel de logro del alumnado, referenciado en la concreción de los aprendizajes claves y competencias acordes a su nivel; a la idoneidad y desempeño de los docentes y directivos; y a las escuelas, políticas y programas educativos.

Con la entrada en vigor de la NEM, y el replanteamiento del modelo educativo mexicano, se cuestionó el uso del concepto “calidad” en educación, por su connotación empresarial en función de los resultados obtenidos, medibles y estandarizados, dejando de lado el contexto de desigualdades y las características individuales. La NEM se deslindó del término “calidad” e introdujo el concepto de “buena educación”, la cual se integra por dos pilares:

1. Una buena educación con justicia social, que comprende las dimensiones:
  - i. Una educación aceptable y común, que integra los rasgos que deben estar presentes en la experiencia educativa de todo el alumnado del SEN, sin importar su contexto o cultura: educación significativa, integral, digna, participativa, libre, relevante, trascendente y eficaz. En este último rasgo, si bien se considera la eficacia como *“conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones, actitudes y valores que la totalidad de estudiantes debe aprender durante un tiempo determinado”* (MEJOREDU, 2022, p. 23) no la reduce al monitoreo del rendimiento del alumnado a través de evaluaciones de logro.
  - ii. Una educación equitativa. Con la finalidad de garantizar la primera dimensión a todas las y los estudiantes, es necesario reconocer las diferencias y desigualdades en sus contextos, por lo que la educación debe ser: diferenciada, pertinente e inclusiva.
2. Una educación al alcance de todas y todos, que comprende las dimensiones de:
  - i. Una educación disponible, con los rasgos de: infraestructura

adecuada, maestras y maestros con formación específica, materiales educativos básicos.

- ii. Una educación accesible, con los rasgos de: ser para todas y todos, ser gratuita, ser cercana (MEJORED, 2022).

A través de las reformas educativas el concepto de calidad educativa se redefine para superar el reduccionismo con el que históricamente se le vinculaba a los resultados estandarizados con los que se medía el rendimiento académico, para adoptar una visión multidimensional que integra la equidad, inclusión y formación integral del alumnado, al priorizar no solo el dominio de los saberes disciplinares, pues reconoce que la excelencia académica solo se logra cuando se atienden las necesidades del alumnado en sus entornos.

### **1.2.2 Construcción del Marco Curricular Común**

En el año 2005 la desarticulación del nivel medio superior mostraba *“una realidad [...] con un panorama carente de criterios que proporcionen orden, articulación y sistematicidad al tipo educativo”* (DOF, 2008, p. 1), por lo que en el año 2008 se publicaron el DOF una serie de acuerdos que constituyeron la RIEMS. El Acuerdo Sectorial número 442 instauró el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), y estableció un Marco Curricular Común (MCC) para todos los subsistemas, el cual se basaba en las competencias, con la finalidad de dotar de identidad a todo el nivel de EMS:

*“El MCC permite articular los programas de distintas opciones de educación media superior (EMS) en el país. Comprende una serie de desempeños*

*terminales expresados como competencias genéricas, competencias disciplinares básicas, competencias disciplinares extendidas (de carácter propedéutico) y competencias profesionales (para el trabajo). Todas las modalidades y subsistemas de la EMS compartirán el MCC para la organización de sus planes y programas de estudio” (DOF, 2008, p.2)*

El acuerdo sectorial número 444 profundizó en las competencias que constituyeron el SNB, definiendo a las genéricas como *“aquellas que todos los bachilleres deben estar en capacidad de desempeñar; permiten comprender el mundo e influir en él; capacitan para continuar aprendiendo de forma autónoma a lo largo de sus vidas, y para desarrollar relaciones armónicas”* (DOF, 2008, p. 2). Se consideró que las 8 competencias genéricas, con sus respectivos atributos, constituían el perfil de egreso de la EMS.

Con el “Nuevo Modelo Educativo para la educación obligatoria”, publicado en el 2017, se le dio continuidad a lo establecido por la RIEMS, manteniendo el MCC como un conjunto de principios, competencias, y estándares que guían el diseño y la implementación de los planes y programas de estudio en la EMS, y se sumaron los cuatro propósitos de la enseñanza: aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer, aprender a convivir. Asimismo, se agregó el perfil de egreso de cada nivel educativo, así como siete conceptos para dar mayor especificidad al currículum, tal y como se muestra en la tabla 2.

*Tabla 2. Conceptos básicos de la Reforma de EMS 2017*

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
Aprendizajes Clave	Conocimientos, habilidades, actitudes y valores fundamentales (competencias) que se espera que todos los estudiantes desarrollen a lo largo de la EMS para seguir aprendiendo a lo largo de la vida y para enfrentar con éxito los desafíos del siglo XXI.
Ejes de los Campos Disciplinarios	Son las grandes líneas o categorías de organización que estructuran cada uno de los campos disciplinares (Lenguaje y Comunicación, Matemáticas, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales). Estos ejes permiten agrupar y dar coherencia a los aprendizajes clave de manera transversal a lo largo de los semestres.
Componentes de los Ejes	Subdivisiones o categorías más específicas dentro de cada Eje. Desglosan el eje en áreas temáticas concretas que agrupan los Aprendizajes Esperados y los contenidos. Permiten una planeación didáctica más focalizada, mostrando las dimensiones particulares sobre las que se trabajará en un eje.
Contenidos Centrales	Temas o tópicos fundamentales que se deben abordar para desarrollar un Aprendizaje Esperado. Representan el "qué" se enseña, es decir, los conceptos, teorías, principios o procesos esenciales de la disciplina.
Contenidos Específicos	Desgloses o precisiones de los Contenidos Centrales. Son temas, conceptos o procesos más delimitados y concretos que ejemplifican o profundizan en el contenido central. Guían al docente sobre los aspectos particulares que debe tratar para asegurar la comprensión del contenido central.
Aprendizajes Esperados	Enunciados que definen lo que se espera que el estudiante sea capaz de hacer, saber y valorar al finalizar una secuencia de aprendizaje (un bloque, un tema o una unidad). Son la concreción operativa de los Aprendizajes Clave.
Productos Esperados	Evidencias tangibles y concretas que debe elaborar el estudiante para demostrar el logro de uno o varios Aprendizajes Esperados. No son los aprendizajes en sí, sino la materialización de los mismos.

Fuente: elaboración propia con información de la SEP 2017

Si bien tanto los acuerdos sectoriales de la RIEMS, como el Nuevo Modelo Educativo del 2017, establecieron el MCC como una estructura para lograr el perfil de egreso, no especificaron ni definieron sus procesos, componentes ni productos esperados, por lo que el Gobierno Federal publicó el 2 de septiembre del 2022 en el DOF el acuerdo 17/08/22, el cual se estableció el Nuevo Marco Curricular Común de la Educación Media Superior (MCCEMS), abrogando los acuerdos 442, 444, 447, 449, 486, 653 y 656 de la RIEMS. Estipuló que el MCCEMS entraría en vigor en el ciclo escolar 2023 – 2024, y que sería evaluado una vez que pasen tres generaciones (DOF, 2022).

El MCCEMS se conforma de tres currículums: fundamental, laboral y ampliado, con los que buscó garantizar que las y los jóvenes del país, independientemente de sus contextos, cuenten con una base cultural que les permita aprender a lo largo de su vida y constituirse como agentes de transformación social (SEMS, 2019).

El Marco Curricular Común es el eje en el que se definen los propósitos de la educación, al integrar de manera articulada los conocimientos disciplinares, las habilidades socioemocionales y los compromisos éticos con la sociedad, y a través de las reformas educativas de los últimos 17 años, ha trascendiendo del enfoque centrado en la acumulación de contenidos rígidos, para flexibilizarse de acuerdo a la pertinencia contextual de cada centro educativo, buscando alinear las escuelas con la construcción de comunidades más justas, humanas y sostenibles.

### 1.2.3 La evaluación en Educación Media Superior

El proceso de evaluación tiene como objetivo recopilar datos de manera organizada con el fin de formar opiniones fundamentadas para guiar las decisiones que se toman, identificar áreas de oportunidad, y contribuir a la mejora continua. Durante el periodo que estuvo vigente la RIEMS, la evaluación se conceptualizó como un *“proceso de reflexión, análisis crítico y síntesis valorativa, que permite conocer, comprender y valorar el diseño, la implementación y el impacto del currículo”* (INEE, 2019, p. 18), es decir, que buscan identificar y valorar la forma en los resultados obtenidos correspondían a los objetivos planteados.

En este periodo se llevaron a cabo con regularidad las evaluaciones internacionales como el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA), y nacionales, como los Exámenes de la Calidad y el Logro Educativos (Excale), la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) y Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (Planea) (MEJOREDU, 2022). Sin embargo, con la entrada de la Nueva Escuela Mexicana quedó de manifiesto que: *“se evaluó mucho y se mejoró poco, además de caer en esquemas reiterados y convencionales que aludían a los bajos logros educativos, especialmente en los servicios que atienden a las poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad”* (MEJOREDU, 2022, p. 11).

En el documento llamado: “El modelo de evaluación diagnóstica, formativa e integral, la evaluación al servicio de la mejora continua de la educación”, publicado por MEJOREDU en el 2022, se expone la necesidad de modificar la visión reduccionista que desde la RIEMS se tiene como una simple medición a través de

exámenes y su expresión en resultados en formatos cuantitativos, y transitar a una concepción de *“un proceso para apreciar las capacidades, conocimientos, aptitudes, habilidades, destrezas y actitudes del personal que ejerza la función docente, directiva o de supervisión, con el fin de detectar las fortalezas e identificar sus áreas de oportunidad”* (MEJOREDU, 2022, p. 19).

A través de las reformas de EMS, el concepto “evaluación” da un giro que trasciende su función tradicional de medición estandarizada, para considerarse una herramienta formativa centrada en la retroalimentación continua y en el reconocimiento de las diversidades. Al adoptar este enfoque, prioriza el desarrollo integral del alumnado, pues además de considerar el dominio de conocimientos y saberes disciplinares, incluye habilidades socioemocionales, procesos metacognitivos y la capacidad de actuar éticamente ante problemáticas sociales.

#### **1.2.4 El Perfil Directivo a través de las reformas educativas**

Las reformas en EMS no solo han establecido modificaciones conceptuales o procedimentales, sino que han contemplado también a las personas que deberán aplicar cada uno de estos cambios al interior de los entornos educativos, definiendo sus características deseables, delimitado sus funciones y proyectando los alcances que cada uno de los puestos. De acuerdo con los objetivos de esta investigación, se abordará únicamente el papel del personal directivo, ya que es quien debe organizar la escuela y crear condiciones para proporcionar un servicio educativo de calidad, de acuerdo con la normatividad vigente (SEP, 2019).

En el marco de la RIEMS, el 2 de diciembre del 2008 se publicó en el DOF el Acuerdo Sectorial 449, que definió al director como: *“actores clave en los procesos de implementación y seguimiento de la RIEMS, que guiarán a las instituciones educativas que encabezan en la adopción del MMC. [...] En esencia son los líderes de la transformación de la EMS”* (DOF, 2008, p. 1) y estableció los requisitos que debería tener quien ostentara el puesto directivo:

*Los directores de las instituciones educativas que impartan educación del tipo medio superior y operen en el Sistema Nacional de Bachillerato, deberán poseer título de licenciatura y acreditar:*

- I. Experiencia docente o administrativa de cinco años como mínimo, preferiblemente en el tipo medio superior;*
- II. Dedicación de tiempo completo en el plantel;*
- III. Experiencia en el desarrollo de proyectos de gestión, innovación y mejora continua en la educación;*
- IV. Conocimiento de las características del modelo educativo del subsistema al que pertenece el plantel en el que labora,*
- V. Las competencias objeto de este Acuerdo. (DOF, 2008, p. 2)*

En el artículo 5° de este acuerdo, se establecieron las 6 competencias que a definieron el perfil directivo:

- 1. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.*
- 2. Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela, en el marco del SNB.*
- 3. Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.*
- 4. Propicia un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.*
- 5. Ejerce el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.*
- 6. Establece vínculos entre la escuela y su entorno. (DOF, 2008, p. 2)*

En el año 2019 se realizó una encuesta abierta al personal directivo de EMS con la finalidad de conocer su contexto, trayectoria y necesidades, a través de la cual se dio a conocer que el 67.7% de la población directiva estaba conformada por hombres, que el promedio de edad de personal en el puesto era de 40 a 49 años, y que el 44.8% tenía como máximo grado de estudios una licenciatura. Los tres mayores problemas del puesto identificados fueron la gran carga administrativa, la falta de tiempo para procesos de formación y capacitación, y la evaluación y retroalimentación al cuerpo docente. Sólo el 26.4% refirió haber participado en el proceso de capacitación del diplomado Programa de Formación de Directores (PROFORDIR), el cual fue impartido por la SEMS con el objetivo de desarrollar en el personal las competencias descritas en el acuerdo 449, y que contar con esta acreditación era requisito obligatorio para pertenecer al SNB (SEMS, 2013).

La reestructuración del modelo educativo en México en la Nueva Escuela Mexicana implicó también modificar los perfiles de las y los directivos, para que el liderazgo que ejercieran en sus planteles estuviera alineado con los objetivos de la NEM, con *“una visión de la función directiva enfocada a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes relevantes para su vida presente y futura”* (SEP, 2019, p. 37). Dado que la entrada en vigor de la NEM abrogó el acuerdo 449, se estableció un nuevo perfil directivo de EMS: el cual consta de 5 Dominios, tal y como se muestra en la tabla 3.

*Tabla 3. Dominios del perfil directivo de Educación Media Superior*

<b>Dominio</b>	<b>Descripción</b>
1. Asume la identidad de su función.	Desarrolla su función directiva como agente de cambio en la formación integral del estudiantado con base en el marco normativo y del enfoque de derechos humanos, interculturalidad e inclusión, con la finalidad de contribuir al logro de la excelencia educativa.
2. Propicia condiciones de equidad y excelencia para la enseñanza y el aprendizaje.	Favorece ambientes sanos y seguros de aprendizaje, considerando las características y contexto de las y los adolescentes y jóvenes, con enfoque de derechos humanos, interculturalidad e inclusión.
3. Administra los recursos del plantel considerando los fines de la educación.	Emplea los recursos a su cargo en un marco de legalidad, transparencia y rendición de cuentas.
4. Propicia el trabajo colaborativo en la comunidad escolar.	Dirige el trabajo colaborativo en la comunidad escolar, con enfoque de derechos humanos, interculturalidad e inclusión para contribuir al logro de la excelencia educativa.
5. Define su trayectoria de formación, capacitación y actualización para la mejora del ejercicio de su función.	Reflexiona sobre su función de dirección, así como, su formación académica y socioemocional para orientar su trayecto formativo (SEP, 2019).

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Educación Pública, 2019

El perfil directivo también se ha reconfigurado a lo largo de las reformas educativas, pues ha trascendido el rol tradicional de administrador para erigirse como un líder pedagógico, facilitador de ambientes de aprendizajes colaborativos y promotor de prácticas innovadoras, que responden a las necesidades de su colectivo académico, articulando la visión educativa con la participación activa del profesorado, las familias y su comunidad.

### **1.2.5 Mecanismos de selección de directivos. De servicio profesional docente a USICAMM**

A lo largo la implementación de las distintas reformas, la selección de las figuras directivas en educación media superior ha experimentado cambios significativos. Para el ciclo escolar 2010 – 2011, a dos años de haber dado inicio la RIEMS, el INEE tenía registradas 14,427 escuelas de EMS, de las cuales solo el 21.7% de sus puestos directivos habían sido seleccionados a través de un proceso de oposición, el 44.4% tenía experiencia directiva en el nivel, y únicamente el 24.5% había participado en PROFORDIR (INEE, 2013). Con la reforma del 2012 se publicó el acuerdo 657 que estableció que todos los puestos directivos de bachilleratos federales deberán ser asignados a través de un proceso de selección tomando en cuenta el perfil descrito por la RIEMS en su decreto 449 (DOF, 2012) y una evaluación de desempeño. En el 2013 se creó la Coordinación Nacional de Servicio Profesional Docente, un organismo descentralizado de la SEP, que en el ámbito de EMS tiene la atribución de:

“Expedir los lineamientos a los que se sujetarán las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados, para la formulación de las propuestas de Parámetros e Indicadores para el Ingreso, Promoción, Reconocimiento y Permanencia en el Servicio Profesional Docente, incluyendo, [...] impulsar mecanismos de coordinación para la definición de perfiles, parámetros e indicadores para el Ingreso, Promoción, Reconocimiento y Permanencia” (DOF, 2013, p. 1).

En el documento llamado “Lineamientos para la formulación de las propuestas de parámetros de indicadores para la promoción a cargos con funciones de dirección en EMS”, el Servicio Profesional Docente (SPD) establece que su función será orientar a la SEMS, autoridades educativas locales y organismos públicos descentralizados en los procesos de elaboración de perfiles, parámetros e indicadores, para garantizar que estén alineados a los acuerdos 442, 444 y 449 (SEP, 2013). Si bien los procesos de evaluación eran obligatorios para los bachilleratos federales desde el 2012, los Organismos Públicos Descentralizados (OPD) se integraron a los procesos a partir del ciclo 2015 – 2016, con la posibilidad de definir e informar al SPD la cantidad de puestos directivos vacantes para concurso, por lo que la mayoría de las direcciones se asignaban de manera directa por la autoridad estatal correspondiente. (INEE, 2014).

Con la entrada de la NEM, el SPD se reformó y se constituyó el Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros (SICAMM), el cual eliminó la evaluación de desempeño, y se estableció una estrategia integral de selección, la cual incluye la revisión del perfil de las y los candidatos, una encuesta a la comunidad educativa, un examen de conocimientos, y una entrevista por un comité evaluador. (Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros (USICAMM), 2020).

Actualmente, si bien se invita a las OPD a alinearse a los perfiles y estrategias de selección de figuras directivas establecidas por SICAMM, la facultad de designar las direcciones depende totalmente de las autoridades estatales de cada subsistema.

### **1.3 Gestión educativa y liderazgo directivo**

La gestión educativa está constituida por el conjunto de actividades desarrolladas en la institución educativa con el liderazgo del directivo, quien plantea objetivos, planifica tareas que efectivicen su cumplimiento e involucra a sus miembros en los ámbitos pedagógico, administrativo y comunitario (Ramírez & Quesada, 2019), y se orienta a un servicio educativo de calidad, con equidad y atención de las necesidades educativas diferenciadas.

Además, comprende una serie de procesos sistemáticos y dinámicos que parten de una planificación, comprometiendo la participación activa y reflexiva de los integrantes de la comunidad educativa en busca de la mejora continua (Quintana, 2018) y persigue, idealmente, la calidad educativa.

Según Nuñez & Díaz (2017) se consideran cuatro competencias esenciales en un directivo y la articulación equilibrada de estas debería asegurar un servicio de calidad en las escuelas, con aprendizajes significativos que permitan al estudiantado acceder a la educación superior y enfrentar exitosamente los retos de su vida personal, familiar, profesional y social.

1. Manejo de dirección. Supone que el directivo guíe a la organización educativa impulsando creativamente, conforme a las necesidades de la comunidad.
2. Gestión compartida del cambio. El directivo promueve un clima laboral adecuado, reconoce y fortalece las capacidades de sus colaboradores, los involucra en actividades académicas, los motiva y prepara para afrontar los retos que surgen con los cambios y demandas sociales.
3. Manejo del liderazgo. La competencia de los directores para manejar su liderazgo se plasma en el compromiso, iniciativa, creatividad, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional.
4. El manejo de la normatividad educativa.

### **1.3.1 Procesos clave de la Gestión Educativa**

De acuerdo con Porter (2008) existen seis procesos claves para que la figura directiva gestione de manera efectiva su centro de trabajo, tal como se observa en la tabla 4, los cuales se articulan para fortalecer tanto el aprendizaje de su alumnado, como la promoción de buenas prácticas entre el profesorado, y transforman la escuela en un espacio de excelencia.

*Tabla 4. Procesos clave de la gestión escolar, según Porter.*

<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>
Planificación.	Proyectar de manera organizada y ordenada todos los objetivos, metas, y acciones que se llevarán a cabo, delimitando participantes, responsables, temporalidades y seguimiento.
Implementación.	Llevar a la práctica las acciones, modelando a todo su colectivo con actitud proactiva.
. Apoyo.	Facilitar el acceso a recursos materiales y oportunidades, dando atención y seguimiento a las necesidades de su alumnado y profesorado.
Promoción.	Buscar y defender los intereses de sus estudiantes y docentes, dentro y fuera de la escuela, asegurando la inclusión y la equidad.
Comunicación.	Establecer canales efectivos internos y externos, asegurando una articulación entre los objetivos escolares, las prácticas educativas, y los resultados.
Supervisión.	Se asume un rol proactivo al asegurar la implementación de las estrategias diseñadas, recabando información para su análisis y posterior toma de decisiones.

*Fuente: Elaboración propia con datos de Porter, 2008.*

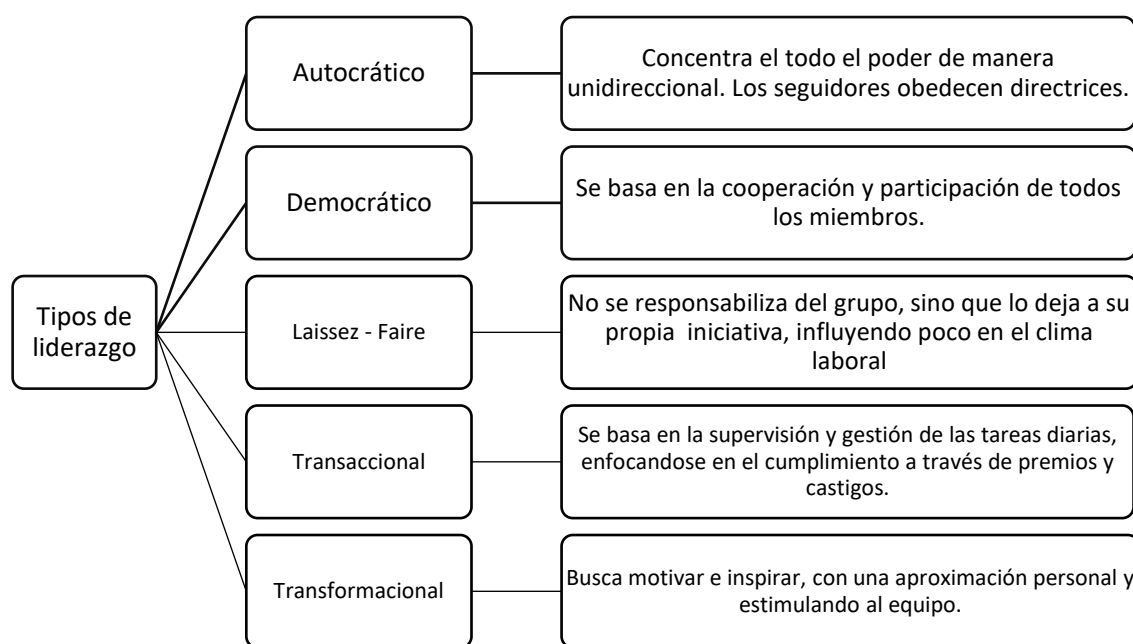
Juntos, estos procesos no solo optimizan la gestión escolar, sino que también transforman la escuela en un espacio de excelencia, donde el aprendizaje significativo y la innovación pedagógica se consolidan como ejes centrales de la práctica educativa, con una figura directiva alerta e involucrada.

### **1.3.2 Liderazgo directivo**

Como se mencionó anteriormente, la función directiva no se reduce a un rol administrativo de recursos humanos y materiales, o al establecimiento de objetivos y actividades, sino que tiene la enorme responsabilidad de compartir la visión de

mejora a todo su colectivo, motivando al profesorado y al estudiantado a sumarse a dinámicas de trabajo orientadas a la excelencia. El concepto de liderazgo es dinámico y en constante construcción por lo que existen diversas definiciones. Según Gómez (2002), citado por Aguirre (2017), el liderazgo es *“la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”* (Aguirre, 2017, p. 2), y de acuerdo con la época y el contexto se ha clasificado de diversas maneras, pero para fines de este trabajo, se ha utilizado la clasificación recuperada por Sánchez (2015), la cual define los tipos de liderazgo como se puede observar en la figura 3.

*Figura 3. Estilos de liderazgo*



*Fuente: elaboración propia a partir de Sánchez, 2015.*

A diferencia de enfoques tradicionales centrados en la mera administración de recursos, un directivo con un liderazgo transformacional busca inspirar, motivar y empoderar a todas y todos los actores de su comunidad escolar para que participen activamente en la construcción de una visión compartida.

Si bien la gestión educativa y el liderazgo directivo son dos conceptos diferentes, cuando se articulan estratégicamente potencian el éxito escolar. Mientras la gestión educativa se enfoca en la planificación, organización y control de recursos, el liderazgo directivo trasciende lo administrativo para inspirar a su colectivo al trabajo colaborativo y a la consecución de metas en común. Una gestión sin liderazgo puede generar ambientes desmotivados y poco cooperativos, mientras que un liderazgo sin gestión puede llevar a objetivos ambiciosos, pero sin una organización realista para concretarlos.

A lo largo de este capítulo se ha buscado recuperar las rutas teórico-metodológicas en la construcción de la Nueva Escuela Mexicana en el nivel de Educación Media Superior, con la finalidad de identificar las reformas en los conceptos y normativas, así como en sus aplicaciones. Así pues, los espacios educativos se van delimitando para dar claridad a sus alcances y objetivos, interrelacionado con las funciones de sus participantes.

## **CAPÍTULO II LA GESTIÓN DIRECTIVA EN CECYT ZACATECAS, UNA MIRADA DESDE LOS INDICADORES ACADÉMICOS DE DESEMPEÑO**

La Educación Media Superior en México se ha reestructurado con el paso de los años, a través de cinco reformas educativas que han redefinido los objetivos del nivel, marcando la pauta de acciones específicas que buscan la calidad y la pertinencia. En este capítulo se busca contextualizar estos cambios conceptuales y metodológicos en un subsistema en particular: el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas (CECyTEZ).

A través de la revisión de los indicadores académicos de los ciclos 2012 – 2013 al 2023 – 2024, se buscará contrastar los objetivos de las reformas con los resultados estadísticos obtenidos en los trece planteles que conforman el CECyTEZ. Además, se analizará el perfil profesional de las figuras directivas que liderean estas instituciones, buscando establecer relaciones entre el impacto que tuvo su gestión escolar en la consecución de los objetivos nacionales, estatales y particulares.

### **2.1 La educación tecnológica en México**

A partir de la creación de la SEP en 1921 (SEMS, 2013), se empezó a estructurar un proyecto educativo en México, que respondiera a las necesidades de soberanía económica plasmadas en el programa triunfante de la Revolución Mexicana, y el

ideal Vasconcelista de una alfabetización que desarrollara una identidad de la población mexicana en los espacios de producción rural y urbana. Para ello era necesario definir los lineamientos de una educación popular, así como sus niveles, en todo el territorio nacional.

En 1922 se estableció el Departamento de Instrucción Técnica, Industrial y Comercial, que tuvo el objetivo de integrar, organizar y dar seguimiento a todas las instituciones que ofrecían este tipo de enseñanza, así como gestionar la creación de nuevas escuelas. Hasta la década de 1930 la modernización había estado condicionada mercantil e industrialmente por los productos de los países centrales, pero con los sucesos desencadenados en Europa, a raíz de la Segunda Guerra Mundial y el ingreso de EUA en la contienda bélica (1939 – 1945), la industrialización del país tuvo que dar un giro hacia el interior, y con ello modificar el sistema educativo para que formara a una juventud que pudiese llevarla a cabo (Vázquez, 1999). A partir de ese momento se instauró en México la política de Industrialización para la Sustitución de Importaciones (SIS), la cual buscó disminuir el consumo de productos generados en el extranjero y aumentar la producción nacional, por lo que la demanda de personal técnico calificado creció de manera exponencial, provocando que la educación técnica se popularizara y difundiera, y que desde el gobierno federal y estatal se le destinara un presupuesto mayor a este sector educativo.

Debido a su gran importancia e impacto en la economía nacional, en 1958 se creó la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior, y un año más tarde se conformó la Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial (DEGTI), que

integró dentro de sus planteles un ciclo de enseñanza de actividades tecnológicas, al que llamó Secundaria Técnica (SEMS, 2013).

Para el año 1966 se reorganizaron los planes de estudios de las preparatorias de carácter técnico, las escuelas de enseñanza general y prevocacionales, con la finalidad de unificarse y ofrecer formación profesional. Doce años después, en 1978, las secundarias técnicas se integraron a la que se denominó Dirección General de Educación Secundaria Técnica, por lo que a partir de ese momento la DEGTE se conformó exclusivamente de planteles de nivel de medio superior (SEMS, 2013).

En 1991, como parte del Programa para la Modernización Educativa 1989 - 1994, se determinó que el aumento en la demanda de formación de personal técnico sería abordado mediante la creación de nuevos subsistemas escolares descentralizados, tanto de educación bivalente como terminal, con el objetivo de fomentar una mayor participación de los gobiernos estatales y mejorar la conexión regional con el sector productivo. Así nacieron los Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos de los Estados (CECYTE, 2012).

Actualmente la DGETI es la institución de Educación Media Superior Tecnológica más grande del país, con una infraestructura física de 456 planteles educativos a nivel nacional, de los cuales 168 son Centros de Estudios Tecnológicos y de Servicios (CETIS) y 288 Centros de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios (CBTIS); Además proporciona asistencia académica, técnica y pedagógica a los 679 CECyTEs (SEMS, 2024).

## **2.2. CECyT Nacional**

Derivado del incremento en la demanda de personal técnico capacitado para integrarse al mundo laboral, así como los objetivos nacionales de ampliar la cobertura de educación, en 1991 se realizó el acuerdo para establecer Organismos Descentralizados que impartan Educación Media Superior (SEMS, 2024), en modalidad de bachillerato tecnológico bivalente, es decir, un marco curricular en el que se abordan los aprendizajes correspondientes al nivel, que permita la continuación en su trayectoria hacia la educación superior, a la par de una carrera técnica que brinde la posibilidad de insertarse al mercado laboral. Los primeros CECyTES se inauguraron en el año de 1991 en los estados de Guerrero, Hidalgo, Michoacán, San Luis Potosí, Sonora, Tamaulipas y Tlaxcala (SEMS, 2024).

Los CECyTE son financiados de manera equitativa por el Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales, y poseen personalidad jurídica y patrimonio propio. Está conformado y organizado por un Órgano de Gobierno, una estructura orgánica interna y sus unidades educativas (CECyTES, 2012).

El Convenio de Coordinación establece las responsabilidades de Gobierno Federal: aportar el 50% del presupuesto anual para la operación del CECyTE, formular las observaciones y modificaciones que se estimen pertinentes a los planes y programas de estudio procediendo a su aprobación y autorización. Brinda asistencia académica, técnica y pedagógica, y apoya las acciones de formación y actualización profesional de docentes (CECyTES, 2012).

Por su parte, los compromisos del Estado son: promover las acciones necesarias para creación del CECyTE, establecer como órgano de gobierno a una

Junta Directiva, promover la celebración de acuerdos de concentración entre el CECyTE y los sectores públicos, sociales y privados que apoyen la prestación de los servicios educativos, coordinar con el Gobierno Federal la operación y apoyo financiero del Colegio a efecto de contribuir, impulsar y consolidar los programas de Educación Media Superior Tecnológica en cada entidad (CECyTES, 2012).

Por su parte la DGETI, como unidad administrativa responsable de coordinar las acciones encaminadas a atender los acuerdos señalados en los convenios, crea para realizar dichas funciones, la Coordinación Nacional de CECyTE, que tiene como principales funciones:

- 1. Proponer lineamientos y procedimientos para el desarrollo de los procesos de planeación, evaluación y seguimiento del funcionamiento de los CECyTE, de acuerdo al marco establecido en los Convenios de Coordinación.*
- 2. Difundir la Normatividad y Procedimientos establecidos para los procesos de evaluación, acreditación y certificación de los aprendizajes impartidos en los Estados.*
- 3. Proporcionar asesoría técnico pedagógicas a los CECyTE.*
- 4. Verificar que los Programas anuales de trabajo que presenten los ODES, sean elaborados con base en la normatividad establecida y darles seguimiento.*
- 5. Analizar y evaluar las propuestas de construcción, modificación y ampliación de la planta física que presenten los CECyTE.*
- 6. Representar a la Secretaría de Educación Pública en las reuniones de Órganos de Gobiernos y rendir un informe correspondiente a la Dirección General (CECYT, 2012 p.6).*

Actualmente el subsistema CECYT está compuesto por 679 planteles, ubicados en 30 estados de México, con una matrícula de 385,645 estudiantes, lo que corresponde al 7.18% de población total de EMS, 32,858 maestras y maestros, lo que representa el 7.81% del cuerpo docente a nivel nacional (SEMS, 2024).

### **2.3. CECyT Zacatecas**

El 14 de octubre de 1997 se firmó entre la SEP y el Gobierno del Estado de Zacatecas el Convenio de Coordinación para la creación, operación y apoyo financiero del CECYTEZ con la finalidad de *“impartir e impulsar la educación media tecnológica, así como realizar la investigación científica y tecnológica en la entidad, propiciando la mejor calidad y vinculación con las necesidades de desarrollo regional y nacional”* (Periódico Oficial Órgano del Estado, 1998, p.1) e inicia operaciones con tres planteles: Calera, Tlaltenango y Río Grande, y una matrícula aproximada de 200 estudiantes.

Su estructura orgánica está conformada por un Director General, y 5 Direcciones de Área: Dirección Académica, Dirección Administrativa, Dirección Jurídica, Dirección de Planeación y Dirección de Vinculación. En conjunto, son responsables de planear, ejecutar y supervisar acciones específicas para garantizar que los procesos bajo su competencia se alineen con los objetivos institucionales.

Actualmente está conformado por 13 planteles CECyT y 41 planteles de Educación Media Superior a Distancia (EMSaD), y es el segundo subsistema con mayor número de planteles en el Estado, sólo por debajo de los Telebachilleratos Comunitarios. Es el tercer subsistema con mayor matrícula del Estado de Zacatecas, con 8,932 alumnas y alumnos, que representan el 13.4% de la población de estudiantes de EMS, sólo por debajo del Colegio de Bachilleres y los bachilleratos de la Universidad Autónoma de Zacatecas; y 203 docentes, que corresponden al 4.13% del cuerpo magisterial de EMS de Zacatecas.

Ofrece al alumnado bachillerato tecnológico, el cual tiene una duración de 3 años, divididos en 6 semestres, con la posibilidad de elegir entre las carreras técnicas de Puericultura, Biotecnología, Gericultura, Diseño Gráfico Digital, Electricidad, Soporte y Mantenimiento de equipo de Cómputo, Programación, Producción Industrial de Alimentos, Mantenimiento Automotriz, Ventas, Enfermería General, Desarrollo Sustentable de Microempresas, y Procesos de Gestión Administrativa. Durante cada semestre se cursan 4 materias del componente básico, establecidas en el marco curricular común para todo EMS, y 2 o 3 materias del componente profesional, dependiendo de la carrera técnica elegida.

#### **2.4 Análisis de indicadores académicos de desempeño 2012 – 2024**

Los indicadores educativos se comenzaron a utilizar en México en el año 1976 (SEP, 2019) y desde entonces han sido indispensables para la planificación educativa. La SEP los define como *“instrumentos que permiten medir y conocer la tendencia o desviación de las acciones educativas, con respecto a una meta o unidad de medida esperada o establecida; así como plantear previsiones sobre la evolución futura de los fenómenos educativos”* (SEP, 2019, p. 9). Estos se utilizan en los tres momentos de planeación: en el diagnóstico, al definir las metas y objetivos académicos, y al evaluar los resultados.

Los indicadores más utilizados en EMS, y definidos por la SEP en su documento llamado “Lineamientos para la formulación de indicadores educativos”, publicado en 2019, se describen a continuación en la tabla 5.

*Tabla 5. Principales indicadores académicos utilizados en EMS*

Indicador Académico	Descripción
Absorción	Porcentaje de alumnas y alumnos que ingresan al primer grado de un nivel educativo, por cada cien egresos del nivel y ciclo inmediatos anteriores. Este indicador se utiliza para medir la conservación del alumnado en el tránsito entre niveles educativos.
Aprobación	Porcentaje del alumnado que ha acreditado las evaluaciones de los planes y programas correspondientes a su nivel. Corresponde al porcentaje que es promovido al siguiente grado escolar. Este indicador permite analizar el rendimiento escolar, y la eficacia de un sistema educativo.
Abandono Escolar	Porcentaje de estudiantes que dejan la institución educativa entre un ciclo escolar y otro. Puede ser abandono intracurricular, cuando se da durante el ciclo escolar, o bien, intercurricular cuando se da al finalizar.
Cobertura Escolar	Capacidad que tiene el sistema educativo de atender a la población que demanda el servicio en un grado escolar determinado
Eficiencia Terminal	Porcentaje de estudiantes que egresan de un nivel educativo en un ciclo escolar, por cada cien de la cohorte inicial del mismo nivel.
Reprobación	Porcentaje total de estudiantes que no han acreditado en sus evaluaciones los conocimientos correspondientes a su nivel educativo.
Titulación	Porcentaje de acreditación del plan de estudios correspondiente, así como los requisitos establecidos por cada programa educativo, para obtener el título y cédula profesional.

*Fuente: Elaboración propia con información de la SEP, 2024*

De acuerdo con los informes de la SEMS, publicados en el portal Educación Media Superior, para el ciclo escolar 2023 – 2024, en el estado de Zacatecas la tasa de absorción de EMS fue del 95.3%, con una cobertura del 72.5%, y atendiendo al 87.2% del alumnado egresado del ciclo y nivel anterior. Sin embargo, tiene registrados a 27,372 jóvenes de entre 15 y 17 años que no asisten a la escuela (SEMS, 2024).

#### **2.4.1 Indicadores académicos de CECyTEZ**

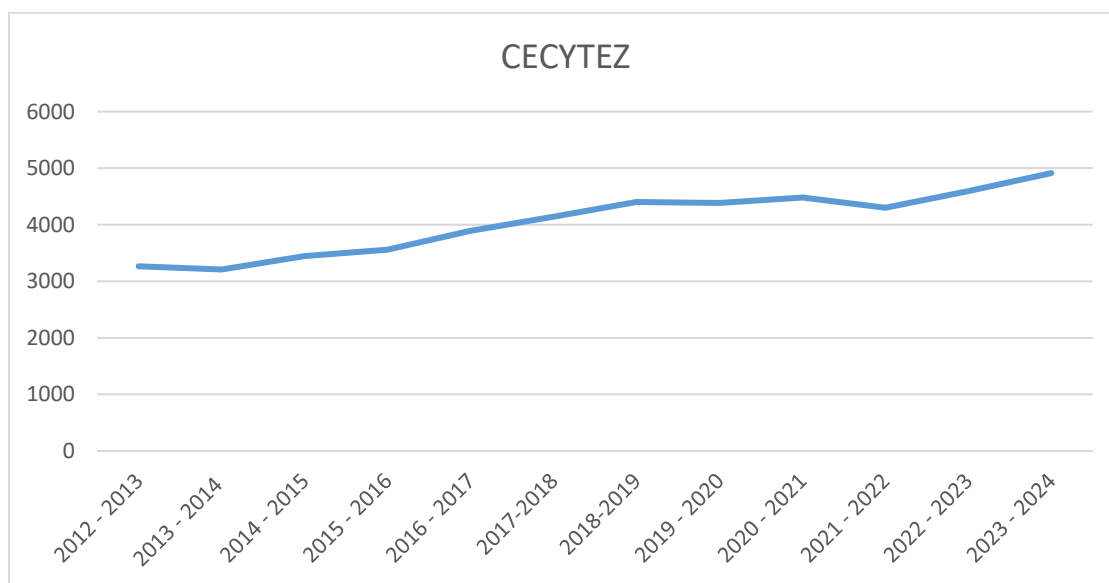
Como se ha mencionado, los indicadores son de gran utilidad para dar seguimiento a los procesos escolares, así como para medir su eficacia y evaluar la pertinencia de las acciones implementadas para lograr los objetivos orientados a la calidad educativa. Si bien todos surgen de los procesos estadísticos de las instituciones, el indicador de eficiencia terminal tiene una mayor confiabilidad al reflejar la realidad de las instituciones, al derivar directamente de la matrícula, sin que sea sometido a las interpretaciones o consideraciones por parte del personal académico o administrativo de las escuelas o subsistemas.

Con la finalidad de realizar el análisis del comportamiento de los 6 indicadores principales durante la implementación de la RIEMS y NEM en el CECyTEZ, se solicitó a las autoridades los resultados históricos de sus 13 planteles, y se realizó la búsqueda de las cifras estatales y nacionales, obteniendo los comparativos que se detallarán a continuación.

### 2.4.1.1 Matrícula

Como se puede observar en la gráfica 1, la tendencia de la matrícula del subsistema ha ido en aumento constante durante los últimos años, lo cual es congruente con los objetivos de la RIEMS de ampliar la cobertura de EMS, destinando mayores recursos federales y estatales para la creación de nuevas escuelas, así como fortalecer la infraestructura de las ya existentes, a la par que se fomenta la permanencia en el nivel, al decretarlo como obligatorio en la reforma del 2012. Si bien se percibe una leve disminución en el ciclo 2021 – 2022, la cual puede estar relacionada con la deserción generalizada por la pandemia global de SARS – COVID 2019, se observa que para los ciclos siguientes se recupera.

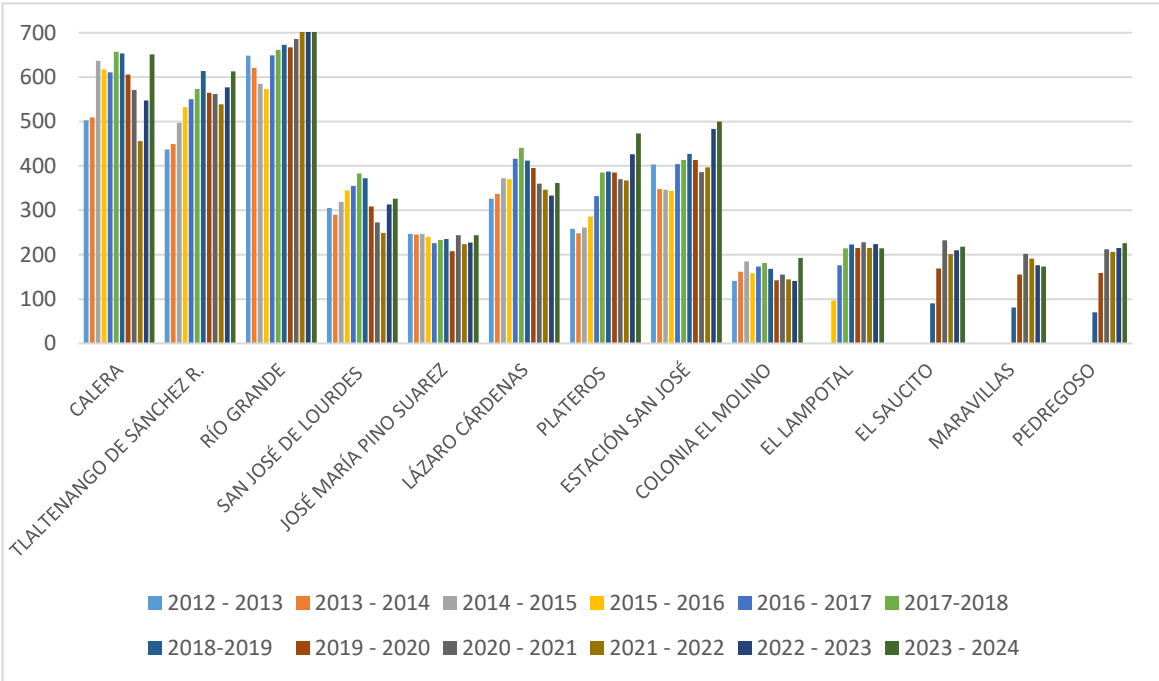
*Gráfica 1. Evolución de matrícula en CECyTEZ, ciclo 2012 – 2013 al 2023 – 2024*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

Si bien, en la tabla 6 se puede identificar una disminución en el plantel Calera a partir del ciclo 2015 – 2016, es debido a que el plantel Lampotal inicia sus operaciones como plantel independiente en agosto del 2015, absorbiendo parte del alumnado que tenía hasta ese momento Calera. En el ciclo 2020 – 2021 se aprecia una caída en la matrícula de los planteles Calera, San José de Lourdes, Lázaro Cárdenas y Estación San José, lo cual puede ser explicado por la contingencia sanitaria SARS – COVID 19, la cual afectó a nivel mundial la asistencia escolar. De igual manera, en la gráfica 2 se puede observar que con la apertura de los planteles El Saucito, Pedregoso y Maravillas en el ciclo 2018 – 2019, estudiantes que asistían a los planteles de Lázaro Cárdenas, Tlaltenango y San José de Lourdes hicieron su cambio a las instituciones de nueva creación, debido a que estaban ubicadas más cerca de sus hogares.

*Gráfica 2. Comparativo de matrícula en planteles CECyTEZ, del ciclo escolar*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

*Tabla 6. Evolución del indicador de matrícula en los planteles CECyTEZ, del ciclo escolar 2012 – 2013 al 2023 – 2024*

PLANTEL	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24
Calera	503	509	637	617	611	657	653	606	571	456	547	651
Tlaltenango De Sánchez R.	437	449	497	532	550	573	614	565	562	539	577	613
Río Grande	648	621	585	573	649	661	673	667	686	763	722	721
San José De Lourdes	305	290	319	345	355	383	372	309	273	249	313	326
José María Pino Suarez	247	245	247	240	226	233	235	208	244	224	227	244
Lázaro Cárdenas	326	337	372	370	416	441	412	395	360	346	333	361
Plateros	258	248	261	286	332	385	387	385	370	367	426	473
Estación San José	403	348	346	344	404	413	427	413	386	397	483	500
Colonia El Molino	141	162	185	158	173	181	168	142	155	144	141	193
El Lampotal				97	176	214	223	215	228	215	224	214
El Saucito							90	169	232	201	210	218
Maravillas							81	155	202	191	176	173
Pedregoso							70	159	212	206	215	226
CECyTEZ	3268	3209	3449	3562	3892	4141	4405	4388	4481	4298	4594	4913

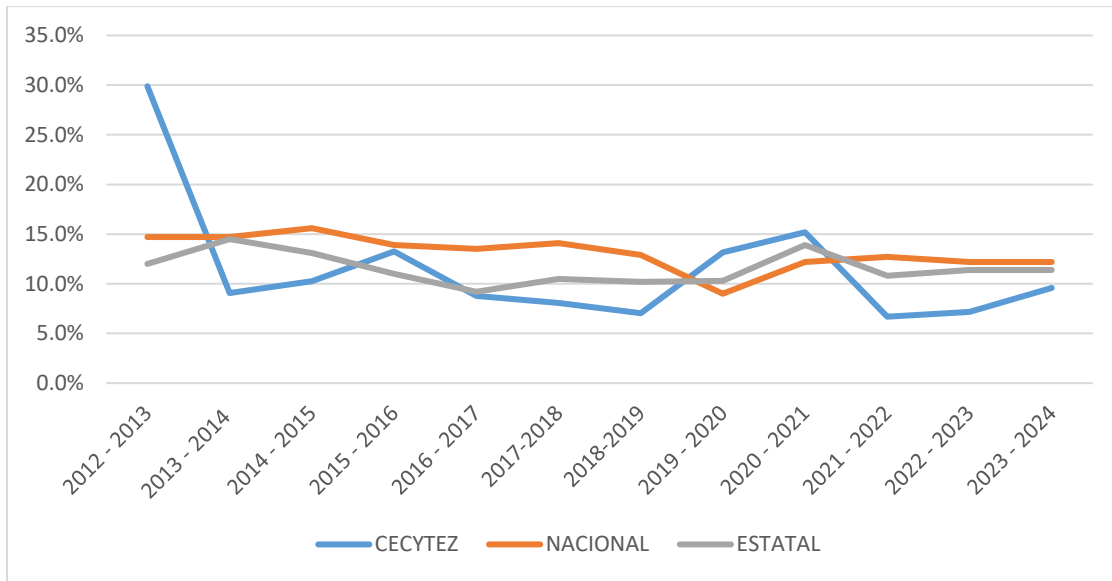
Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

### **2.4.1.2 Reprobación**

Como se ha descrito anteriormente, la reprobación corresponde al número de estudiantes que no acreditan los conocimientos establecidos por su plan de estudios de acuerdo con el nivel en el que se encuentran. Sin embargo, no es un indicador del todo confiable, ya que no se puede garantizar la objetividad ni rigurosidad con la cual se llevaron a cabo las evaluaciones de dichos conocimientos, ni si se estableció alguna política interna que las regule, tal como se dio el caso durante la pandemia de SARS – COVID 19, donde a nivel nacional se indicó a través del acuerdo 11/06/22 publicado en el DOF, que en los niveles de educación básica *“la calificación que deberá registrarse no podrá ser inferior a 6”* (DOF, 2022, p.1), eliminando así la posibilidad de reprobación al alumnado.

La gráfica 3 muestra el comparativo de las medias de reprobación nacionales, estatales y del subsistema CECyTEZ del ciclo 2012 – 2013 al 2023 – 2024, entre los que resalta el ciclo escolar 2012 – 2013, en el que CECyTEZ presentó un porcentaje de reprobación 15.2 % por encima de la media nacional, y 17.9% por encima de la media estatal, desfase que se considera atípicamente alto, sin embargo, ese comportamiento puede estar vinculado a que en ese momento el reglamento de evaluación de los aprendizajes era ambiguo, y establecía una escala de calificación del 0 al 10, lo que dificultaba la aprobación del estudiantado (CECyTE, 2024).

*Gráfica 3. Comparativo del indicador de reprobación en CECyTEZ, Zacatecas y México del 2012 al 2024*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

Al hacer una revisión por plantel, plasmada en la tabla 7, se observa que en el ciclo 2012 – 2013 el plantel El Molino tuvo a la mitad de la población estudiantil sin acreditar su grado escolar correspondiente, mientras que Tlaltenango, José María Pino Suárez, Plateros y Estación San José tenían más del 30% de su matrícula reprobada. Sin embargo, para el ciclo escolar siguiente, todos los planteles disminuyeron drásticamente sus porcentajes de reprobación, estando por debajo de la media estatal y nacional, manteniendo esos niveles hasta los ciclos 2019 – 2020, por lo que se puede inferir que se giró alguna indicación a nivel general para regularizar los mecanismos de evaluación y acreditación. Para el ciclo 2020 – 2021 nuevamente comienzan a elevarse los promedios, y empiezan a rebasar ligeramente las medias, coincidiendo con la pandemia SARS – COVID 19.

*Tabla 7. Evolución del indicador de reprobación en CECyTEZ, Zacatecas y México del 2012 al 2024*

PLANTEL	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24
Calera	24.0%	7.1%	14.6%	7.6%	8.1%	14.1%	8.8%	28.8%	28.5%	10.66%	15.33%	15.66%
Tlaltenango	31.0%	10.8%	10.1%	8.8%	7.6%	2.5%	4.6%	7.9%	12.5%	11.16%	8.02%	9.36%
Río Grande	21.0%	7.2%	15.7%	9.0%	6.0%	11.0%	7.6%	0.6%	2.9%	8.30%	4.48%	15.70%
San José De Lourdes	20.0%	0.8%	3.0%	4.2%	1.8%	3.0%	1.8%	0.7%	1.8%	0.91%	0.71%	1.08%
Pino Suárez	36.0%	13.5%	17.4%	10.0%	3.4%	1.0%	3.8%	8.7%	12.5%	0.51%	0.46%	10.36%
Lázaro Cárdenas	26.0%	3.3%	5.4%	12.3%	11.1%	8.1%	2.8%	7.6%	7.9%	7.10%	0.00%	4.35%
Plateros	31.0%	11.4%	12.0%	11.4%	10.4%	11.0%	4.2%	26.4%	16.8%	10.00%	9.59%	6.83%
Estación San José	30.0%	13.7%	7.8%	4.7%	13.2%	8.9%	11.4%	14.8%	7.4%	7.19%	9.02%	9.89%
El Molino	50.0%	13.9%	6.4%	42.2%	12.8%	6.2%	23.5%	21.0%	32.1%	4.50%	14.84%	25.75%
El Lampotal				22.4%	13.3%	14.7%	13.8%	19.9%	25.1%	10.05%	15.15%	7.49%
El Saucito							9.3%	19.0%	23.2%	3.68%	10.05%	10.05%
Maravillas							0.0%	12.8%	26.8%	12.93%	4.61%	8.28%
Pedregoso							0.0%	2.9%	0.0%	0.00%	1.04%	0.00%

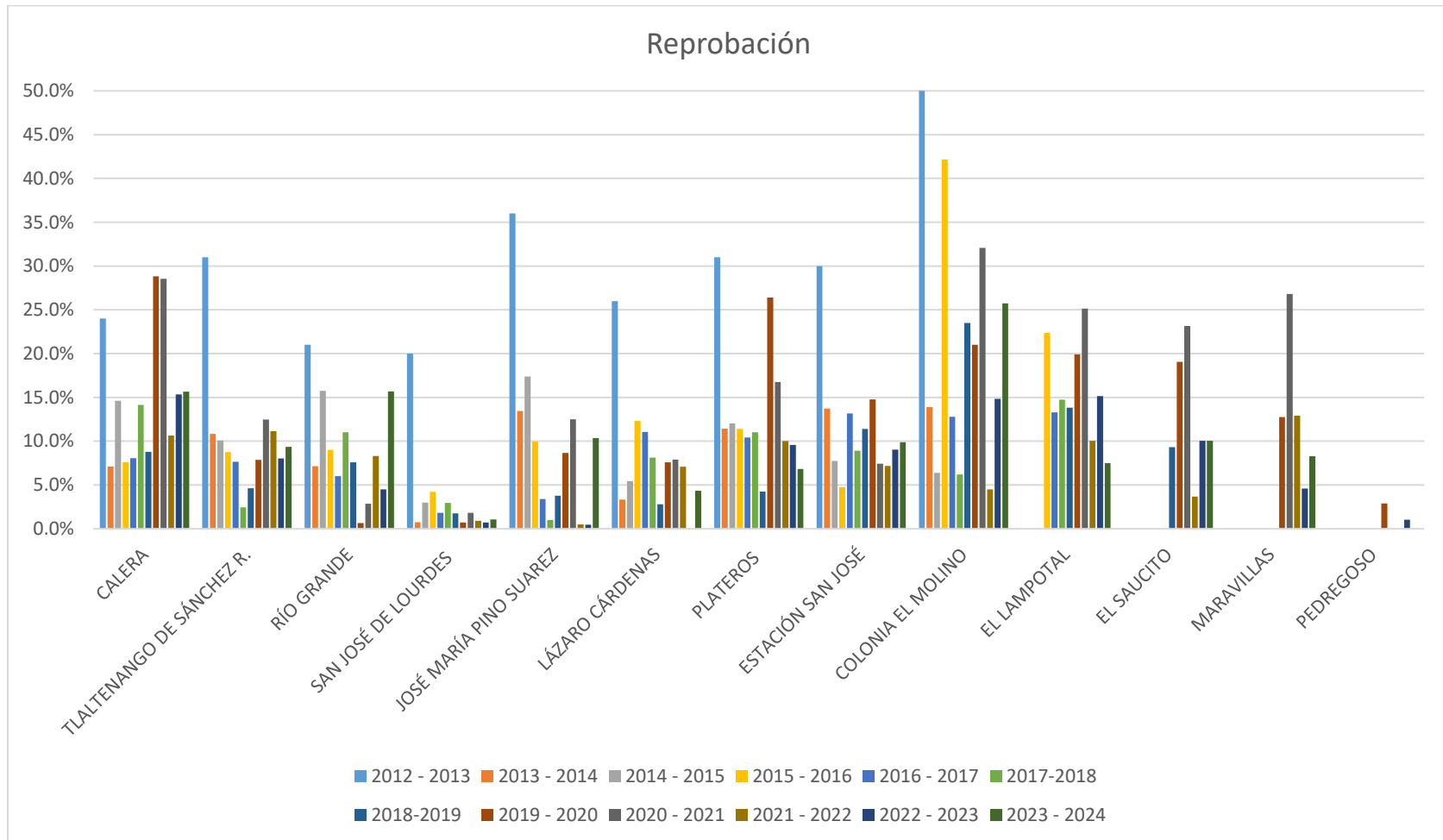
  

NACIONAL	14.7%	14.7%	15.6%	13.9%	13.5%	14.1%	12.9%	9%	12.2%	6.7%	7.2%	9.6%
ESTATAL	12%	14.5%	13.1%	11%	9.2%	10.5%	10.2%	10.3%	13.9%	12.7%	12.2%	12.2%
CECYTEZ	29.9%	9.1%	10.3%	13.3%	8.8%	8.1%	7.0%	13.2%	15.2%	10.80%	11.40%	11.40%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

En el comparativo por planteles que muestra la gráfica 4, resalta el comportamiento atípico del indicador de reprobación en el plantel Plateros, al mantener un porcentaje estable entre 10% y 11% entre los ciclos escolares 2013 - 2018, lo que hace suponer que se presentó alguna política interna que reguló los procesos de aprovechamiento y reprobación, tales como la establecida por el Gobierno Federal en la pandemia. Así mismo, el plantel El Molino la reprobación presenta una variación estacional que no se considera estadísticamente normal, al disminuir en los ciclos 2013 – 2014 y 2014 – 2015 a un 10%, dispararse a 42% en el 2015 – 2016, disminuir a 10% los dos ciclos siguientes, y repuntar nuevamente en a partir del 2018 – 2019.

Gráfica 4. Evolución del indicador de reprobación en planteles CECyTEZ del 2012 al 2024



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

### **2.4.1.3 Abandono escolar**

El reglamento para la evaluación y certificación de los aprendizajes y competencias del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas establece que el alumnado será evaluado de manera semestral en dos momentos:

- a) Periodo ordinario, que corresponde a los cursos semestrales y recursamiento semestral.
- b) Periodo extraordinario, que se presenta al finalizar un semestre y previo al inicio del siguiente, y comprende la evaluación de las asignaturas no aprobadas en periodo ordinario, en tres procesos diferentes:
  - 1. Evaluación extraordinaria, en la que se pueden presentar hasta 3 materias para su acreditación;
  - 2. Curso intersemestral, en donde puede presentar hasta 2 asignaturas o submódulos para su acreditación;
  - 3. Evaluación por aprendizajes adquiridos.

Así mismo, establece que para que el estudiantado pueda continuar con su trayectoria académica debe tener un máximo de 2 asignaturas no acreditadas de semestres anteriores (CECyTEZ, 2015). Es decir, de las 6 o 7 materias que el alumnado debe cursar al semestre, puede darse el caso de que al final del periodo ordinario no acreditara ninguna, y de acuerdo con el reglamento tiene el derecho de presentar 5 asignaturas en periodo extraordinario. En caso de acreditarlas todas, puede inscribirse al semestre siguiente con hasta 2 asignaturas no aprobadas, que quedarían pendientes para recurrar en los periodos establecidos para tal fin.

Esto cobra relevancia al considerar el indicador de abandono escolar, ya que únicamente se puede considerar una baja académica bajo tres posibilidades: 1) que la madre, padre o tutor exprese por escrito su deseo de retirar a su hija o hijo de la institución y retire sus documentos oficiales con los cuales lo inscribió, 2) que el alumno no cubra el número mínimo de materias acreditadas para inscribirse al siguiente semestre, o 3) que hayan pasado los 5 años establecidos para concluir su educación media superior, sin que se obtengan la totalidad de créditos de su plan de estudios.

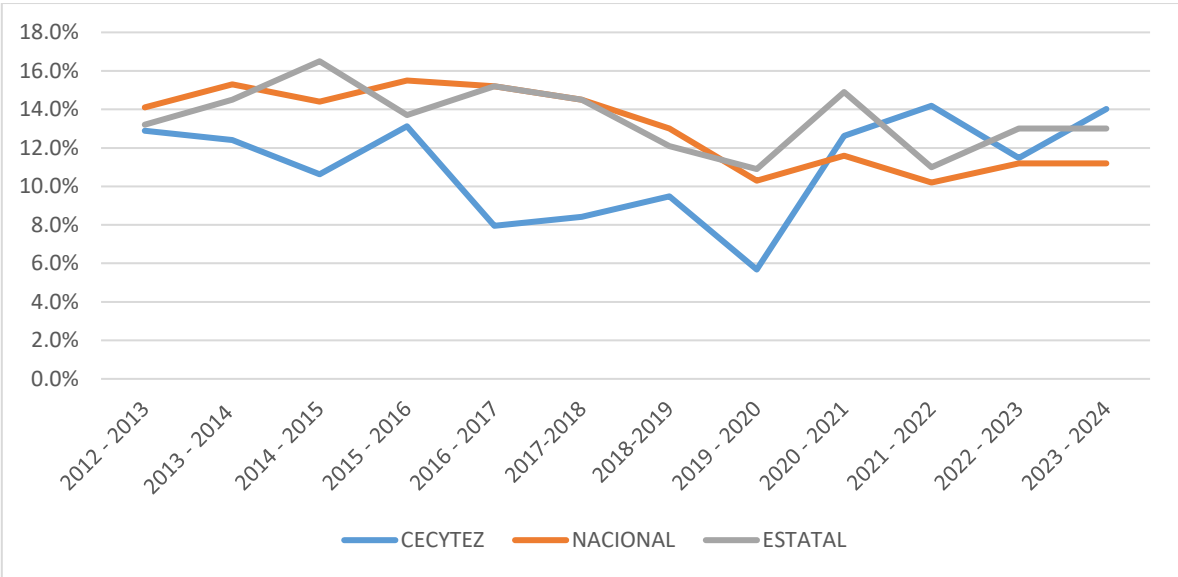
Ahora bien, en el caso de que una alumna o alumno deja de asistir a la escuela en cualquier momento del semestre, no se le puede dar de baja oficialmente hasta que alguna de las tres opciones anteriormente descritas suceda, pues cabe la posibilidad de que se presente en el periodo extraordinario y acredite sus asignaturas según el reglamento. Si no se presentara, o bien, no aprobara las materias en este periodo, no podrá reinscribirse al semestre siguiente, y entrará a la estadística de reprobación, pero no a la de abandono escolar, ya que en esta última únicamente se consideran a aquellos casos de la primera posibilidad, es decir, que madre, padre o tutor solicitaron la baja por escrito.

Es por ello que el indicador de abandono escolar tampoco es del todo confiable, pues deja fuera al alumnado que desertó por reprobación, y a aquellos que aún y teniendo la totalidad de sus materias acreditadas, no regresaron al inicio del semestre siguiente por circunstancias diversas.

Como se observa en la gráfica 5, el subsistema CECyTEZ mantiene un porcentaje de abandono escolar menor a las medias nacionales y estatales en todos

los ciclos revisados, lo cual es consistente a los objetivos de la RIEMS al fomentar la permanencia escolar en el nivel medio superior. Llama la atención que a partir del ciclo 2020 – 2021 las tres medias comienzan a aumentar, superando el subsistema a la media estatal, lo cual puede estar vinculado a la contingencia de SARS – COVID 19, la cual provocó a nivel mundial altos índices de deserción.

*Gráfica 5. Comparativo del indicador de abandono escolar en subsistema CECyTEZ, Zacatecas y México, del 2012 al 2024*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

En la tabla 8, que muestra el comparativo de porcentajes de abandono escolar de los planteles CECyTEZ en el periodo estudiado, resalta el plantel Calera, ya que en el ciclo escolar 2020 – 2021 despunta con una deserción del 34.9%, en contraste con el 10.7% que presentó en el ciclo escolar inmediato anterior, aunque, nuevamente, el fenómeno podría explicarse con el periodo de contingencia

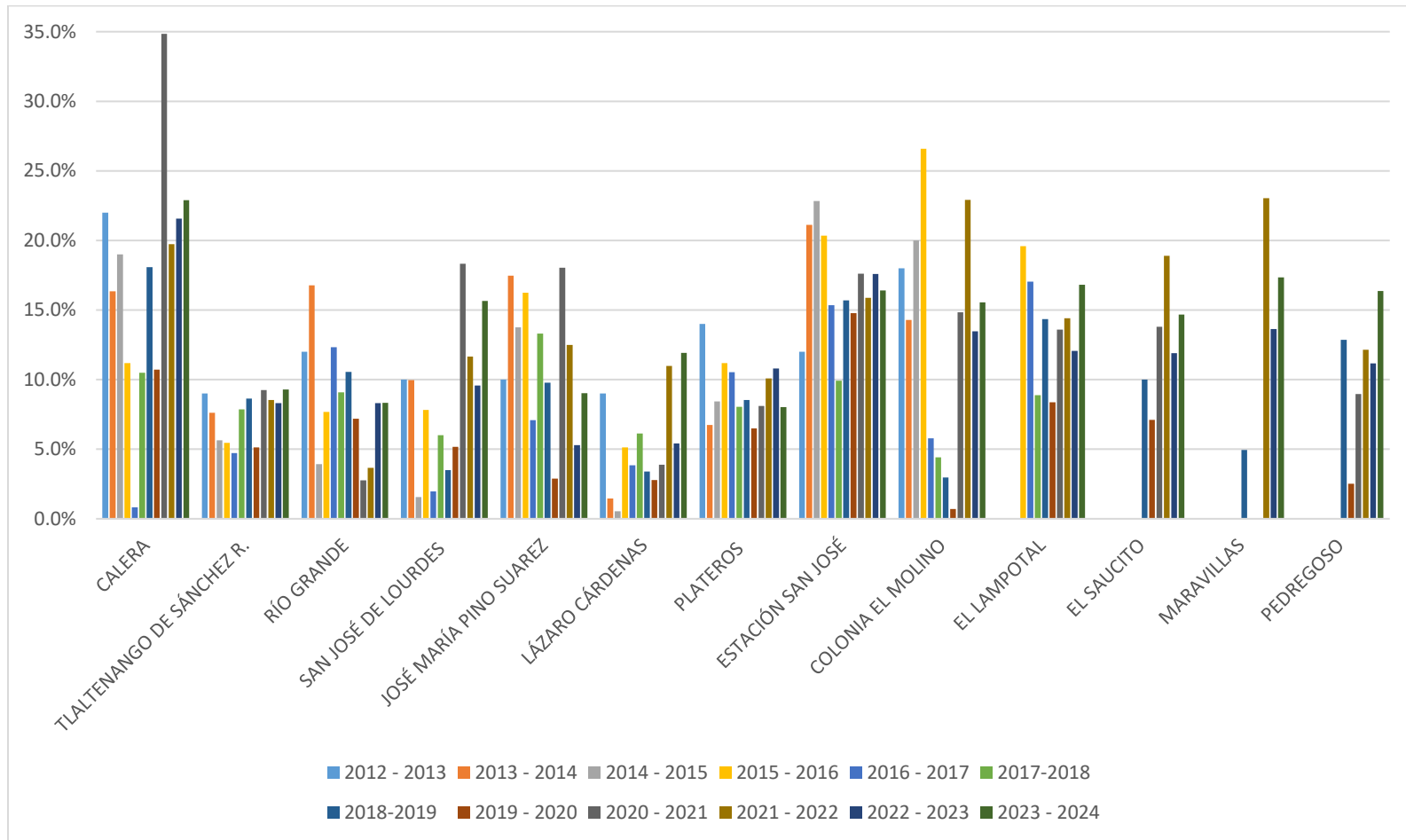
sanitaria. La grafica 6 muestra el comparativo de los planteles por ciclo escolar, donde nuevamente resaltan los planteles de Calera, El Molino y Estación San José, al tener más ciclos escolares con un indicador por encima del 20%, aunque en el caso de El Molino llama la atención que a partir del ciclo 2016 – 2017 se mantiene por debajo del 5.5%, hasta el ciclo 2020 – 2021.

*Tabla 8. Evolución del indicador de abandono escolar en CECyTEZ, Zacatecas y México, del 2012 al 2024*

PLANTEL	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24
Calera	22.0%	16.3%	19.0%	11.2%	0.8%	10.5%	18.1%	10.7%	34.9%	19.74%	21.57%	22.89%
Tlaltenango De Sánchez R.	9.0%	7.6%	5.6%	5.5%	4.7%	7.9%	8.6%	5.1%	9.3%	8.53%	8.32%	9.30%
Río Grande	12.0%	16.8%	3.9%	7.7%	12.3%	9.1%	10.5%	7.2%	2.8%	3.67%	8.31%	8.32%
San José De Lourdes	10.0%	10.0%	1.6%	7.8%	2.0%	6.0%	3.5%	5.2%	18.3%	11.65%	9.58%	15.64%
José María Pino Suarez	10.0%	17.5%	13.8%	16.3%	7.1%	13.3%	9.8%	2.9%	18.0%	12.50%	5.29%	9.02%
Lázaro Cárdenas	9.0%	1.4%	0.5%	5.1%	3.8%	6.1%	3.4%	2.8%	3.9%	10.98%	5.41%	11.91%
Plateros	14.0%	6.7%	8.4%	11.2%	10.5%	8.1%	8.5%	6.5%	8.1%	10.08%	10.80%	8.03%
Estación San José	12.0%	21.1%	22.8%	20.3%	15.3%	9.9%	15.7%	14.8%	17.6%	15.87%	17.60%	16.40%
Colonia El Molino	18.0%	14.3%	20.0%	26.6%	5.8%	4.4%	3.0%	0.7%	14.8%	22.92%	13.48%	15.54%
El Lampotal				19.6%	17.0%	8.9%	14.3%	8.4%	13.6%	14.42%	12.05%	16.82%
El Saucito							10.0%	7.1%	13.8%	18.91%	11.90%	14.68%
Maravillas							4.9%	0.0%	0.0%	23.04%	13.64%	17.34%
Pedregoso							12.9%	2.5%	9.0%	12.14%	11.16%	16.37%
NACIONAL	14.1%	15.3%	14.4%	15.5%	15.2%	14.5%	13%	10.3%	11.6%	14.2%	11.5%	14.0%
ESTATAL	13.2%	14.5%	16.5%	13.7%	15.2%	14.5%	12.1%	10.9%	14.9%	10.2%	11.2%	11.2%
CECYTEZ	12.9%	12.4%	10.6%	13.1%	7.9%	8.4%	9.5%	5.7%	12.6%	11.00%	13.00%	13.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ y SEP.

Gráfica 6. Comparativo de abandono escolar en planteles CECyTEZ, del ciclo 2012 al 2024



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

#### 2.4.1.4 Aprovechamiento

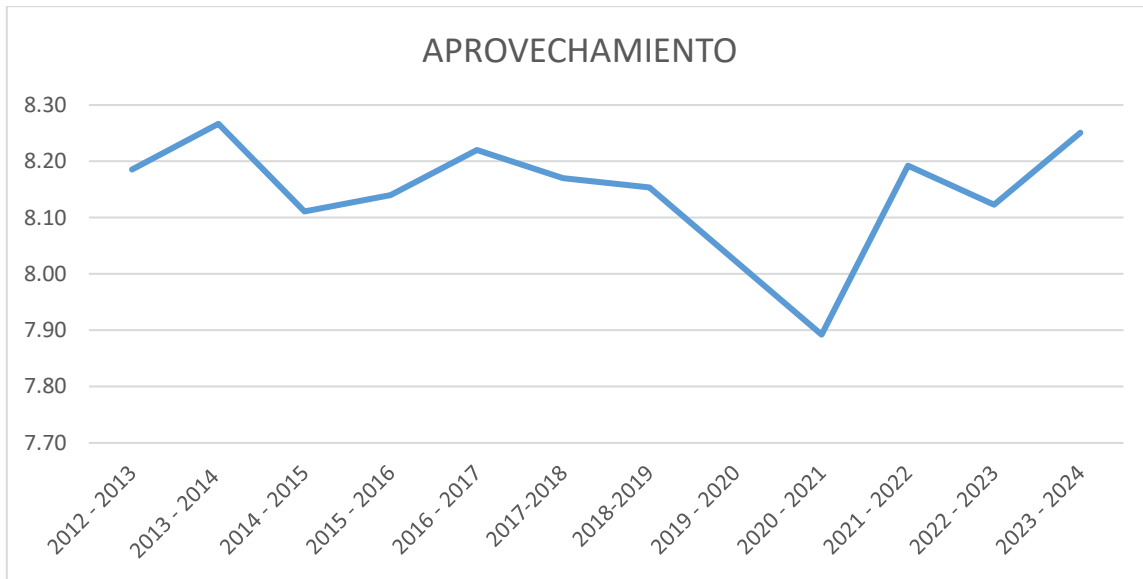
Al igual que el indicador de reprobación, el aprovechamiento tampoco puede considerarse del todo confiable, ya que no da cuenta de la objetividad o rigurosidad con la cual se asignaron las calificaciones al alumnado. En la tabla 9 se puede observar que todos los planteles CECyTEZ mantienen una distribución considerada normal, alrededor de una calificación de 8 puntos de aprovechamiento, pero resalta el plantel El Molino, al ser el único que durante todos los ciclos revisados mantiene un promedio de aprovechamiento por debajo del 8. También se observa que a partir del ciclo escolar 2017- 2018 a nivel subsistema comenzó a disminuir el promedio de aprovechamiento, sin embargo, a partir del ciclo 2021 – 2022 comienza nuevamente a subir, lo cual se puede apreciar de manera más clara en la gráfica 7.

*Tabla 9. Evolución de aprovechamiento en planteles CECyTEZ del 2012 al 2020*

PLANTEL	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24
Calera	8.7	8.6	8.4	8.3	8.2	8	8.1	7.7	7.8	8.1	7.7	7.9
Tlaltenango		8.3	8.3	8.4	8.4	8.5	8.3	8.3	7.7	8.1	8.0	8.4
Río Grande	8.6	8.5	8.4	8.5	8.6	8.4	8.3	8.5	8.5	8.3	8.3	8.2
San José De Lourdes	8.9	9.1	8.7	8.4	8.6	8.7	8.5	8.5	8.4	8.6	8.4	8.7
José María Pino Suarez		7.8	7.8	7.8	8.2	8.3	8.7	7.8	8.2	8.4	8.6	8.3
Lázaro Cárdenas	8.3	8.4	8.1	8.2	8.2	8.3	8.3	8.1	7.7	8.3	8.5	8.7
Plateros	7.5	7.8	7.6	7.8	7.8	8	8.1	7.7	7.5	7.9	7.8	7.8
Estación San José	7.8	8.3	8.4	8.4	8.3	8	8.1	8.1	8	8.2	8.0	8.4
Colonia El Molino	7.5	7.6	7.3	7.6	7.9	7.5	7.2	7.4	7.3	8	8.1	7.3
El Lampotal				8	8	8	7.6	7.9	7.8	8	7.8	8.4
El Saucito							8.7	8.1	8	8.4	8.4	8.8
Maravillas							8.1	7.9	7.2	7.9	7.8	8.0
Pedregoso							8	8.3	8.5	8.3	8.2	8.3
CECyTEZ	8.19	8.27	8.11	8.14	8.22	8.17	8.15	8.02	7.89	8.19	8.12	8.25

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

Gráfica 7. Evolución del indicador de aprovechamiento en CECyTEZ del 2012 al 2024



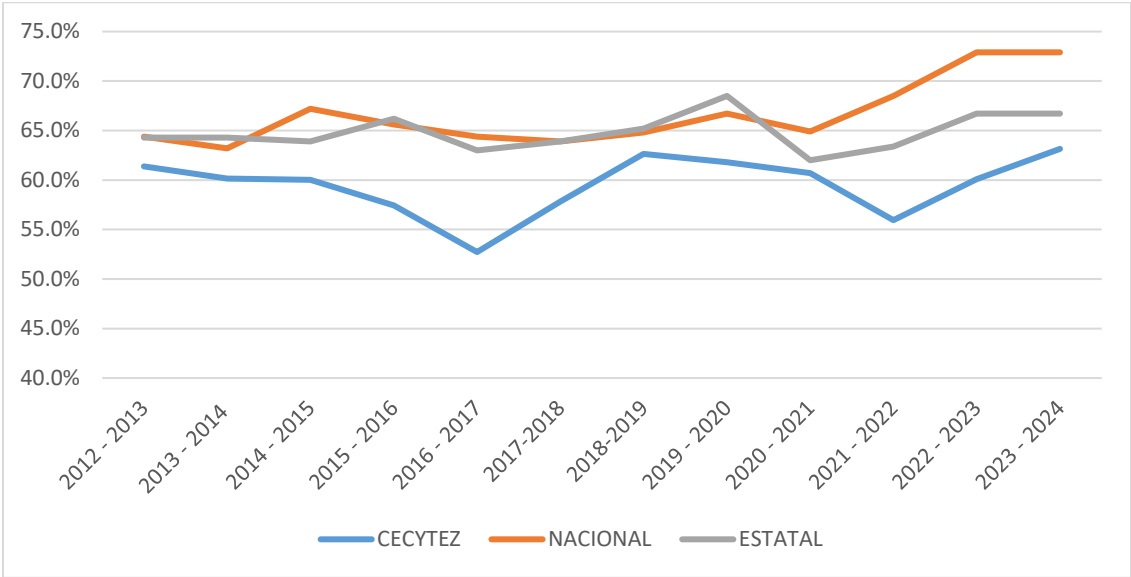
Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

#### 2.4.1.5 Eficiencia terminal

Como se mencionaba al inicio de este apartado, el indicador de eficiencia terminal se considera uno de los más confiables, pues contrasta la información de evolución de matrícula, reprobación y abandono escolar, y *“refleja la eficacia para absorber a los estudiantes en un nivel y retenerlos durante todo el proceso formativo”* (SEP, 2019, p.43). De acuerdo con los datos revisados de CECyTEZ, Zacatecas y México, reflejados en la gráfica 8, se observa que el subsistema tiene un porcentaje menor a las medias nacionales y estatales, lo que indica que de la totalidad del alumnado que inició su educación de bachillerato en algún plantel CECyTEZ, un porcentaje no concluyó su trayectoria académica de media superior, al menos en el mismo plantel, por lo que el objetivo de las reformas educativas de aumentar la permanencia y

conclusión en el nivel no se ha cumplido acorde a lo esperado. Resalta en particular el ciclo escolar 2016 – 2017, en la que la media del subsistema cae 4 puntos porcentuales.

*Gráfica 8. Comparativo del indicador de eficiencia terminal en subsistema CECyTEZ, Zacatecas y México, del ciclo 2012 -2013 al 2023 – 2024*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

En la tabla 10 se puede observar que en el ciclo escolar 2016 – 2017 la mayoría de los planteles tuvieron un incremento en su eficiencia terminal en comparación con el ciclo inmediato anterior, sin embargo, los planteles de Calera, Plateros, Estación San José y Colonia el Molino disminuyeron significativamente, impactando así la media del Subsistema, aunque el comportamiento del indicador del plantel de Calera se puede explicar debido a que parte del alumnado que ingresó en la generación 2014 – 2016 a dicho plantel, terminó su formación en el plantel El Lampotal, ya que hasta el ciclo escolar 2014 – 2015 había fungido como una

extensión de Calera, consolidándose como un plantel independiente a inicios del ciclo 2015 – 2016.

*Tabla 10. Evolución del indicador de eficiencia terminal en planteles CECyTEZ, Zacatecas y México, del 2012 al 2024*

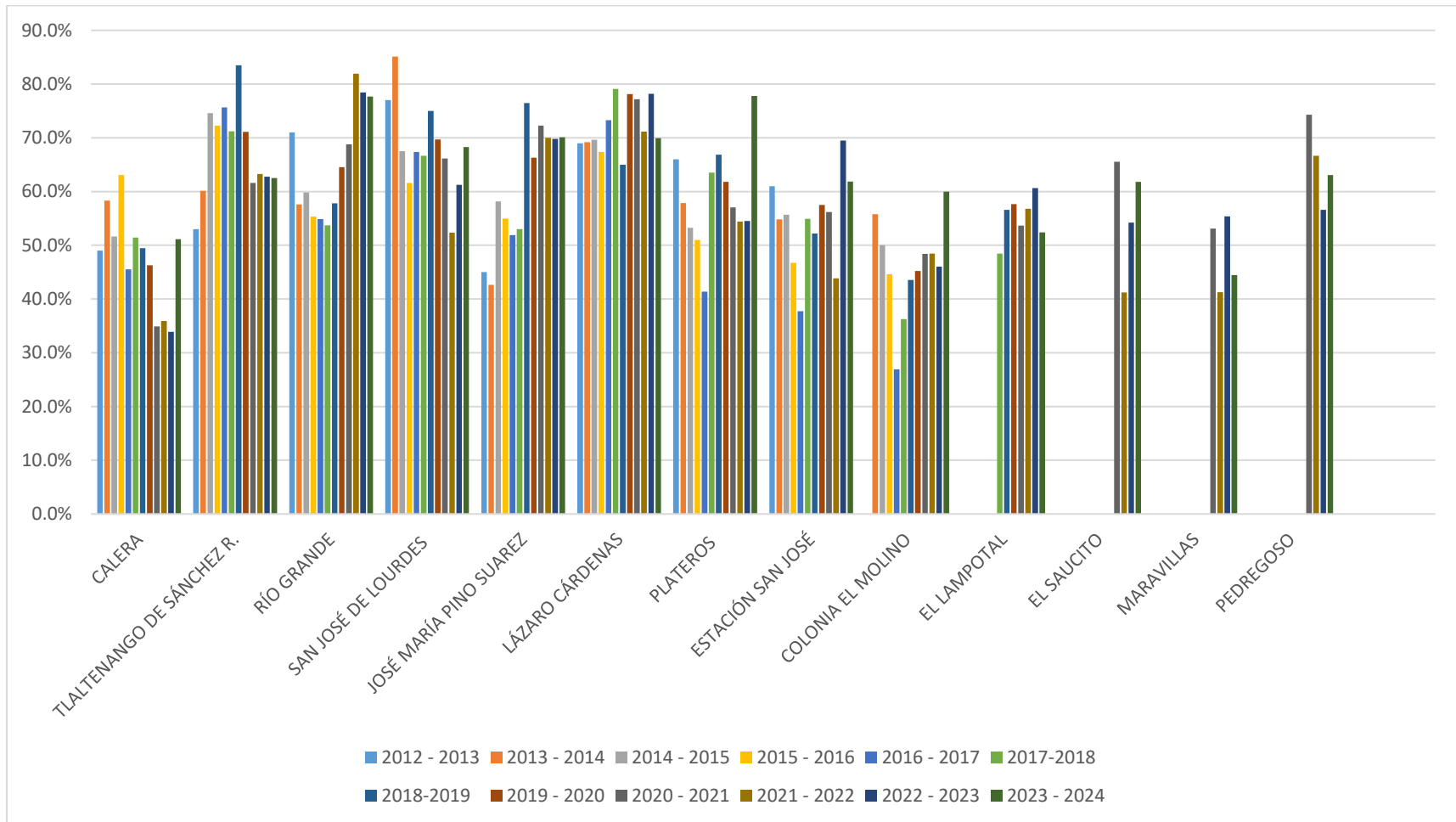
PLANTEL	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24
Calera	49.0%	58.3%	51.6%	63.1%	45.5%	51.4%	49.5%	46.3%	34.9%	35.9%	33.9%	51.1%
Tlaltenango De Sánchez R.	53.0%	60.1%	74.6%	72.3%	75.6%	71.2%	83.5%	71.1%	61.6%	63.3%	62.7%	62.5%
Río Grande	71.0%	57.6%	59.8%	55.3%	54.9%	53.7%	57.8%	64.5%	68.8%	81.9%	78.4%	77.7%
San José De Lourdes	77.0%	85.1%	67.5%	61.6%	67.3%	66.7%	75.0%	69.7%	66.2%	52.3%	61.3%	68.3%
José María Pino Suarez	45.0%	42.6%	58.2%	55.0%	51.9%	53.0%	76.5%	66.3%	72.3%	70.0%	69.8%	70.1%
Lázaro Cárdenas	69.0%	69.2%	69.7%	67.4%	73.3%	79.1%	65.0%	78.1%	77.2%	71.1%	78.2%	69.9%
Plateros	66.0%	57.8%	53.3%	51.0%	41.4%	63.5%	66.9%	61.8%	57.0%	54.4%	54.5%	77.8%
Estación San José	61.0%	54.8%	55.7%	46.7%	37.7%	54.9%	52.2%	57.5%	56.2%	43.9%	69.5%	61.8%
Colonia El Molino		55.8%	50.0%	44.6%	26.9%	36.3%	43.6%	45.2%	48.4%	48.4%	46.0%	60.0%
El Lampotal						48.5%	56.6%	57.6%	53.7%	56.8%	60.6%	52.4%
El Saucito									65.6%	41.2%	54.2%	61.8%
Maravillas									53.1%	41.3%	55.4%	44.4%
Pedregoso									74.3%	66.7%	56.6%	63.0%

NACIONAL	64.4%	63.2%	67.2%	65.6%	64.4%	63.9%	64.8%	66.7%	64.9%	55.9%	60.1%	63.2%
ESTATAL	64.3%	64.3%	63.9%	66.2%	63%	63.9%	65.2%	68.5%	62%	68.5%	72.9%	72.9%
CECYTEZ	61%	60%	60%	57%	53%	58%	63%	62%	61%	63.4%	66.7%	66.7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por SEP 2024 y CECyTEZ 2024.

En la gráfica 9 resalta el comparativo de los planteles El Molino y Estación San José, al tener más ciclos escolares con una eficiencia terminal menor al 50%, en comparación con los demás planteles, y, específicamente El Molino donde 7 de los 8 ciclos escolares analizados estuvieron por debajo del 50%.

Gráfica 9. Comparativo del indicador de eficiencia terminal en planteles CECyTEZ, del 2012 al 2024



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

Para dar un ejemplo de la inconsistencia de los indicadores de matrícula, reprobación, abandono escolar, y el por qué se considera la eficiencia terminal como la medida más confiable, se puede considerar el caso del plantel El Molino en el ciclo 2016 – 2017, donde si bien reportó una reprobación del 12.8% y un porcentaje del 5.8% de abandono escolar, ambos indicadores por debajo de las medias nacionales y estatales en cada caso, tuvo un 29.9% de eficiencia terminal. Es decir, que el 70.1% de la población estudiantil que ingresó al plantel en el primer semestre no concluyó su plan de estudios correspondiente al bachillerato, al menos en el mismo plantel, sin que ese alumnado fuera contabilizado en alguna estadística. El mismo caso se presenta el ciclo escolar siguiente 2017 – 2018, donde reporta un abandono escolar del 4.4%, una reprobación del 6.2%, pero una eficiencia terminal del 36.3%.

Para determinar las causas de dicho abandono, y la razón por la cual no se reportó en ninguna estadística de indicadores académicos, sería necesario revisar el seguimiento que cada uno de los planteles le dio a su alumnado, identificando si cambiaron de plantel, se regularizaron y reingresaron en ciclos siguientes, o desertaron completamente.

#### **2.4.1.6 Titulación**

El reglamento para la evaluación y certificación de los aprendizajes y competencias del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas establece que:

*“El Título de Técnico será asignado por el Director General, el Director Académico y el Coordinador Nacional de los Organismos Descentralizados Estatales de los CECyTEs, al alumno que ha aprobado todas las asignaturas y módulos del componente de formación profesional de una sola carrera, en apego al plan de estudios del bachillerato tecnológico, y haya cumplido satisfactoriamente los requisitos de titulación” (CECyTEZ, 2015, p. 17).*

La naturaleza de cada carrera técnica determina los requisitos para que pueda ser otorgado el título como Técnico, en una convocatoria de titulación que emite la Coordinación Nacional de CECyTEs. Cabe mencionar que no se publica de manera anual, por lo que las y los egresados interesados en titularse deben esperar a la convocatoria, la cual puede tardar varios ciclos en emitirse. Esto se ve reflejado en la tabla 11, donde hay ciclos donde ninguna alumna o alumno obtuvo su título, ya que con frecuencia el alumnado egresado pierde interés en retomar el trámite años después, sobre todo si se ha integrado a la educación superior, o al mundo laboral en un empleo donde no le soliciten dicho documento.

*Tabla 11. Evolución del indicador de titulación en planteles CECyTEZ, del ciclo 2012 – 2013 al 2020 – 2021*

PLANTEL	12 – 13	13 – 14	14 – 15	15 – 16	16 – 17	17-18	18 – 19	19 – 20	20 – 21
Calera	30.0%	0.0%	12.6%	0.0%	66.2%	57.7%	70.2%	60.0%	61.1%
Tlaltenango De Sánchez R.	52.0%	0.0%	0.0%	0.0%	55.5%	65.1%	63.2%	67.1%	66.4%
Río Grande	55.0%	0.0%	47.2%	46.4%	32.6%	22.0%	40.6%	25.7%	32.6%
San José De Lourdes	97.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	99.0%	98.1%	100.0%	100.0%
José María Pino Suarez	65.0%	0.0%	0.0%	0.0%	94.5%	84.9%	66.7%	57.6%	66.7%

Lázaro Cárdenas	96.0%	0.0%	0.0%	0.0%	90.6%	84.9%	89.1%	87.2%	72.4%
Plateros	88.0%	0.0%	0.0%	0.0%	89.1%	96.6%	69.2%	55.7%	28.6%
Estación San José	63.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	81.1%	81.5%	0.0%	63.7%
Colonia El Molino		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
El Lampotal						0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
El Saucito									98.3%
Maravillas									0.0%
Pedregoso									0.0%
CECyTEZ	68%	0%	7%	5%	70%	59%	58%	45%	45%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

## 2.5 Perfil Directivo en CECyTEZ

Como se mencionó en el capítulo I, el tercer eje de la RIEMS fue “*crear mecanismos de gestión de la reforma necesarios para fortalecer el desempeño académico de los alumnos, para mejorar la calidad de las instituciones, de manera que se alcancen estándares mínimos y se sigan procesos compartidos*” (DOF, 2008 p. 1.), y entre las acciones que se derivaron fue la publicación del acuerdo 449, que estableció el perfil directivo de EMS, indicando que la persona que ostentara el cargo de directora o director de plantel debía tener una formación profesional en administración, educación o afín, así como experiencia de al menos 5 años en el ámbito educativo.

Posteriormente, el acuerdo 657, publicado en el 2012 en el DOF, estableció los mecanismos de selección para los cargos directivos de planteles federales, los cuales debían ser sometidos a un concurso de oposición, que comprende una

evaluación escrita, una entrevista y la revisión de su perfil profesional. Sin embargo, en el caso del subsistema CECyT, al ser una OPD, la designación de las y los directivos de los planteles es una facultad de la Directora o Director General de cada Estado, con la aprobación de su junta de gobierno, sin tener que alinearse a los acuerdos 449 o 657 (DOF, 1997). Con el paso de los años, la federación ha invitado a los OPD a sumarse a los lineamientos de concurso de oposición para obtención de plazas docentes y directivas, dirigidas en su momento por el SPD, y más recientemente por USICAMM, sin embargo, la decisión de someter a concurso las direcciones de planteles permanece en la Directora o Director General de cada subsistema.

En el caso del CECyTEZ, la asignación de las direcciones de los ciclos escolares del 2012 al 2024, está representada en la tabla 12, considerando a las y los directivos que fueron una asignación directa por el Director General sin contar con un perfil profesional alineado al acuerdo 449 (ASP), una asignación directa con un perfil profesional alineado al acuerdo 449 (ACP), asignados por concurso de oposición de SPD o USICAMM contando con perfil profesional alineado al acuerdo 449 (CCP) y asignados por concurso de oposición de SPD o USICAMM sin contar con un perfil profesional alineado al acuerdo 449 (CSP). Se puede observar que únicamente 7 de las 13 direcciones de planteles se sometieron en algún ciclo a concurso, y en el caso de Pino Suarez, la figura directiva asignada por concurso únicamente ostentó el cargo por un ciclo escolar (2016 – 2017) de los cuatro marcados en la convocatoria. Así mismo, resalta que en el ciclo 2016 – 2017 se dieron cambios de dirección en 7 de los 13 planteles.

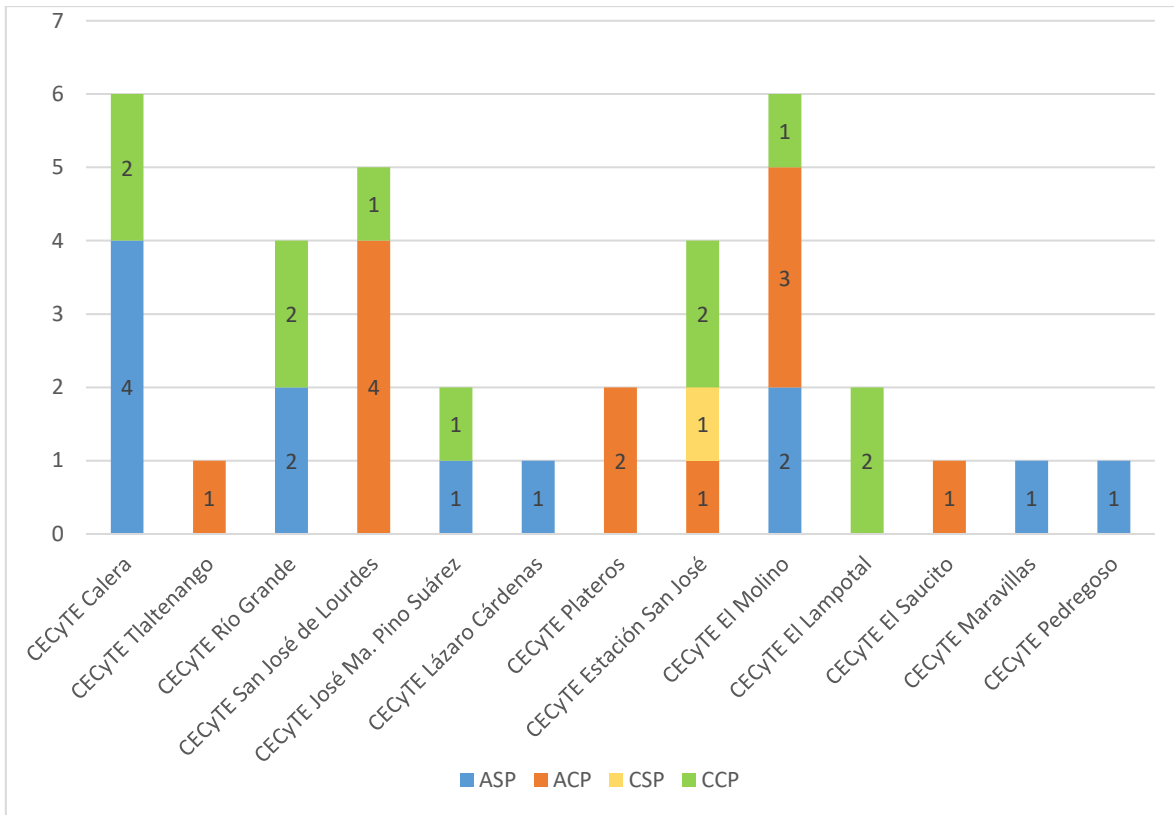
Tabla 12. Designación de figuras directivas planteles CECyTEZ, del ciclo 2012 – 2013 al 2023 – 2024

Plantel	12- 13	13 -14	14 - 15	15-16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20	20 - 21	21- 22	22- 23	23- 24
Calera	ASP	ASP		ASP	CCP			ASP	CCP			
Tlaltenango	ACP											
Río Grande	ACP		ASP		CCP			CCP				
San José de Lourdes	ACP	ACP			ACP		Sin Asignar	ACP	CCP			
José Ma. Pino Suárez	ASP				CCP	ASP						
Lázaro Cárdenas	ASP											
Plateros	ACP		ACP									
Estación San José	ACP	CSP		CSP	CCP			ACP				
El Molino	ASP	ACP			ASP	ACP	ACP	ACP	CCP			
El Lampotal				CCP	CCP							
El Saucito								ACP				
Maravillas								ASP				
Pedregoso								ASP				

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

Como se observa en la gráfica 10, los planteles de Calera y el Molino son los que más directores han tenido en el periodo evaluado, mientras que los planteles de Tlaltenango, Lázaro Cárdenas, el Saucito, Maravillas y Pedregoso únicamente han tenido un director.

Gráfica 10. Designación de figuras directivas planteles CECyTEZ, del ciclo 2012 – 2013 al 2023 – 2024



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CECyTEZ.

Retomando el caso expuesto del plantel El Molino en el ciclo 2016 – 2017, donde se presentó una eficiencia terminal del 29.9%, se puede observar que en ese periodo hubo una rotación de figura directiva, donde hubo dos asignaciones directas, una sin perfil y la otra con perfil. Así mismo, se puede corroborar que el comportamiento atípico de la reprobación coincide con un cambio de figura directiva, ya que cada ciclo escolar entre el 2016 y el 2020 se cambió de persona encargada de la dirección. Al contrario, planteles donde no hubo rotación directiva, como

Tlaltenango y Plateros, mostraron comportamientos estables de sus indicadores académicos, así como medias dentro del rango de lo esperado, lo que es congruente con el hecho de políticas internas estables. De igual manera, se observa que, en distintos planteles, en los ciclos con más alta reprobación, abandono y más baja eficiencia terminal, coincide con una figura directiva de asignación directa sin perfil alineado al acuerdo 449, tal como Calera en el ciclo 2019 – 2020, Maravillas y Pino Suárez. Sin embargo, resalta también el caso del plantel Lázaro Cárdenas, que, si bien únicamente tuvo una figura directiva en el periodo revisado, la cual fue asignada directamente sin tener un perfil alineado al acuerdo 449, ha mantenido un comportamiento estable en la eficiencia terminal, siempre por encima del 65%, lo que deja entrever que, a pesar de la falta de alineación al perfil, la figura directiva posee un conjunto de competencias que le permite desempeñar una gestión escolar efectiva.

Considerando que las y los directores son “*actores clave [...] que guiarán a las instituciones educativas [...] y en esencia son los líderes de la EMS*” (DOF, 2008, p. 1), se espera que integren sus conocimientos y habilidades en su práctica diaria, orientando a toda su comunidad escolar a la consecución de los objetivos planteados para alcanzar la calidad educativa. La importancia de tener un equipo directivo capacitado y con experiencia para enfrentar los retos de una institución de EMS es indiscutible. Sólo así, al garantizar liderazgos comprometidos, contextualizados y con visión a largo plazo será posible materializar los objetivos de la Nueva Escuela Mexicana, donde la calidad educativa no es una meta inalcanzable, sino una realidad construida.

## **CAPITULO III GESTIÓN EDUCATIVA EN CECYTEZ: EL ESTILO DE DIRECCIÓN QUE LA NUEVA ESCUELA MEXICANA REQUIERE**

La educación en México, como eje transformador de la sociedad, requiere una constante reflexión entre los marcos teóricos y las prácticas pedagógicas cotidianas, para establecer acciones concretas que permitan alcanzar los objetivos, y se traduzcan en una mejora continua de las instituciones. En este capítulo se hará un contraste de los indicadores académicos de desempeño con la percepción de la eficacia directiva de los trece planteles CECyTEZ, desde la mirada de tres figuras centrales: el cuerpo docente, el equipo directivo, y las autoridades del Subsistema. Este diálogo entre lo medible y lo vivido, ofrece una radiografía de los aciertos y los retos que las y los directores de CECyTEZ tienen ante sí, mientras tienen que apegarse a las pautas directivas que la Nueva Escuela Mexicana ha designado.

Para lograrlo, se propone un perfil de gestión educativa ajustado a las necesidades específicas del subsistema, que operativiza el perfil esperado de la NEM, acompañado de un protocolo de capacitación que brinde a las figuras directivas – independientemente de su antigüedad, sus antecedentes profesionales, experiencia o mecanismo de selección – los conocimientos, herramientas y estrategias necesarias para desempeñar su función de manera altamente eficaz.

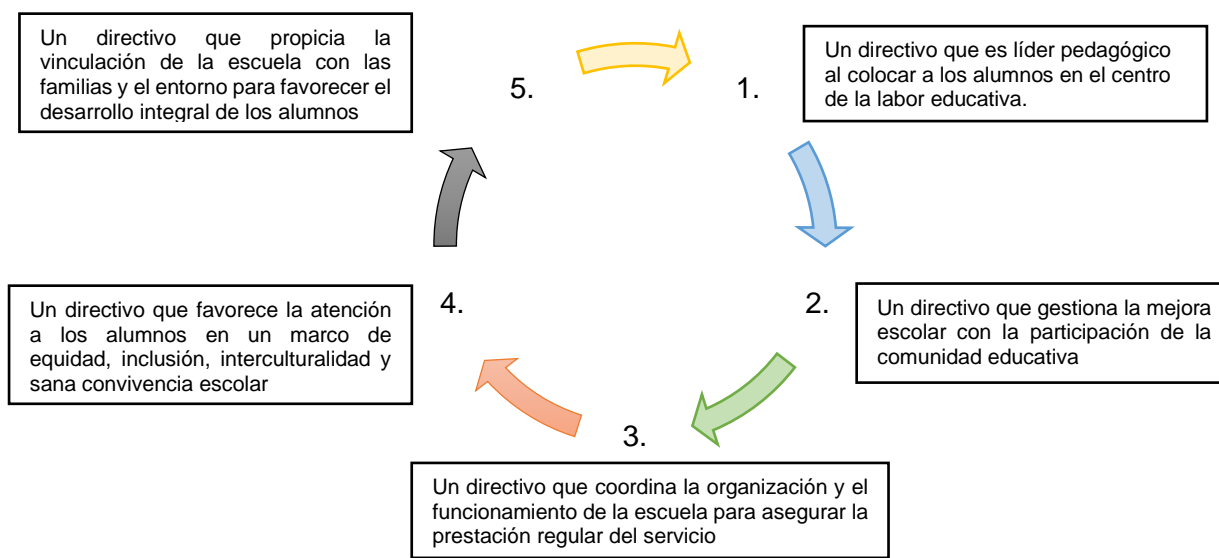
Este capítulo busca no solo repensar el rol de las figuras directivas como agentes de cambio, sino trazar una ruta concreta para transitar de la teoría a la acción, contribuyendo a una práctica directiva pertinente, equitativa y al servicio de las comunidades educativas.

### 3.1 De los lineamientos a la práctica: perfil de gestión directiva para CECyTEZ

La Nueva Escuela Mexicana ha planteado un enfoque educativo transformador, centrado en la equidad, la inclusión y la formación integral. Sin embargo, como se ha visto en los capítulos anteriores, este proyecto no puede concretarse sin una figura directiva que sea dirija adecuadamente las instituciones, pues es quien *“organiza y crea condiciones para proporcionar un servicio educativo de calidad conforme a la normatividad vigente, y que es capaz de dialogar y conjuntar la labor de diferentes actores en pro del aprendizaje y bienestar de los alumnos”* (SEP, 2019, p. 22).

El perfil directivo propuesto por la NEM considera cinco dominios, que, si bien fueron descritos en el capítulo 1, resulta pertinente retomar en la figura 4. Cada dominio se compone de criterios generales, e indicadores, los cuales se pueden considerar como las conductas específicas esperadas por la figura directiva en cada dominio.

Figura 4. Dominios del perfil directivo



Fuente: Elaboración propia con datos de la SEP, 2019.

Como se mencionó en el capítulo 1, la gestión escolar son todas las acciones que la figura directiva articula para garantizar el funcionamiento óptimo para el logro de los objetivos institucionales (Ramírez & Quesada, 2019), y se estructura en seis procesos: Planeación, Implementación, Apoyo, Promoción, Comunicación y Supervisión, que se relacionan entre sí de manera interdependiente y cíclica, formando un sistema dinámico donde cada uno influye y retroalimenta a los demás. Una figura directiva eficaz debe operar estos seis ejes estratégicos de manera equilibrada y conjunta, no como pasos aislados.

Con la finalidad de visualizar más claramente el cómo se vincula el perfil directivo establecido por la NEM con la gestión directiva, esta investigación ha propuesto una organización sistemática de los indicadores de cada uno de los dominios, de acuerdo al proceso al cual corresponde la acción específica que describe. Así pues, después de revisar los 69 indicadores que integran el perfil directivo de la NEM, se agruparon de la manera en que se exponen a continuación en las tablas 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19. Si bien se considera que hay indicadores transversales que podrían alinearse en dos o más ejes, se eligió asignarlos en aquel que la acción descrita incide de manera prioritaria.

Tabla 13. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Planificación

Proceso Clave de la Gestión Escolar.	Indicador específico del perfil directivo de la NEM
Planificación	<p>1.1.1 Identifica cuáles son los propósitos y aspectos centrales del currículo vigente que se requieren lograr con todos los alumnos en su nivel educativo, y las prácticas de enseñanza y de gestión necesarias para alcanzarlos.</p> <p>1.1.3 Determina, junto con el colectivo docente, la manera en que se implementará el currículo vigente en la escuela, de acuerdo con las características de los alumnos y sus necesidades.</p> <p>1.1.4 Define, con apoyo del colectivo docente, estrategias de trabajo conjunto y colaboración entre la comunidad escolar.</p> <p>1.2.1 Comprende aspectos fundamentales del desarrollo infantil o adolescente, en correspondencia con su nivel educativo.</p> <p>1.2.2 Reconoce la importancia que tiene la cultura, la lengua y el contexto familiar en el aprendizaje y desarrollo de los alumnos.</p> <p>1.3.1 Cuenta con altas expectativas acerca de las posibilidades de futuro de la escuela, conforme a su entorno social y cultural.</p> <p>1.3.2 Promueve una visión educativa, deseable y posible, que dé dirección y motive la labor de la escuela, considerando los preceptos del artículo tercero.</p> <p>1.3.3 Articula las acciones de la escuela, con la participación del colectivo docente, en torno a la visión educativa y las prioridades que se desprenden.</p> <p>2.3.1 Identifica la manera en que el Programa Escolar de Mejora Continua favorece la mejora educativa y el logro de la Nueva Escuela Mexicana.</p> <p>2.3.2 Organiza de manera participativa el diseño del Programa Escolar de Mejora Continua.</p> <p>3.2.1 Identifica la necesidad de alinear objetivos, recursos y actividades de la escuela en coherencia con los propósitos educativos.</p> <p>4.4.4 Establece, con apoyo de la comunidad escolar, acuerdos de colaboración para mantener un sistema de reglas y disciplina en la escuela, basado en valores y respeto a los derechos humanos.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de documentos oficiales de la SEP.

Tabla 14. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Implementación

Proceso Clave de la Gestión Escolar.	Indicador específico del perfil directivo de la NEM
Implementación	<p>1.2.5 Adecua, con la participación del colectivo docente, las actividades de la escuela a las necesidades de desarrollo y aprendizaje de los alumnos.</p> <p>1.4.1 Fomenta altas expectativas acerca del aprendizaje de los maestros en la escuela al comprender cómo se puede propiciar este.</p> <p>2.2.1 Favorece el desarrollo de una cultura de responsabilidad compartida por el logro de los propósitos educativos con todos los alumnos en la escuela.</p> <p>2.2.2 Propicia el respeto, la confianza y el buen trato entre maestros como elementos fundamentales del trabajo colaborativo.</p> <p>2.2.3 Reconoce los propósitos, las características y estrategias para fomentar el diálogo profesional, el intercambio de experiencias y el trabajo colaborativo entre maestros dirigidos a la mejora escolar.</p> <p>2.2.4 Coordina el desarrollo del Consejo Técnico Escolar como un espacio de trabajo colaborativo entre maestros.</p> <p>2.3.3 Coordina la implementación del Programa Escolar de Mejora Continua con el apoyo y la participación de la comunidad escolar.</p> <p>3.1.2 Propicia que el servicio educativo se preste de manera regular, conforme a los planteamientos del artículo tercero y de la Nueva Escuela Mexicana.</p> <p>3.1.3 Favorece la utilización adecuada e incluyente del tiempo, recursos y materiales escolares tomando como criterios centrales el interés superior de niñas, niños y adolescentes y el logro de los propósitos educativos.</p> <p>4.1.1 Cuenta con altas expectativas acerca del aprendizaje de los alumnos en la escuela.</p>

Fuente: elaboración propia con información de la SEP, 2019.

Tabla 15. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Apoyo

Proceso Clave de la Gestión Escolar.	Indicador específico del perfil directivo de la NEM
Apoyo	<p>1.1.2 Apoya a los maestros para comprender los propósitos y aspectos a lograr en el aprendizaje de los alumnos conforme al currículo vigente y las prácticas de enseñanza requeridas para ello.</p> <p>1.4.2 Favorece el diálogo profesional entre maestros en torno al núcleo pedagógico de la docencia –interacción del maestro, alumnos y contenido para favorecer aprendizajes.</p> <p>1.4.3 Ofrece apoyo pedagógico al orientar, acompañar y asesorar a los maestros en la mejora de sus prácticas educativas.</p> <p>1.4.4 Contribuye a la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas, con base en la comprensión de su incidencia en la incorporación de los maestros de nuevo ingreso y la mejora de las prácticas docentes y directivas.</p>

Fuente: elaboración propia con información de la SEP, 2019.

Tabla 16. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Promoción.  
Primera parte

Proceso Clave de la Gestión Escolar.	Indicador específico del perfil directivo de la NEM
<b>Promoción</b>	<p><b>1.3.4</b> Actúa como ejemplo de los valores que conforman la visión de futuro de la escuela.</p> <p><b>4.1.2</b> Reconoce el papel del colectivo docente para combatir las desigualdades que se pueden dar en las prácticas educativas al interior de la escuela.</p> <p><b>4.1.3</b> Identifica las maneras en que la escuela puede ayudar a evitar la desigualdad al proporcionar un servicio educativo de calidad.</p> <p><b>4.1.4</b> Lleva a cabo, con apoyo del colectivo docente, acciones para propiciar la equidad en la escuela, incluyendo la de género.</p> <p><b>4.2.1</b> Reconoce a la colaboración y la cohesión social como herramientas clave para propiciar la inclusión en la escuela.</p> <p><b>4.2.2</b> Propicia que la comunidad escolar base su actuación en creencias y actitudes favorecedoras de la inclusión y el apoyo hacia todos los alumnos.</p> <p><b>4.2.3</b> Identifica, con apoyo del colectivo docente, factores de riesgo social y educativo que enfrentan los alumnos y obstaculizan su aprendizaje y participación en la escuela.</p> <p><b>4.2.4</b> Desarrolla, con apoyo de la comunidad escolar, estrategias y acciones que permiten crear ambientes inclusivos en el aula y la escuela, eliminar barreras que impiden la participación plena y efectiva de los alumnos, y proporcionar apoyos a quienes presentan necesidades educativas especiales con o sin discapacidad.</p> <p><b>4.3.1</b> Reconoce que todos los alumnos, independientemente de su origen étnico, cultura, lengua, registro lingüístico o situación migratoria, cuentan con los derechos de preservar su identidad y pertenencia cultural, así como de inclusión y participación plena en la escuela.</p> <p><b>4.3.2</b> Identifica, junto con los docentes, las características culturales, étnicas y lingüísticas de los alumnos, y los valora como elementos que enriquecen la diversidad en la escuela y las prácticas educativas.</p> <p><b>4.3.3</b> Lleva a cabo estrategias, en el marco del proyecto escolar, que mejoren la comunicación y convivencia intercultural al fomentar la inclusión y al evitar exclusiones, prejuicios, estereotipos, discriminación, segregación o racismo.</p> <p><b>4.4.1</b> Promueve el desarrollo de una cultura escolar basada en la convivencia armónica, la inclusión y el aprecio a la diversidad en sus diferentes expresiones.</p> <p><b>4.4.2</b> Establece estrategias, como parte del proyecto escolar, dirigidas a fortalecer la autoestima de los alumnos, la expresión y el desarrollo de sus habilidades socioemocionales, y el fomento de interacciones positivas entre pares.</p> <p><b>4.4.3</b> Fomenta que la comunidad escolar cuente con estrategias para el establecimiento de acuerdos y la solución pacífica de conflictos, utilizando acciones de mediación cuando se requiera.</p> <p><b>4.4.5</b> Lleva a cabo estrategias, con apoyo de la Autoridad Educativa, para que la comunidad escolar cuente con herramientas y protocolos de prevención y actuación en casos de violencia, abuso sexual infantil, acoso y maltrato escolares, emergencia y desastres naturales.</p>

Fuente: elaboración propia con información de la SEP, 2019.

*Tabla 17. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Promoción.  
Segunda parte*

Proceso Clave de la Gestión Escolar.	Indicador específico del perfil directivo de la NEM
<b>Promoción</b>	<p><b>5.1.1</b> Comprende la importancia e incidencia de la participación de las familias en la labor educativa de la escuela.</p> <p><b>5.1.2</b> Cuenta con altas expectativas acerca de la participación de las familias y la comunidad en la labor educativa de la escuela, acorde con el contexto, características, diversidad y cultura de estas.</p> <p><b>5.1.3</b> Establece un clima de acogida adecuado a la participación de las familias en la escuela con apoyo del colectivo docente y el personal educativo.</p> <p><b>5.2.3</b> Lleva a cabo, con apoyo del colectivo docente, estrategias de vinculación con las familias, en relación con el desarrollo social, emocional y académico de los alumnos.</p> <p><b>5.3.1</b> Reconoce, respeta y aprovecha la cultura, los recursos y aportes de la comunidad para el desarrollo integral de los alumnos.</p> <p><b>5.3.2</b> Propicia la participación de la escuela, de acuerdo con su contexto y posibilidades, en proyectos formativos y sociales de la comunidad que beneficien a los alumnos.</p> <p><b>5.3.3</b> Establece alianzas con organizaciones sociales, instituciones comunitarias y dependencias, dirigidas a atender necesidades de los alumnos en su desarrollo integral.</p> <p><b>5.3.4</b> Propicia que la escuela participe en la promoción de la comunicación familiar, el buen uso del tiempo libre, el cuidado de la naturaleza, la mejora de la convivencia y paz social, la actividad física, la preservación y desarrollo de la cultura propia y la lengua maternas, conforme las posibilidades y el proyecto educativo de la escuela.</p>

Fuente: elaboración propia con información de la SEP, 2019.

*Tabla 18. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Comunicación*

Proceso Clave de la Gestión Escolar.	Indicador específico del perfil directivo de la NEM
<b>Comunicación</b>	<p><b>1.2.4</b> Favorece que el colectivo docente conozca y mantenga un diálogo pedagógico frecuente acerca de las características del desarrollo, aprendizaje, y vida social y familiar de sus alumnos.</p> <p><b>5.1.4</b> Establece una comunicación asertiva y motivadora con las familias de los alumnos al establecer una relación basada en la empatía, el diálogo, el respeto y el compromiso.</p> <p><b>5.2.1</b> Comunica, con apoyo del colectivo docente y personal escolar, los principios e ideas fundamentales que orientan el proyecto educativo de la escuela y la manera en que pueden participar las familias en su desarrollo.</p> <p><b>5.2.2</b> Obtiene, con base en el diálogo, información acerca de las características, expectativas y necesidades de las familias y los alumnos, a fin de adecuar las estrategias de la escuela a sus circunstancias concretas.</p>

Fuente: elaboración propia con información de la SEP, 2019.

Tabla 19. Indicadores del perfil directivo de la NEM del proceso de Supervisión.

Proceso Clave de la Gestión Escolar.	Indicador específico del perfil directivo de la NEM
<b>Supervisión</b>	<p><b>1.2.3</b> Indaga constantemente acerca de las características y necesidades de los alumnos de su escuela, considerando diferentes ámbitos del desarrollo y aprendizaje, así como de su vida social y familiar.</p> <p><b>2.1.1</b> Identifica el sentido pedagógico, los propósitos, las características y estrategias de la mejora escolar propiciada con la participación de la comunidad educativa.</p> <p><b>2.1.2</b> Identifica la actuación que deben seguir los directivos en los procesos de mejora escolar.</p> <p><b>2.1.3</b> Reconoce el modo en que los contextos social, cultural y educativo inciden en los procesos de mejora escolar.</p> <p><b>2.1.4</b> Identifica la manera en que se pueden utilizar los procesos de reforma educativa para contribuir a la mejora de la escuela.</p> <p><b>2.3.4</b> Da seguimiento y evalúa de manera continua y con apoyo del colectivo docente el Programa Escolar de Mejora Continua.</p> <p><b>3.1.1</b> Reconoce la incidencia que tiene el funcionamiento regular del servicio educativo en el logro de la excelencia educativa.</p> <p><b>3.1.4</b> Rinde cuentas acerca del funcionamiento y uso de recursos en la escuela, en el marco de una responsabilidad recíproca –recibe apoyo y acompañamiento para lograr lo que se le pide.</p> <p><b>3.2.2</b> Toma decisiones en el ámbito de la gestión escolar con base en el interés superior de las niñas, niños y adolescentes para el ejercicio de su derecho a la educación y al aprendizaje.</p> <p><b>3.2.3</b> Toma decisiones basadas en datos al coordinar la organización y el funcionamiento adecuados del control escolar.</p> <p><b>3.2.4</b> Atiende problemas, situaciones imprevistas y dificultades relacionadas con la operación cotidiana de la escuela, dentro de su ámbito de responsabilidad.</p> <p><b>3.3.1</b> Reconoce la necesidad de colaboración y comunicación asertiva con las autoridades educativas para favorecer procesos de mejora y asegurar la prestación adecuada de los servicios educativos.</p> <p><b>3.3.2</b> Proporciona la información que solicitan las autoridades educativas en relación con los procesos de mejora y el funcionamiento de la escuela.</p> <p><b>3.3.3</b> Dialoga con las autoridades educativas para establecer prioridades de la escuela y determinar necesidades formativas de los maestros, relacionadas con proporcionar una educación de excelencia con inclusión, interculturalidad y equidad.</p> <p><b>3.3.4</b> Solicita la intervención de las autoridades educativas en la atención de problemas de la escuela, situaciones imprevistas o de emergencia que lo requieran.</p> <p><b>5.2.4</b> Identifica e integra recursos y servicios de la comunidad para reforzar el Programa Escolar de Mejora Continua, en atención al desarrollo integral y aprendizaje de los alumnos.</p>

Fuente: elaboración propia con información de la SEP, 2019.

Esta organización no solo permite operativizar el perfil directivo de la NEM, sino que también ofrece una herramienta clara para la autoevaluación directiva y para la formación continua, asegurando que la gestión escolar se alinee con los objetivos del plan de mejora continua. Al vincular cada indicador con procesos específicos se transforma un perfil idealizado en un conjunto de acciones concretas, evaluables y adaptables a los contextos diversos a los que cada directora o director de Educación Media Superior se enfrenta en su quehacer diario.

### **3.2 Entre métricas y realidades: la gestión educativa, percepciones docentes y directivas en CECyTEZ.**

Si bien la efectividad de una institución escolar se puede medir a través de indicadores académicos y administrativos, evaluar a quien liderea dicha institución puede resultar más complejo y subjetivo, pues hasta el momento no existe algún instrumento estandarizado y confiable que sea utilizado de manera general, sistemática y regulada por la autoridad educativa, ya que por lo general las evaluaciones se destinan únicamente al alumnado, y en menor medida, al profesorado, limitando la medición objetiva del desempeño de las y los directores.

Con la finalidad de conocer la eficacia de las figuras directivas del CECyTEZ, se buscó analizar desde tres enfoques claves: el profesorado, la autopercepción de quien está a cargo de la dirección, y el criterio institucional de las autoridades educativas de la Dirección General. Cada una ofrece un panorama que refleja, desde su realidad, su contexto y su área de acción, el cómo se percibe a quienes dirigen las escuelas. Si bien, analizarlas por separado proporciona datos relevantes,

el contrastarlas permite reducir subjetividades, y explorar vínculos y relaciones que de manera parcial no podrían lograrse, por lo que a continuación se presenta la metodología con la que se abordó a cada grupo de participantes, así como las principales características sociodemográficas que permiten contextualizar las respuestas, para finalizar con un análisis que integra los hallazgos de las tres perspectivas que permiten identificar convergencias, discrepancias y patrones significativos.

### **3.2.1 Una mirada desde las aulas, la percepción de las y los maestros**

El colectivo docente es una pieza fundamental en el proceso educativo, ya que su labor trasciende la mera transmisión de conocimientos, y su influencia en la formación integral de las y los estudiantes es clave para el desarrollo académico y personal de los mismos. La percepción que tiene sobre la gestión de las figuras directivas es crucial, ya que el liderazgo que percibe impacta directamente en el ambiente escolar, su motivación y su desempeño.

Con el objetivo de recuperar la visión del profesorado de los 13 planteles CECyTEZ sobre la eficacia de sus directivos, se adaptó la escala Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL ED), la cual mide la opinión docente sobre el desempeño del líder del centro educativo, y permite evaluar la gestión escolar a través de sus prácticas en los seis procesos clave: planeación, implementación, apoyo, promoción, comunicación y supervisión.

La escala adaptada ([Anexo A](#): Cuestionario para docentes: “Percepción docente sobre eficacia en la gestión directiva y estilo de liderazgo en CECyTEZ”) constó de 45 reactivos, distribuidos de la siguiente manera:

- 38 preguntas adaptadas del VAL- ED, donde el profesorado evalúa la eficacia en cada uno de los procesos claves de su figura directiva, en una escala tipo Likert donde las opciones son: 1. Inefectivo, 2. Mínimamente efectivo, 3. Satisfactoriamente efectivo, 4. Altamente efectivo, 5. Sobresalientemente efectivo.
- 5 preguntas de opción múltiple para evaluar el tipo de liderazgo ejercido por sus figuras directivas, reflejado en los aspectos de toma de decisiones, comunicación, distribución de responsabilidades, enfoque a normas y motivación al equipo docente.
- 2 preguntas de opción múltiple para elegir la mayor fortaleza y debilidad de su figura directiva.

La aplicación del instrumento se realizó a docentes adscritos a los 13 planteles CECyTEZ, a través de un formulario Google, el cual se entregó a la Dirección Académica, quien a su vez lo hizo llegar a las y los directivos de los planteles, acompañado de un oficio institucional que daba la indicación de compartir a sus respectivos colectivos docentes, consigna que se les reiteró dos semanas después vía telefónica a cada plantel. En una primera aplicación se obtuvo muy poca respuesta del profesorado, por lo que se notificó a la Dirección General, la cual

convocó a una reunión presencial, en la que, entre otros temas, giró indicaciones a las y los directores para promover con sus colectivos la participación.

La muestra final se conformó por 183 docentes, que corresponde al 90% del cuerpo magisterial del subsistema. El 49% de la muestra fueron mujeres, mientras que el 51% de los docentes encuestados fueron hombres. Entre otros datos demográficos se encontró lo siguiente:

- Último grado de estudios: El 44% del profesorado encuestado tiene licenciatura, el 45% maestría, el 5% especialidad, y el 6% doctorado.
- Edad: La edad promedio del profesorado del subsistema es de 42.4 años. El 9% se encuentra en un rango de edad de 20 a 29 años, el 29% en un rango de 30 a 39 años, el 41% en un rango de 40 a 49 años, el 19% en un rango de 50 a 59 años, y un 3% en un rango de 60 o más.
- Tipo de contratación: El 62% del profesorado cuenta con base definitiva y el 38% con contrato por tiempo determinado.
- Antigüedad en el subsistema: El 9% son docentes de nuevo ingreso, el 16% tiene de 1 a 3 años, el 4% tiene de 3 a 5 años, el 9% tiene de 5 a 8 años, y el 62% del profesorado encuestado tiene más de 8 años laborando en el subsistema.
- Experiencia en el SEN: El 28% del colectivo docente ha tenido experiencia docente en educación básica, el 16% en educación superior, el 1% en educación para el trabajo, y el 54% únicamente tiene experiencia docente en EMS.
- Experiencia docente en otro subsistema de EMS: El 7% en subsistemas

federales, el 4% en otros subsistemas estatales, el 12% en instituciones privadas, el 2% en preparatorias de la UAZ o incorporadas a la UAZ y el 75% únicamente tienen experiencia docente en CECyTEZ.

- El 56% ha participado en uno o más concursos de oposición de USICAMM o SPD, mientras que el 44% no ha participado en ningún proceso.
- El 83% del profesorado nunca ha tenido funciones directivas, mientras que el 17% cuenta con experiencia previa como figura directiva en algún nivel del SEN.
- El 42% de la muestra solo ha estado adscrito solo a un plantel CECyTEZ, el 50% ha estado adscrito entre 2 y 5 planteles, y el 8% del colectivo docente ha rotado entre 6 o más planteles.
- Dentro de su carrera en CECyTEZ, el 23% de la muestra reporta haber tenido únicamente una o un director, el 55% ha tenido entre 2 y 5 directivos, y el 17% ha tenido 6 o más figuras directivas.

La participación docente por plantel fue en general alta, arriba del 85% en casi todos los planteles, a excepción del plantel Maravillas, del cual únicamente se tuvo una participación del 40%. La distribución de respuestas por plantel, la cual se puede observar en la tabla 20, muestra el porcentaje de participación en la primera y segunda aplicación. Se destacan los planteles de El Saucito, Tlaltenango, Río Grande, Plateros y Pedregoso, al tener una alta respuesta desde la primera aplicación. A la inversa, destacan también El Molino, José María Pino Suárez y Maravillas, al tener una participación menor al 20% en el primer corte.

*Tabla 20. Participación docente por plantel en encuesta sobre liderazgo*

Plantel CECyTEZ	Docentes adscritos	Docentes participantes 1° Aplicación	Porcentaje de participación 1° Aplicación	Docentes participantes 2° Aplicación	Porcentaje de participación 2° Aplicación
Calera	25	12	48%	22	84%
El Lampotal	12	6	55%	12	100%
El Molino	11	1	9%	10	91%
El Saucito	9	7	78%	8	89%
Estación San José	22	3	14%	19	86%
José Ma. Pino Suárez	12	1	8%	12	100%
Tlaltenango	24	18	75%	21	88%
San José de Lourdes	13	3	23%	12	92%
Río Grande	24	24	100%	24	100%
Plateros	17	16	94%	16	94%
Pedregoso	12	12	100%	12	100%
Maravillas	10	2	20%	4	40%
Lázaro Cárdenas	13	6	46%	12	92%
<b>Total:</b>	<b>204</b>	<b>111</b>	<b>54.6%</b>	<b>183</b>	<b>90.2%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

### **3.2.2 Una mirada introspectiva: autoevaluación y desafíos del liderazgo directivo**

No se podría hablar de un perfil directivo sin integrar la voz de quienes desempeñan tal cargo, pues más allá de una función operativa, su liderazgo exige una constante reflexión autocrítica sobre las prácticas, objetivos y desafíos a los que se enfrenta.

Con la finalidad de explorar la percepción de las y los directores de los 13 planteles de CECyTEZ sobre su gestión y liderazgo educativo, se elaboró un instrumento de 55 reactivos ([Anexos B](#): Instrumento de Autodiagnóstico de Estilos de Liderazgo para Directivos de Plantel y Anexo [L](#): Autodiagnóstico de Percepción

de Eficacia en Gestión Directiva, para directores) en una escala tipo Likert, de los cuales 25 están destinados a identificar los estilos de liderazgo que ejerce de manera dominante, y el segundo dominante. Se incluyeron 30 reactivos para autoevaluar su eficacia en los 6 procesos claves de la gestión, donde la escala utilizada es la misma que en el instrumento del colectivo docente: 1 ineficaz, 2 mínimamente eficaz, 3 eficaz, 4 altamente eficaz, y 5 sobresalientemente eficaz. El instrumento se aplicó a través de un formulario de Google, el cual está vinculado a una hoja de cálculo que se programó previamente para procesar de manera automática la información, y enviarle a la persona encuestada un reporte personalizado ([Anexo M: Resultado personalizado del instrumento de autodiagnóstico de liderazgo y gestión escolar para figuras directivas](#)) con sus resultados vía correo electrónico de manera inmediata, a través de una dirección de correo creada específicamente para los fines de esta investigación.

A través de este instrumento se pudo conocer que el equipo directivo de CECyTEZ está conformado por un 46.1% de mujeres y un 53.9% de hombres, y la edad promedio es de 48.4 años. En cuestión de antigüedad en las funciones, un 30.8% tiene menos de 4 años en el puesto, un 15.4 % tiene entre 4 y 8 años en el puesto, y 53.8% reporta tener más de 8 años al frente de su institución educativa. En cuanto a nivel académico, el 23.1% de las y los directores tiene como último nivel de estudios una licenciatura o ingeniería, el 69.2% tiene una maestría, y únicamente una directora, correspondiente al 7.7%, tiene estudios de doctorado.

### **3.2.3 Una mirada institucional: la perspectiva de las autoridades educativas**

La gestión escolar no puede comprenderse en su totalidad sin analizar el papel de quienes están a la cabeza de los subsistemas, pues son quienes definen las políticas internas, asignan recursos humanos, económicos y materiales a los planteles, estableciendo lineamientos para orientar el quehacer institucional, y cuyo enfoque se centra en el cumplimiento normativo, los resultados estadísticos y la alineación a las políticas educativas.

Para recabar la experiencia y valoración desde esta perspectiva jerárquica, se elaboró un instrumento ([Anexo C: Escala de Percepción de Eficacia Directiva, para Supervisores](#)), que constó de 30 reactivos, 5 para cada proceso clave de la gestión directiva escolar, en una escala tipo Likert, igual a la empleada en las escalas de docentes y directivos, en la que se evalúa la eficacia de la figura directiva de cada plantel CECyTEZ, y se aplicó de manera escrita a tres posiciones claves:

- **Director General.** Al ser la máxima autoridad, su perspectiva refleja cómo las y los directores de los planteles alinean su gestión con las políticas educativas, nacionales y estatales, así como con los objetivos propios del subsistema. Además, es quien designa, con la aprobación de su junta de consejo, a quienes ostentarán los puestos directivos de las escuelas.
- **Directores de área.** Al ser los responsables de planear, coordinar, supervisar y garantizar el cumplimiento de políticas y estrategias orgánicas dentro de su ámbito de competencia, su perspectiva vincula la operatividad del plantel con la visión del subsistema, asegurando que la gestión directiva no solo resuelva problemas inmediatos, sino que también construya sostenibilidad

institucional. Los participantes fueron los responsables de las áreas Académica, Jurídica, de Planeación y de Vinculación, faltando únicamente la Dirección Administrativa, ya que al momento de realizar la encuesta se realizó un cambio de asignación de la persona a cargo.

- Supervisores académicos. Al ser el enlace directo con los planteles, su perspectiva valora la capacidad de la figura directiva para resolver los problemas cotidianos, las respuestas oportunas a las consignas institucionales, así como las estrategias y dinámicas de trabajo al interior de los planteles.

La integración de estas tres percepciones permite una evaluación equilibrada de la eficacia de la gestión escolar, considerando tanto lo estratégico, como lo pedagógico y operativo, reduciendo los sesgos y ofreciendo una imagen más precisa del quehacer directivo.

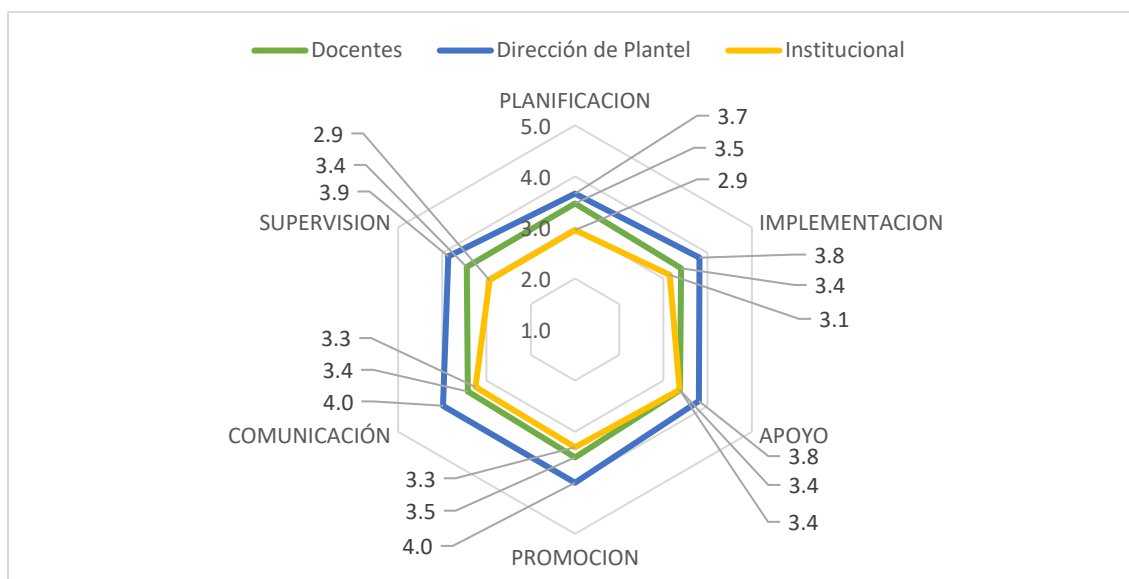
### **3.2.4 Una mirada integral: la gestión directiva desde tres perspectivas**

Para hablar del perfil de gestión escolar es necesario considerar un enfoque que articule las visiones de quienes protagonizan la vida escolar: docentes, directivos y autoridades institucionales. Conjuntar estas tres miradas permiten construir un diagnóstico objetivo sobre la realidad de quienes están al frente de las instituciones educativas. Además, no se puede dejar de lado el hecho de que el subsistema CECyTEZ plantea un panorama complejo, ya que los trece planteles que lo componen se ubican en diferentes comunidades al interior del estado de Zacatecas,

y cada uno enfrenta distintos contextos sociales y económicos desafiantes, aunado a una gran distancia geográfica entre ellos, por lo que resulta complicado unificar criterios de evaluación, establecer practicas colaborativas interinstitucionales, así como dar un seguimiento y acompañamiento a los procesos internos.

Como se muestra en la gráfica 11, la percepción general de la figura directiva de CECyTEZ varía en función del grupo encuestado, ya que la visión institucional percibe como menos eficaces a las y los directivos en comparación a los otros dos grupos, especialmente en los procesos de planeación y supervisión, donde los consideran en el nivel de mínimamente eficaces, mientras que el grupo directivo se considera a sí mismo más efectivo, casi llegando al nivel de altamente efectivo. En general, el proceso en el que obtuvieron una menor puntuación fue en Planeación y Supervisión. El colectivo docente los percibe como equilibrados en el nivel 3: efectivo.

*Gráfica 11. Comparativo de Evaluación General de Eficacia Directiva*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

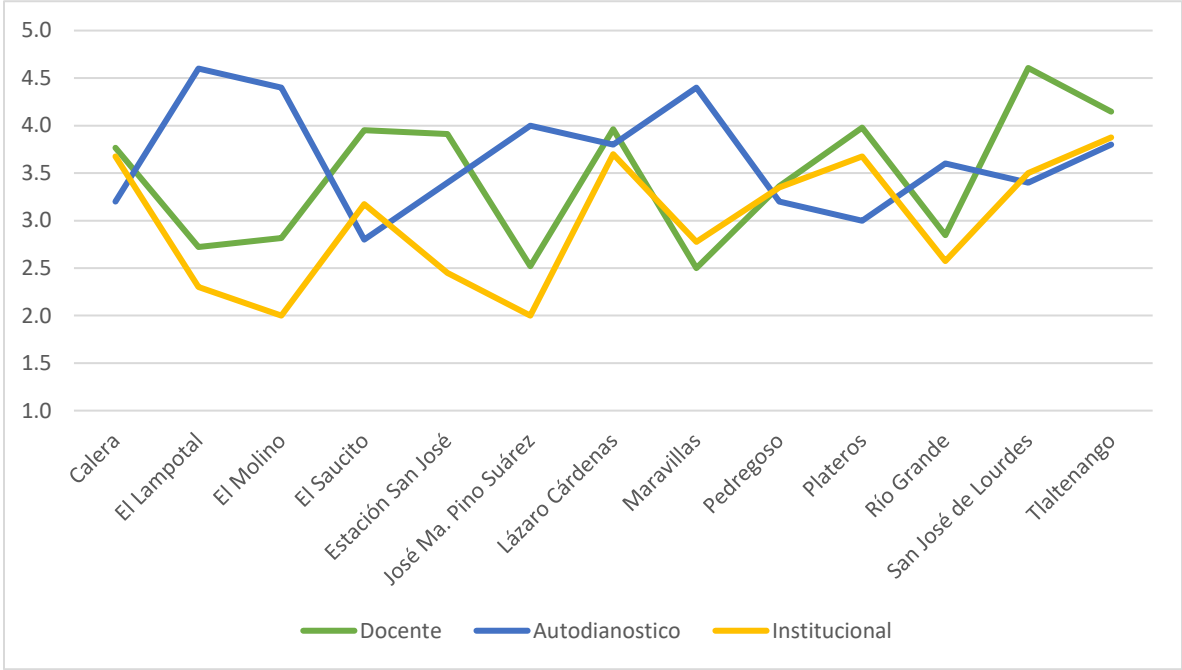
Si bien los resultados generales parecen sugerir que las figuras directivas mantienen un estilo de gestión equilibrado en los seis procesos evaluados, al realizar un análisis por dimensión muestra diferencias significativas en los planteles.

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de Planificación se refiere al articular mediante una dirección compartida, prácticas y procedimientos para conseguir buenos aprendizajes, definidos en objetivos pertinentes, y reflejado en la organización de planes anuales, semestrales y parciales, horarios, procesos administrativos y académicos eficientes, así como reglamentos internos que permitan garantizar un ambiente educativo óptimo para que se lleven a cabo las actividades.

En la gráfica 12 se puede observar un contraste significativo entre las tres evaluaciones, ya que las y los directores tendieron a evaluarse a sí mismos de manera más positiva, mientras que la Dirección General tiene una perspectiva más severa y crítica en casi todos los casos. Resaltan los planteles de El Lampotal, El Molino, Pino Suárez, Maravillas y Río Grande, al haber obtenido las puntuaciones más bajas tanto por sus docentes como por las autoridades, ubicándolos en el nivel de mínimamente eficaces, sin embargo, a excepción de Río Grande, las figuras directivas de estos planteles se autoevaluaron con calificaciones significativamente más altas. En contraste, los planteles de Calera, El Saucito, Plateros y San José de Lourdes, quienes fueron evaluados tanto por el profesorado como de manera institucional, en un rango de altamente eficaces, mientras que las figuras directivas se calificaron a sí mismas con puntuaciones más bajas. Esta diferencia sugiere una actitud más autocrítica de las y los directores, con una conciencia más clara de

sus áreas de mejora, a pesar del reconocimiento externo. Lázaro Cárdenas y Pedregoso son los únicos de los 13 planteles en el que las tres evaluaciones coinciden, en el caso de Lázaro Cárdenas ubicando al director casi en el rango de altamente eficaz, y en el caso de Pedregoso en el rango de eficaz.

Gráfica 12. Comparativo por planteles del proceso de Planeación

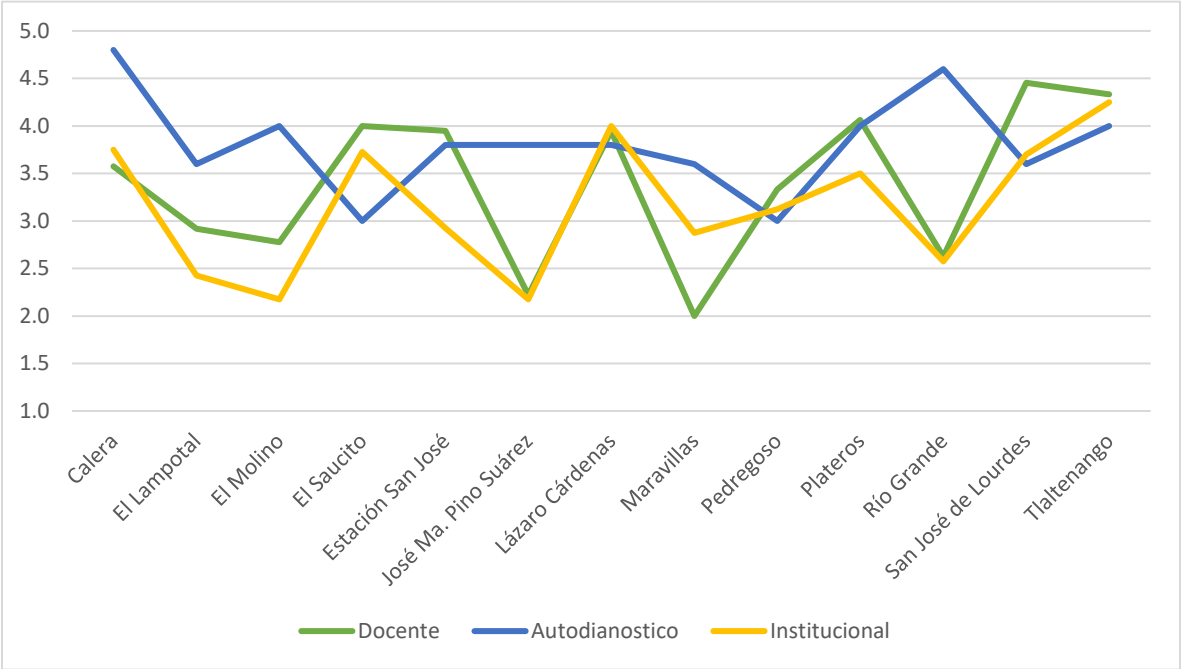


Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

El proceso de Implementación corresponde a poner en práctica las actividades planeadas, y que se requieren para una educación eficaz, generando estrategias efectivas para resolver conflictos, motivar al profesorado y estudiantado, tomando en cuenta las características particulares de la comunidad escolar. En la gráfica 13, correspondiente a este proceso, se puede observar nuevamente que los planteles de El Lampotal, El Molino, Pino Suárez, Maravillas y Río Grande obtuvieron las puntuaciones más bajas por parte del profesorado y por la parte institucional,

ubicándolos en el rango de mínimamente eficaces, y, al igual que en el proceso anterior, las figuras directivas de estas escuelas se autoevaluaron con las puntuaciones más altas, ubicándose a sí mismos en la categoría de altamente eficaces. Nuevamente El Saucito y San José de Lourdes es evaluado como altamente eficaces por el profesorado y por la Dirección General, mientras que los directores se calificaron como eficaces. En este proceso, los planteles de Lázaro Cárdenas, Pedregoso y Tlaltenango coincidieron en las 3 evaluaciones, ubicándose en el rango de altamente eficaces.

*Gráfica 13. Comparativo por planteles del proceso de Implementación*



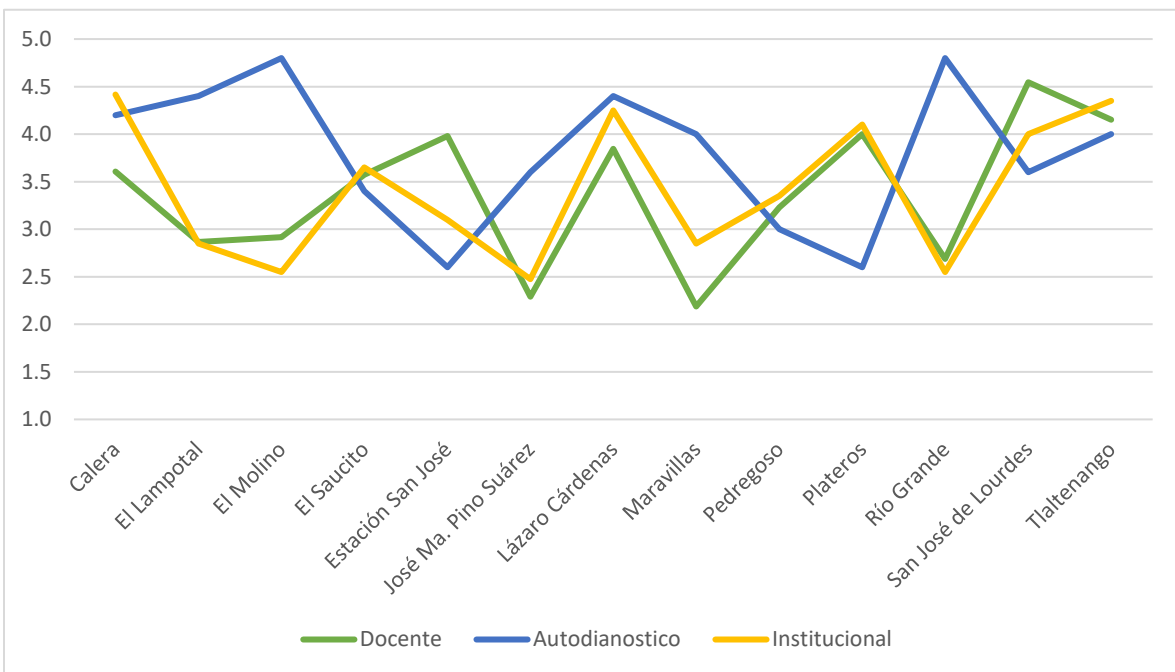
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

El proceso de Apoyo implica que la figura directiva asegure que todos los miembros de su comunidad escolar tengan los recursos materiales e inmateriales para desarrollar sus actividades con éxito, desde la asesoría al docente para la

adecuación de planes y programas, la generación de estrategias de regularización para el alumnado de bajo rendimiento, hasta la gestión de materiales didácticos.

En la gráfica 14, correspondiente al comparativo de la percepción de Apoyo, se puede observar que, al igual que en los dos procesos anteriores, las figuras directivas de los planteles de El Lampotal, El Molino, Pino Suárez, Maravillas y Río Grande obtuvieron las puntuaciones más bajas por parte del profesorado y por la parte institucional, ubicándolos en el rango de mínimamente eficaces, repitiéndose el patrón de haberse autovalorado con las más altas puntuaciones, Lampotal, Pino Suárez y Maravillas considerándose como altamente eficaces, mientras que El Molino y Río Grande como sobresalientemente eficaces.

*Gráfica 14. Comparativo por planteles del proceso de Apoyo*

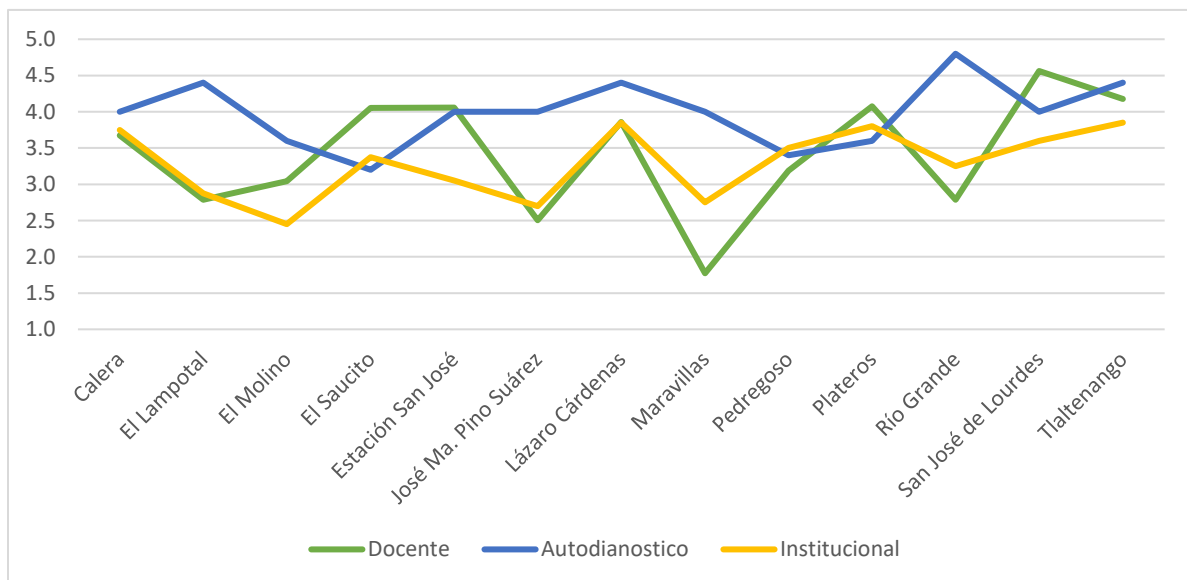


Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

Nuevamente, el profesorado y la Dirección General evaluaron como altamente eficaces a los directores de Plateros y San José de Lourdes a pesar de que ellos mismos se consideran menos eficaces. En los planteles de El Saucito, Lázaro Cárdenas y Tlaltenango las tres evaluaciones no difieren mucho entre sí.

La Comunicación implica mantener canales abiertos y asertivos hacia todas las personas que intervienen al interior y exterior de la escuela, por lo que es necesario que la figura directiva sea eficaz en desarrollar, utilizar y mantener sistemas de intercambio entre las y los miembros de la escuela, y entre la escuela y su comunidad. La gráfica 15 muestra los resultados de las tres perspectivas referentes a este proceso, en el cual se repite el patrón establecido anteriormente, en el que las figuras directivas de los planteles de El Lampotal, El Molino, Pino Suárez, Maravillas y Río Grande obtuvieron las calificaciones más bajas por parte del profesorado y autoridades educativas.

*Gráfica 15. Comparativo por planteles del proceso de Comunicación*

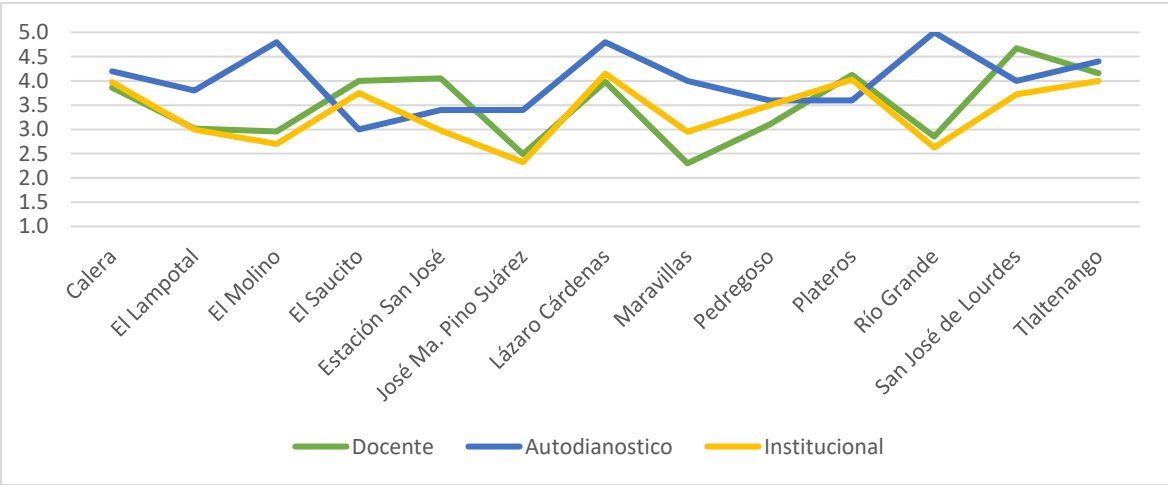


Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

Resalta sobre todo el plantel de Maravillas, donde su colectivo docente lo considera en el rango de ineficaz. Al igual que en los procesos anteriores, los directivos de El Lampotal, Pino Suárez y Río Grande se autoevaluaron con las puntuaciones más altas. Calera, Plateros y Pedregoso obtuvieron una percepción similar de los tres grupos, casi llegando al rango de altamente eficaz.

El proceso de Promoción es de suma importancia, pues vincula a la institución con su comunidad, así como con los sectores públicos y privados, promoviendo actividades extracurriculares que permitan el desarrollo integral del alumnado, además de fomentar el crecimiento personal y reconocimiento profesional del profesorado. En la gráfica 16 se observa nuevamente que los colectivos docentes y la Dirección General perciben como mínimamente eficaces a las figuras directivas de El Molino, El Lampotal, Maravillas y Río Grande, en contraste con sus autoevaluaciones, al considerarse altamente eficaces y, en el caso de Río Grande, considerarse Sobresalientemente eficaz.

*Gráfica 16. Comparativo por planteles del proceso de Promoción*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

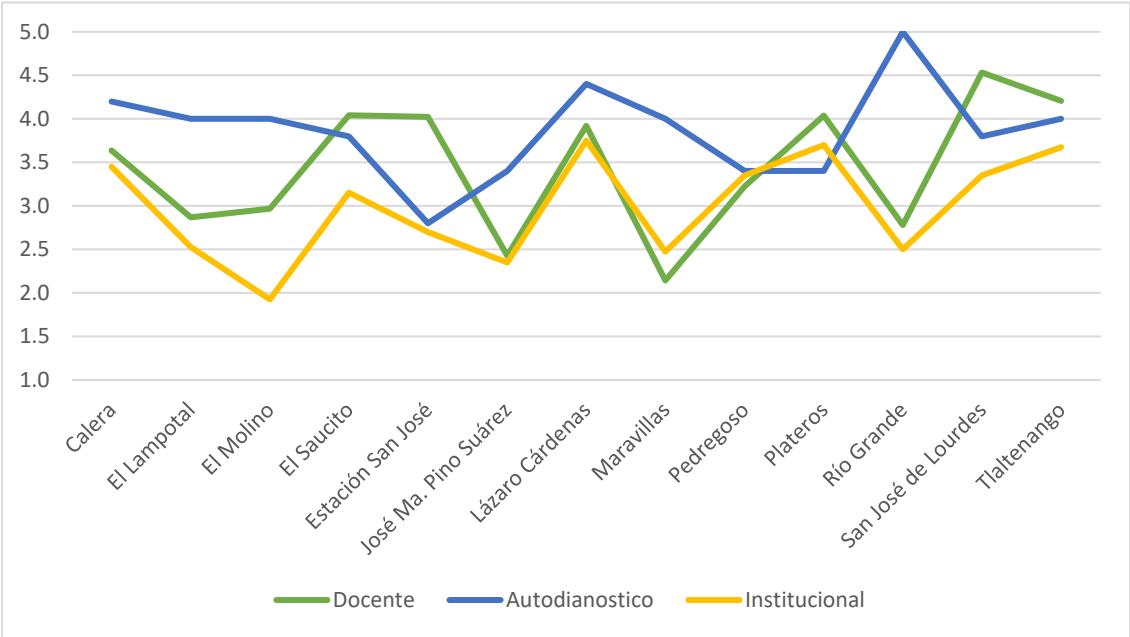
En Tlaltenango, Calera y Pedregoso las puntuaciones de los tres grupos coinciden en percibir a la figura directiva como altamente eficaz, mientras que en el Saucito, Plateros y San José de Lourdes la figura directiva es considerada como altamente eficaz por sus colectivos docentes, mientras que la autopercepción es de menor eficacia.

Por último, la Supervisión implica un proceso constante de recabar y analizar los resultados, las opiniones del colectivo escolar, así como de la comunidad, para tomar decisiones oportunas que encaminen a la institución a la consecución de los objetivos de calidad, generando y adaptando estrategias pertinentes para disminuir los riesgos. Al igual de Planeación, la eficacia directiva general de CECyTEZ en este proceso fue la peor evaluado tanto por el profesorado como por las autoridades del subsistema, siendo calificada como mínimamente eficaz, lo que puede reflejar una preocupación institucional por la falta de un seguimiento sistemático. Así mismo, es el proceso en que el hay más dispersión de las puntuaciones, lo que puede estar relacionado con las diferencias en las formas en las figuras directivas acompañan, evalúan y retroalimentan a sus colectivos escolares.

En la gráfica 17 se repiten los 5 planteles con puntuaciones más bajas por parte del profesorado y Dirección General: El Lampotal, El Molino, Pino Suárez, Maravillas y Río Grande, mientras que las figuras directivas del Lampotal, El molino se autoperciben como altamente eficaces, y Rio Grande como sobresalientemente eficaz. La dirección de El Saucito, Plateros y San José de Lourdes es considerada por su profesorado como altamente eficaz, mientras que en autoevaluación se

obtuvieron resultados más bajos. En el plantel Pedregoso nuevamente coinciden las 3 percepciones, considerando a la figura directiva como eficaz.

Gráfica 17. Comparativo por planteles del proceso de Supervisión



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

En general, se observa una tendencia de las figuras directivas de sobrevalorar su desempeño, en contraste con una visión más crítica por parte de la Dirección General y el profesorado. La discrepancia entre planteles parece referir que no hay prácticas directivas homogéneas en el subsistema, lo que se puede reflejar en los diferentes estilos de liderazgos que ejerce cada figura directiva, así como las condiciones sociodemográficas a las que se enfrenta.

Resulta relevante la discrepancia entre las autoevaluaciones de las y los directores, y las evaluaciones externas realizadas por docentes y autoridades educativas. En planteles como Río Grande, El Molino, El Lampotal y Maravillas, donde las figuras directivas se autoevaluaron con las puntuaciones más altas, las valoraciones externas fueron notablemente más bajas, con brechas de entre 1.5 y 1.9 puntos. Por el contrario, en planteles como San José de Lourdes, Plateros y el Saucito, las y los directores adoptaron una postura más autocrítica, reconociendo las limitaciones de su gestión, y evaluándose a sí mismos con los puntajes más bajos, obtuvieron las mejores evaluaciones por parte de sus colectivos docentes y autoridades educativas. Esto parece sugerir que aquellos liderazgos que reflexionan sobre su quehacer directivo de manera crítica identifican sus áreas de oportunidad y establecen metas realistas integrando a sus colectivos, obtienen mejores resultados, al incorporar la retroalimentación para ajustar los planes. En cambio, los liderazgos con percepciones auto infladas suelen subestimar los retos contextuales y priorizar las decisiones unilaterales, sin una retroalimentación o reflexión crítica sobre los resultados.

### **3.2.5 Una mirada contextual: indicadores académicos y gestión directiva**

Como se ha mencionado previamente, el objetivo central de este trabajo de investigación no radica en el análisis de datos de manera fragmentada, sino en integrar las perspectivas cuantitativas y cualitativas que permitan contextualizar de una manera más objetiva la realidad que viven los planteles CECyTEZ, identificando aquellas variables que inciden directa o indirectamente en la calidad educativa,

tratando de ir más allá de una descripción estadística, para buscar comprender cómo interactúan factores como el liderazgo y la gestión directiva en los colectivos escolares, atendiendo las particularidades de cada uno de ellos.

### **3.2.5.1 CECyTEZ Calera**

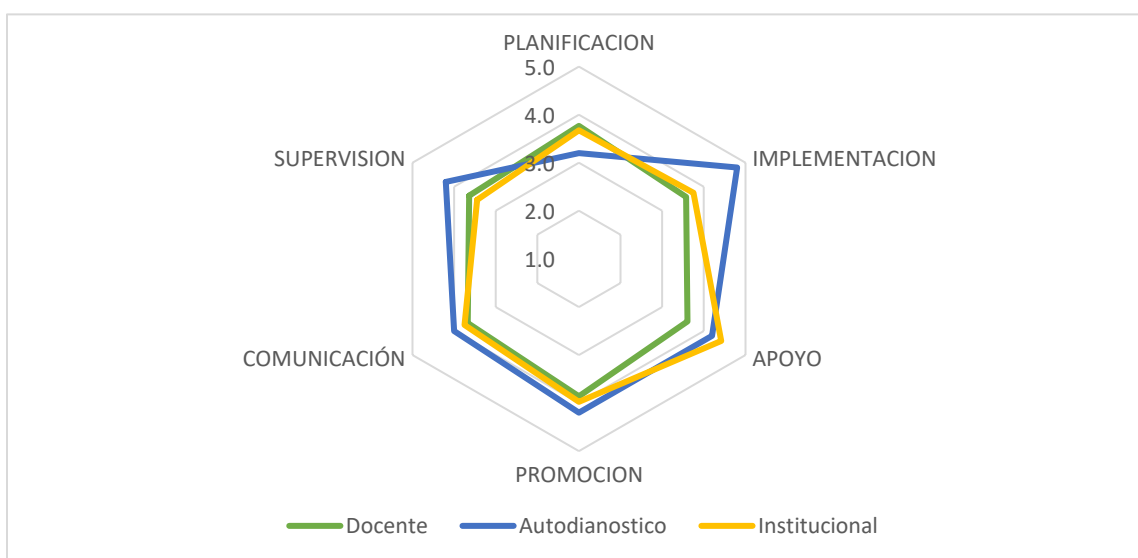
El plantel se encuentra ubicado en el municipio Calera de Víctor Rosales, en su cabecera municipal, que lleva el mismo nombre, y de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI), cuenta con un total de 38,193 habitantes (INEGI, 2020). En el ciclo 2023 – 2024 este plantel reportó una matrícula de 651 alumnos, lo que lo posiciona como el segundo más grande del subsistema CECyTEZ. Cuenta con una plantilla de 25 maestras y maestros, siendo así el mayor colectivo docente.

Con una participación del 84% del profesorado en la encuesta aplicada, se identificó que la figura directiva es percibida con un estilo de liderazgo democrático, destacando como su mayor fortaleza la administración escolar. Se señaló que su mayor área de oportunidad es el seguimiento de los procesos y resultados educativos. En contraste, la encargada de la dirección se auto percibe con estilo de liderazgo transaccional, con tendencias autocráticas.

Tal como se muestra en la gráfica 18, la percepción de eficacia por parte del cuerpo magisterial y la Dirección General coincide en cinco de los seis procesos de gestión escolar, ubicándolos de manera equilibrada en un nivel de eficaz. La única diferencia se presenta en el proceso de Apoyo, donde la evaluación institucional lo

califica como altamente eficaz. Por otro lado, el autodiagnóstico es ligeramente mayor, al considerarse como altamente eficaz en supervisión, comunicación, promoción y apoyo, destacando en implementación al auto percibirse como sobresalientemente eficaz, mientras que en planeación se mantiene en el nivel eficaz.

*Gráfica 18. Comparativo del plantel Calera*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

Calera es uno de los dos planteles con mayor rotación directiva en el periodo evaluado, teniendo 6 personas a cargo y, como se analizó en el capítulo anterior, los indicadores académicos reflejaron esa inestabilidad. No obstante, en los ciclos escolares más recientes se observa una tendencia de aumento en la matrícula y la eficiencia terminal, la cual coincide con la designación de la actual directora. Esta correlación sugiere que se han implementado estrategias de gestión efectivas bajo el liderazgo de la nueva persona encargada de la dirección.

### **3.2.5.2 CECyTEZ El Lampotal**

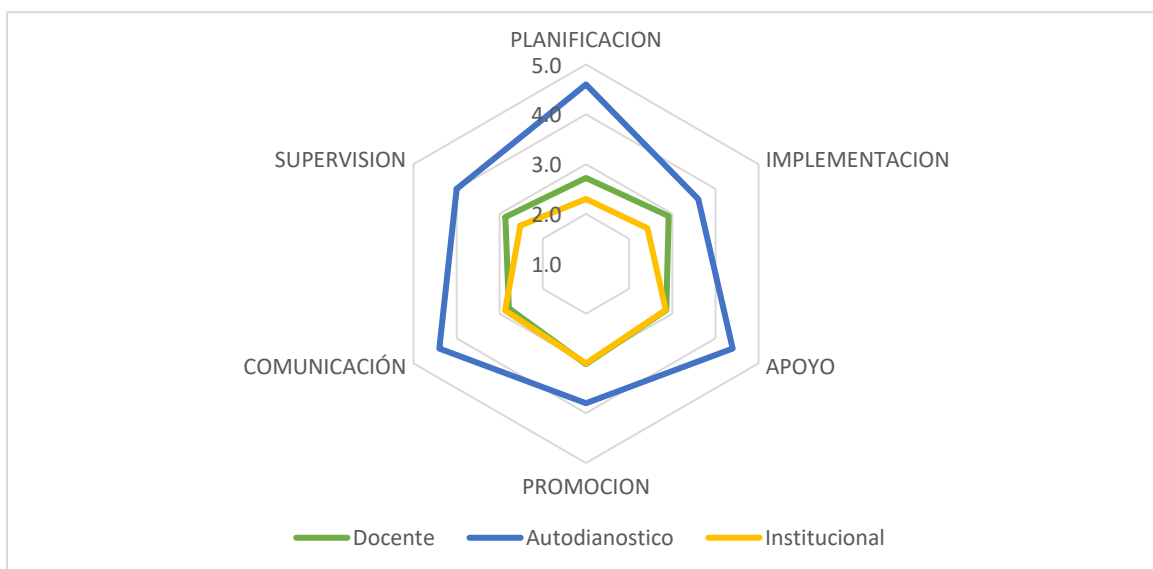
El plantel se localiza en el municipio de Vetagrande, en la comunidad de El Lampotal, que para el año 2020 INEGI registró 1,372 habitantes. Con una matrícula de 214 estudiantes y 12 docentes, es el tercer plantel más pequeño del subsistema CECyTEZ.

Con una participación del 100% del profesorado en la encuesta aplicada, se identificó que la figura directiva es percibida con un estilo de liderazgo democrático, destacando como su mayor fortaleza el impulsar el trabajo colaborativo, mientras que su mayor área de oportunidad es el seguimiento de los procesos y resultados académicos. En contraste, la persona encargada de la dirección se auto percibe con estilo de liderazgo transaccional, con tendencias *laissez – faire*.

El contraste de las perspectivas docentes, institucionales y directivas se puede observar en la gráfica 19, donde resalta la gran diferencia entre la apreciación externa y la auto percibida por el director, quien se evalúa como altamente eficaz en casi todos los procesos, llegando casi a sobresalientemente eficaz en planificación, mientras que la percepción tanto del profesorado como de la Dirección General coincide en mínimamente eficaz, con puntuaciones más bajas especialmente en planificación. La figura directiva actual, asignada por concurso desde el 2016, - un año después de consolidarse como plantel independiente, ya que hasta el ciclo 2014 – 2015 fungía como una extensión de CECyTEZ Calera, - es una de las dos personas que ha ostentado ese cargo en el plantel, por lo que, si bien se podría considerar que ha habido estabilidad para gestionar un proyecto de

mejora continua a largo plazo, es una de las 3 escuelas con menor eficiencia terminal en los ciclos evaluados.

*Gráfica 19. Comparativo del plantel El Lampotal*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

### 3.2.5.3 CECyTEZ El Molino

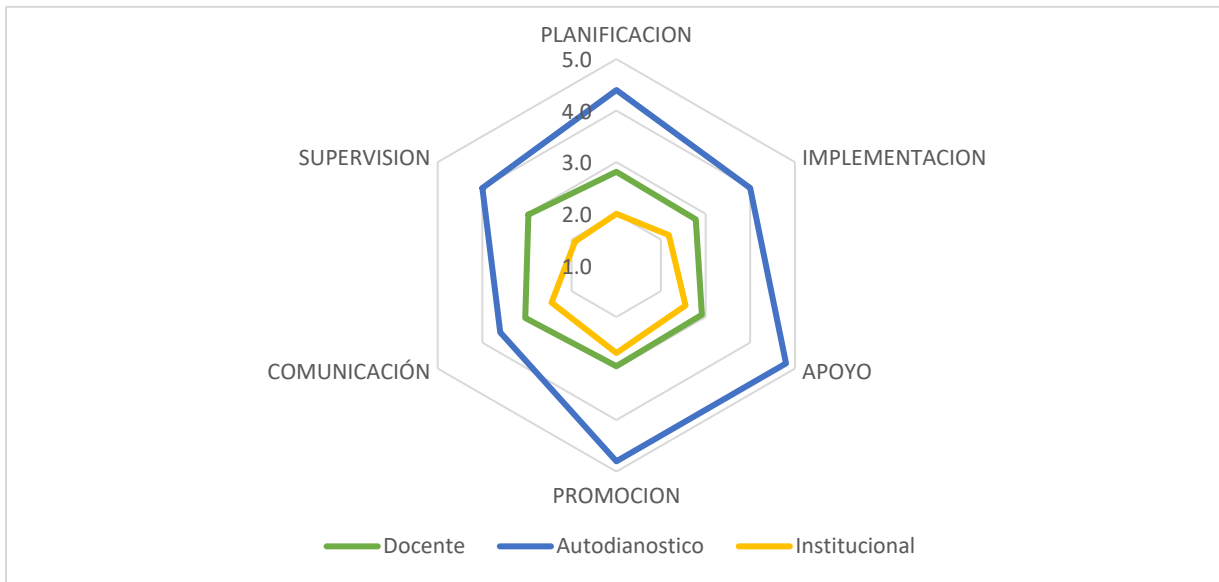
La institución se localiza en la localidad de Jerez de García Salinas, cabecera municipal de Jerez, la cual según INEGI cuenta con una población de 46,132 habitantes. A pesar de encontrarse en la segunda comunidad más grande, solo por debajo de Fresnillo, el plantel El Molino es el segundo más pequeño del subsistema, con una matrícula actual de 193 estudiantes. Cabe mencionar que en ciclos anteriores esta cifra había mostrado una tendencia a la baja, sin embargo, para el 2023 – 2024 recuperó un 26% en relación con el ciclo anterior.

El colectivo docente es el tercero más pequeño del subsistema, conformado por un total de 11 docentes, de los cuales el 100% participó en la encuesta. Es importante señalar que en la primera aplicación solo se recibió una respuesta, sin embargo, después de que la Dirección General se comunicara con la figura directiva para motivar al profesorado para participar, se observó un incremento significativo.

A través de los instrumentos aplicados se pudo conocer que las y los docentes perciben un estilo de liderazgo democrático en su directora, considerando que su mayor fortaleza es la habilidad de impulsar el trabajo colaborativo, mientras que la mayor área de oportunidad percibida es la administración escolar. En contraste, la autoevaluación directiva reporta un estilo transaccional con tendencias transformacionales.

La diferencia de percepciones sobre la eficacia de la figura directiva, que se puede observar en la gráfica 20, muestra que, si bien el colectivo docente la considera eficaz en los seis procesos, la opinión institucional la ubica en un nivel mínimamente eficaz, especialmente en los procesos de planificación, implementación y supervisión. En contraste, la persona encargada de la dirección se auto percibe como altamente eficaz en esos tres procesos, mientras que en apoyo y promoción se considera sobresalientemente eficaz.

Gráfica 20. Comparativo del plantel El Molino



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

En este plantel destacan varios aspectos preocupantes. En un primer momento se observó una casi nula participación del colectivo docente en la encuesta, situación que no fue atendida de manera oportuna por la dirección, al no dar seguimiento al cumplimiento de sus maestras y maestros, a pesar de las indicaciones de la Dirección General de incentivar la participación. A eso se suma el comportamiento atípico de los indicadores académicos de eficiencia terminal, reprobación y abandono escolar, analizados en el capítulo II. Resulta igualmente significativo que, a pesar de ubicarse en una localidad con alta densidad poblacional, enfrente dificultades para mantener y aumentar su matrícula. Estos problemas reflejan procesos internos desarticulados, con una gestión directiva fragmentada y poco eficiente, agravada por el hecho de que es uno de los planteles con mayor rotación directiva, al haber tenido seis personas ocupando el cargo, una de ellas repitiendo en dos periodos no consecutivos. La inestabilidad del liderazgo parece haber

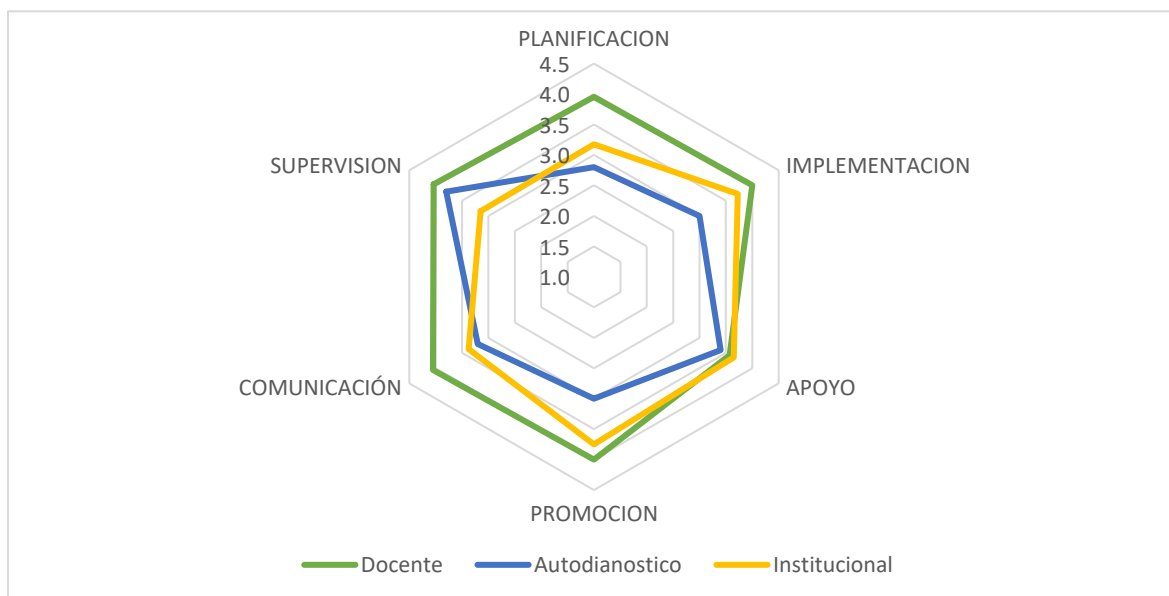
afectado la posibilidad de implementar estrategias pertinentes y efectivas, impactando tanto la cohesión interna como los resultados académicos.

#### **3.2.5.4 CECyTEZ El Saucito**

La comunidad en la que se encuentra ubicado es El Saucito, con 3,370 habitantes, y perteneciente al municipio de General Pánfilo Natera. Con una matrícula de 218 estudiantes, ocupa el décimo lugar en subsistema CECyTEZ. Alberga al colectivo docente más pequeño, con solo 9 maestras y maestros, de los cuales el 89% participó en la encuesta de esta investigación, porcentaje que se cubrió desde la primera aplicación.

A través de los instrumentos aplicados se pudo conocer que el profesorado percibe en su directivo un liderazgo democrático, donde la mayor fortaleza es la administración escolar, y su mayor área de oportunidad es impulsar el trabajo colaborativo. En contraste, la auto percepción directiva es de implementar un liderazgo transaccional con tendencias laissez – faire. Al ser de relativamente reciente creación, con 6 ciclos escolares como plantel CECyTEZ, El Saucito solo ha tenido un directivo, el cual fue asignado de manera directa por la Dirección General, y ha mantenido una matrícula estable a través de los años, con una tendencia de aumento constante en su eficiencia terminal.

Gráfica 21. Comparativo del plantel El Saucito



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

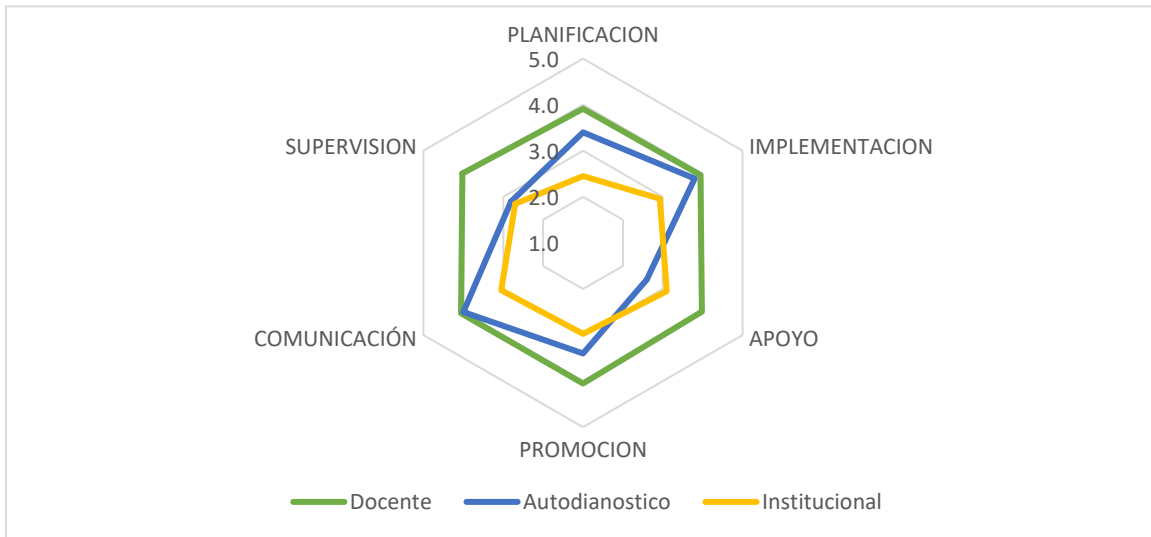
El colectivo docente tiene una percepción positiva de la eficacia de la gestión escolar de su figura directiva, evaluándola como altamente eficaz en cinco de los seis procesos, únicamente considerándola eficaz en la dimensión de apoyo. En contraste, como se puede observar en la gráfica 21, el directivo se percibe a sí mismo de una manera más crítica, evaluándose como eficaz en cinco de los seis procesos, y únicamente como altamente eficaz en supervisión. La visión institucional se ubica de manera intermedia, coincidiendo con el profesorado al considerar al directivo como altamente eficaz en implementación y promoción. Coincide con el directivo en percibir el desempeño en el proceso de comunicación como eficaz. Las tres miradas coinciden en la dimensión de apoyo, al percibir al directivo como eficaz.

### **3.2.5.5 CECyTEZ Estación San José**

Fresnillo, el municipio con mayor densidad poblacional del estado de Zacatecas, alberga a 4 planteles CECyTEZ. Entre ellos, Estación San José es el único establecido en la cabecera municipal, que tiene una población de 143,281 habitantes, según datos de INEGI. Con una matrícula de 500 estudiantes y un cuerpo docente integrado por 22 maestras y maestros, este plantel se posiciona como cuarto más grande del subsistema.

A través de las encuestas aplicadas al se pudo conocer que el profesorado percibe en su figura directiva un liderazgo democrático, donde su mayor fortaleza es impulsar el trabajo colaborativo, mientras que su mayor área de oportunidad es la administración escolar. Por su parte, el director se percibe con un liderazgo transaccional con tendencias autocráticas. Como se puede observar en la gráfica 22, el contraste entre la evaluación por parte del cuerpo docente y de la parte institucional es muy marcado, ya que, al interior del plantel, las y los maestros consideran una gestión directiva altamente eficaz, equilibrada en todos los procesos, mientras que visión externa de la Dirección General es menor, considerándolo como mínimamente eficaz en planeación, y eficaz en los otros cinco procesos. Por su lado, el directivo coincide con el profesorado al considerarse altamente eficaz en implementación y comunicación. Sin embargo, se evalúa como menos eficaz en los otros cuatro procesos, especialmente en apoyo, donde se considera mínimamente eficaz.

Gráfica 22. Comparativo del plantel Estación San José



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

En el plantel se observa una tendencia al alza tanto en la captación de matrícula como en la eficiencia terminal en los últimos ciclos, lo que coincide con la asignación directa del encargado de la dirección hace cinco ciclos escolares, siendo el quinto en ocupar el cargo.

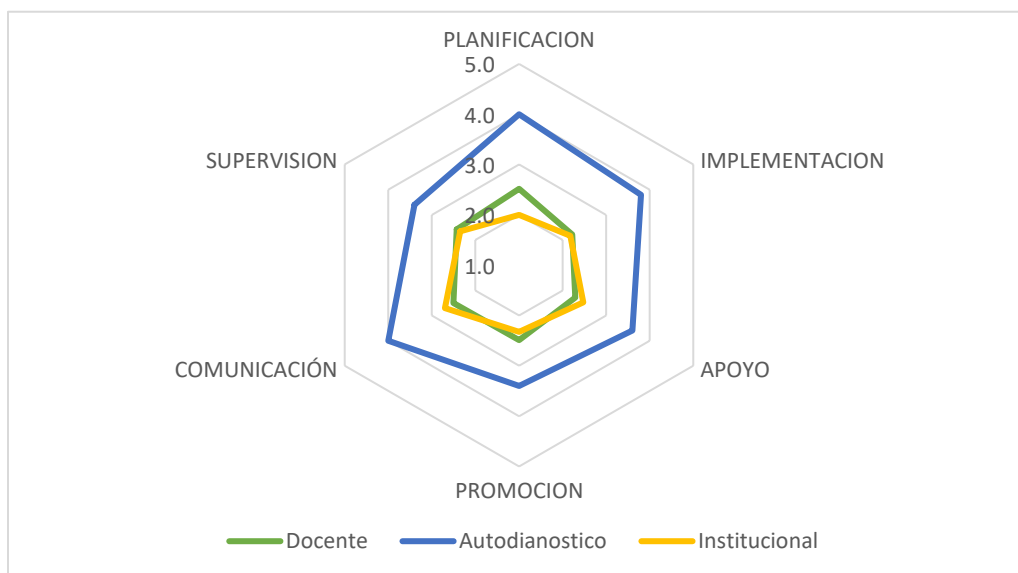
### 3.2.5.6 CECyTEZ José María Pino Suárez

El plantel se ubica en la comunidad del mismo nombre, perteneciente al municipio de Pinos. A pesar de que, según datos oficiales del INEGI, para el 2020 la comunidad tenía un total de 949 habitantes, el plantel no es el más pequeño de CECyTEZ, pues tiene alberga una matrícula de 244 estudiantes, la cual ha sido constante, con una ligera tendencia al alza en los últimos ciclos escolares.

Tampoco tiene el colectivo docente más pequeño, pues está conformado por 12 maestras y maestros, de los cuales el 100% participó en la encuesta, a través de la cual se pudo conocer que se percibe un liderazgo transaccional en su figura directiva, la cual tiene como mayor fortaleza la administración escolar, y como mayor área de oportunidad el impulsar el trabajo colaborativo. Esta percepción coincide con la del propio directivo, que también considera que ejerce un liderazgo transaccional con tendencias autocráticas.

La grafica 23 muestra las discrepancias entre las percepciones de eficacia en la gestión escolar, pues tanto el profesorado como la Dirección General coinciden en que el directivo es mínimamente eficaz en todos los procesos evaluados, mientras que él se autopercibe como altamente eficaz en planificación, comunicación e implementación, y eficaz en los otros tres procesos.

*Gráfica 23. Comparativo del plantel José María Pino Suárez*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

El directivo actual es el tercero en ocupar el cargo, ha mantenido los indicadores académicos en un nivel estable, siendo el tercer plantel con mejor eficiencia terminal del subsistema.

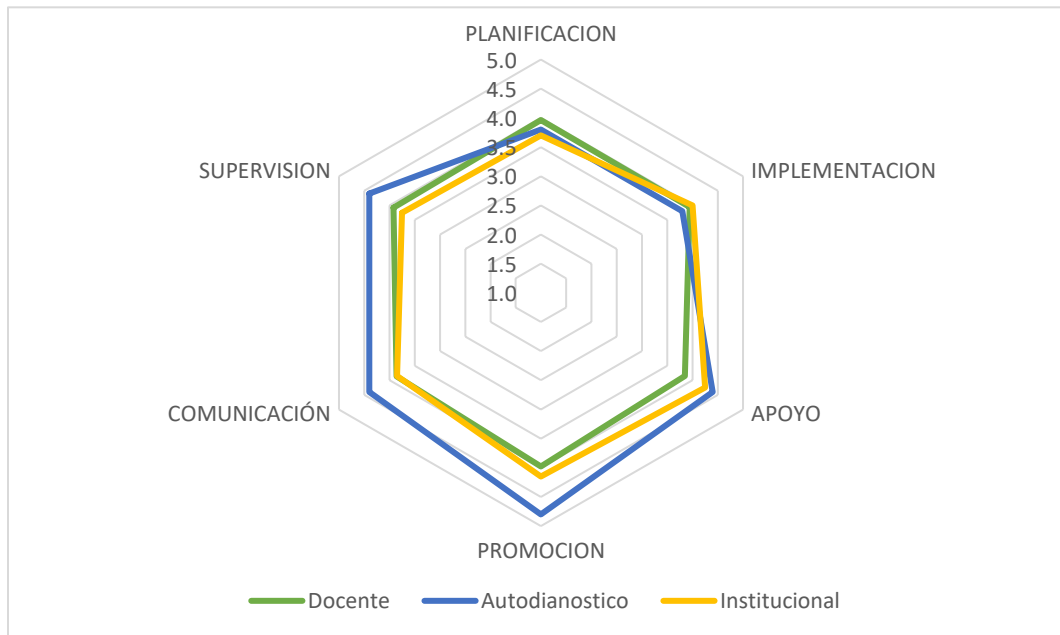
### **3.2.5.7 CECyTEZ Lázaro Cárdenas**

Ubicado también en el municipio de Fresnillo, este plantel se localiza en la comunidad Lázaro Cárdenas, que para el 2020 tenían una población de 4,111 habitantes, según datos oficiales del INEGI. Con una matrícula actual de 361 estudiantes y un colectivo de 13 docentes, ocupa el sexto lugar en el subsistema.

Con una participación del 92% de profesorado en la encuesta, se pudo conocer que se percibe un liderazgo directivo democrático, donde la mayor fortaleza es la administración escolar y la mayor área de oportunidad es el apoyo en el proceso de enseñanza aprendizaje. En contraste, la figura directiva se percibe con un estilo de liderazgo transaccional, con tendencias transformacionales.

La eficacia en la gestión escolar del directivo es percibida de manera similar por las tres posiciones encuestadas, tal como se observa en la gráfica 24, ya que tanto el profesorado, como la Dirección General la evalúan de manera equilibrada en altamente eficaz, postura que coincide con la autoevaluación en los procesos de planificación, implementación y apoyo, siendo ligeramente más alta en promoción, supervisión.

Gráfica 24. Comparativo del plantel Lázaro Cárdenas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

La figura directiva, que fue una asignación directa por parte de Dirección General, ha sido la única en el cargo, al menos durante el periodo evaluado. Es el segundo plantel con la eficiencia terminal más alta, aunque en el ciclo escolar anterior bajó ligeramente al tercer lugar, y si bien su matrícula había presentado una leve tendencia a la baja anteriormente, el ciclo pasado a comenzado a elevarse.

### 3.2.5.8 CECyTEZ Maravillas

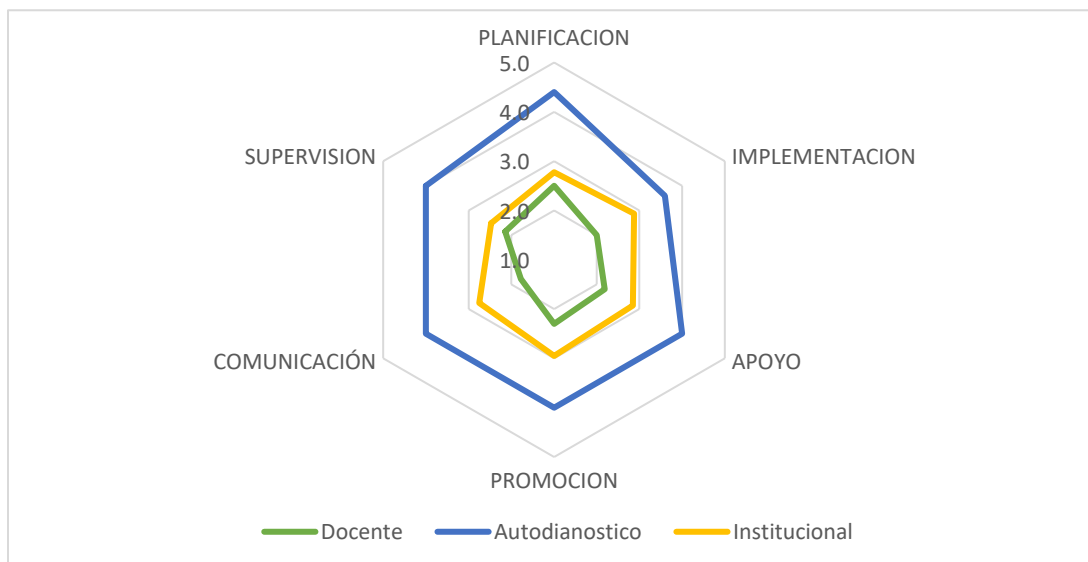
El plantel Maravillas se ubica en la comunidad del mismo nombre, perteneciente al municipio de Noria de Ángeles. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda del 2020, esta comunidad cuenta con una población de 2,809 habitantes. Con una matrícula de 173 estudiantes y un colectivo de 10 docentes, es el plantel más pequeño del subsistema. Hasta el ciclo 2017 – 2018 operaba como centro de

Educación Media Superior a Distancia (EMSaD), modalidad educativa que ofrece bachillerato general, y cuya administración también está a cargo de CECyT. La figura directiva actual ha permanecido en el cargo desde el plantel funcionaba como EMSaD, sin embargo, es el plantel con la eficiencia terminal más baja del subsistema.

Durante la primera aplicación de la encuesta a docentes, únicamente se registró una respuesta, participación que no se elevó después de la intervención de Dirección General, pues al cierre de la encuesta solo se obtuvieron 3 respuestas más. El colectivo docente percibe un liderazgo transaccional, donde la mayor fortaleza es la administración escolar, y la mayor área de oportunidad es el apoyo a los procesos de enseñanza aprendizaje. El directivo por su parte, coincide que ejerce un liderazgo transaccional, con tendencias autocráticas.

El contraste en las percepciones de eficacia en gestión escolar se puede observar en la gráfica 25, donde el profesorado percibe al directivo como mínimamente eficaz en cinco de los seis procesos, resaltando que en comunicación lo consideran ineficaz. Esta visión coincide con la de Dirección General, que, si bien la puntúa un poco más alta, sigue considerándola en el rango de mínimamente eficaz. En contraste, el director se autoevalúa como altamente eficaz en cinco de los seis procesos, únicamente considerándose como eficaz en implementación.

Gráfica 25. Comparativo del plantel Maravillas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

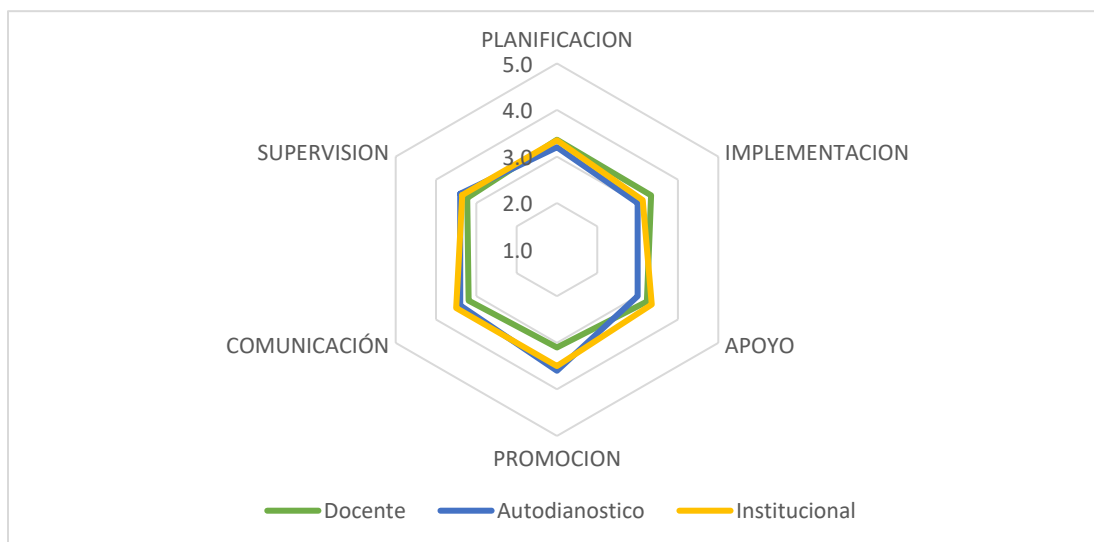
### 3.2.5.9 CECyTEZ Pedregoso

Al igual que José María Pino Suárez, el plantel Pedregoso también se ubica en el municipio de Pinos, en la comunidad que lleva el mismo nombre, la cual para el año 2020 tenía una población de 2,642 habitantes, según cifras oficiales de INEGI. Al tener una matrícula actual de 226 estudiantes y un cuerpo de 12 docentes, es el noveno plantel de CECyTEZ.

Con una participación del 100% desde la primera aplicación de la encuesta al profesorado, se pudo conocer que se percibe un liderazgo democrático por parte de la dirección, con una mayor habilidad para la administración escolar, y con un área de oportunidad en impulsar el trabajo colaborativo. Por su parte, la figura directiva percibe que ejerce un liderazgo transaccional, con tendencias

transformacionales. La percepción institucional, docente y directiva de la eficacia en la gestión escolar se encuentra equilibrada en un nivel eficaz, tal y como se puede observar en la gráfica 26

*Gráfica 26. Comparativo del plantel Pedregoso*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

Al igual que Maravillas y El Saucito, el plantel Pedregoso operaba como centro EMSaD hasta el ciclo 2018 – 2019, cuando comienza su trayectoria como CECyTEZ, bajo el liderazgo de misma persona, la cual ha asumido el cargo desde entonces, implementando estrategias que han permitido tener indicadores académicos estables.

### **3.2.5.10 CECyTEZ Plateros**

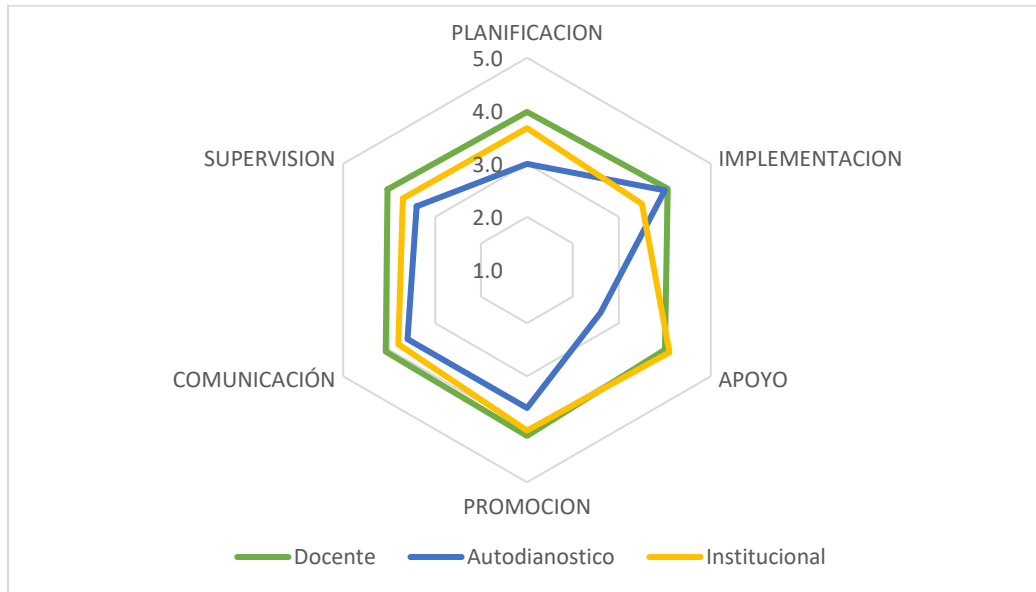
Al igual que los CECyTEZ Estación San José, Lázaro Cárdenas y San José de Lourdes, CECyTEZ Plateros se localiza en el municipio de Fresnillo, específicamente en la comunidad de Plateros, que hasta el 2020 tenía una

población de 6,055 habitantes. Es el quinto plantel más grande, con 473 estudiantes y 17 docentes.

Con una participación del profesorado del 94% desde la primera aplicación de la encuesta, se pudo conocer que el colectivo considera que la dirección ejerce un liderazgo democrático, con una gran habilidad para la administración escolar, aunque refieren que como mayor área de oportunidad está el impulsar el trabajo colaborativo. Por su parte, el directivo considera que dirige su plantel con un liderazgo transaccional, con tendencias autocráticas.

Como se puede observar en la gráfica 27, el colectivo docente considera que la gestión escolar se da de manera altamente eficaz en los seis procesos, mientras que la Dirección General considera que en implementación, planificación y supervisión el desempeño es ligeramente menor. Por su parte, el director coincide con el profesorado al considerar que es altamente eficaz en implementación, sin embargo, refiere que su gestión en el proceso de apoyo es mínimamente eficaz.

*Gráfica 27. Comparativo del plantel Plateros*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

El directivo, que ocupa el cargo desde el 2014 por designación directa, parece haber establecido estrategias pertinentes, pues es el plantel con mejores indicadores en eficiencia terminal y recuperación de la matrícula después de la pandemia, aunado a la aceptación y reconocimiento generalizado por parte del profesorado.

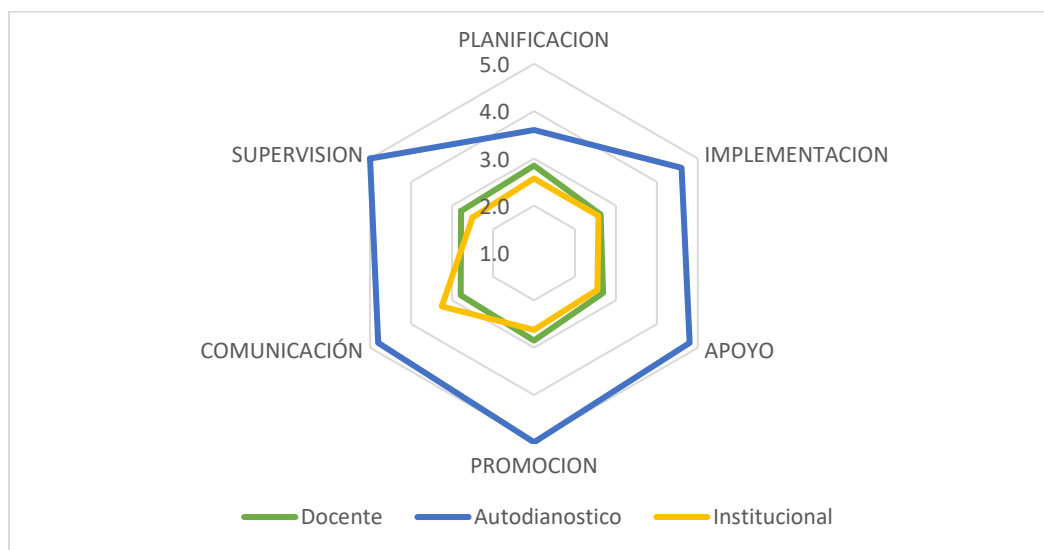
### **3.2.5.11 CECyTEZ Río Grande.**

Ubicado en la cabecera municipal de Río Grande, este plantel es el más grande del subsistema CECyTEZ, al tener una matrícula de 721 estudiantes y 24 docentes. De acuerdo a cifras oficiales de INEGI, para el 2020 esta comunidad tenía una población de 35,050 habitantes. El 100% del profesorado participó en la encuesta realizada desde la primera aplicación, a través de la cual se pudo conocer que se

percibe a la figura directiva con un liderazgo democrático, donde su mayor fortaleza es el impulsar el trabajo colaborativo, y su mayor área de oportunidad es la administración escolar. Por su parte, la figura directiva percibe que ejerce un liderazgo transaccional, con tendencias transformacionales.

Al contrastar las respuestas de los tres grupos encuestados, se pueden observar una gran brecha entre la percepción externa, compuesta por el profesorado y la Dirección General, y la percepción interna que la dirección de plantel posee de sí mismas, tal y como se refiere en la gráfica 28.

*Gráfica 28. Comparativo del plantel Río Grande*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

La percepción externa de la gestión directiva se encuentra equilibrada en un nivel de mínimamente eficaz, en discrepancia con la autoevaluación, ya que se percibe en el máximo nivel, sobresalientemente eficaz, en los procesos de apoyo, promoción, comunicación y supervisión, mientras que en implementación se

considera altamente eficaz, y en planeación únicamente eficaz. La figura directiva ha estado encargada de la dirección desde el ciclo escolar 2020 – 2021, año en que ganó el concurso de oposición. Anterior a ella, la dirección había sido ocupada por 3 personas. A pesar de la mala percepción que se tiene de la gestión directiva, Rio Grande también es el plantel con mejores indicadores, tanto de matrícula como de eficiencia terminal, lo que podría significar que los procesos internos están siendo respaldados por otros actores, quizá las subdirecciones y el mismo cuerpo docente, por lo que los resultados son favorables a pesar de la gestión directiva ineficaz.

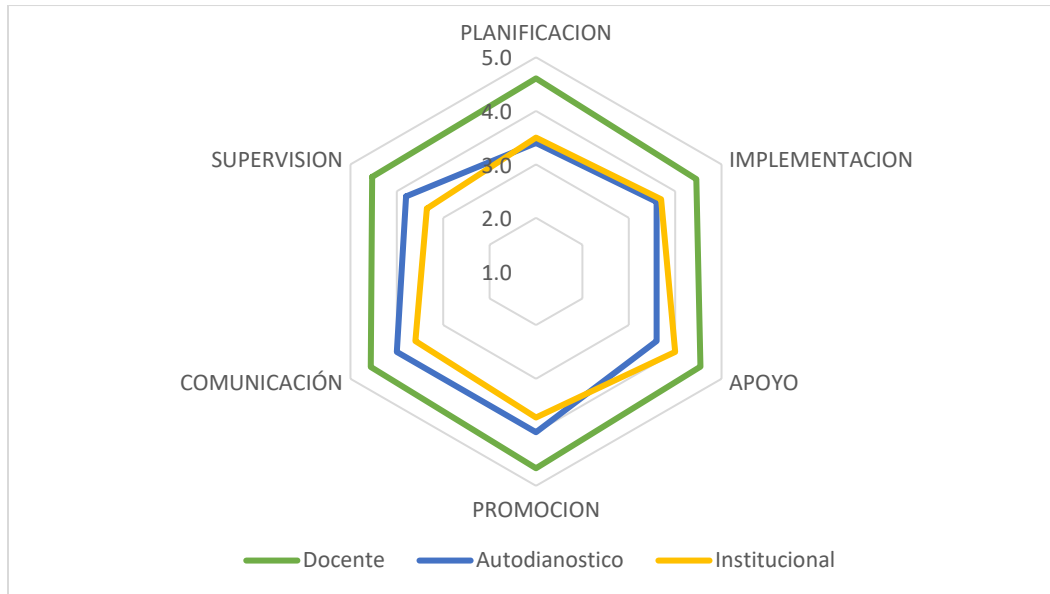
#### **3.2.5.12 CECyTEZ San José de Lourdes**

También ubicado en el municipio de Fresnillo, este plantel lleva el nombre de la comunidad en la que se encuentra, la cual, según el reporte de INEGI, tenía 5,786 habitantes para el 2020. Actualmente tiene una matrícula de 326 estudiantes y un colectivo integrado por 13 docentes, de los cuales el 92% participó en este trabajo de investigación contestando la encuesta, a través de la cual se pudo conocer que se percibe un liderazgo democrático por parte de la figura directiva, donde su mayor fortaleza es la planeación del proceso educativo, y la mayor área de oportunidad es el impulsar el trabajo colaborativo. Por su parte, el directivo considera que ejerce un liderazgo transaccional con tendencias transformacionales.

En el ejercicio de integrar las percepciones docentes, directivas e institucionales, reflejadas en la gráfica 29, se puede observar que la valoración del profesorado hacia la eficacia del director se encuentra equilibrada en un nivel de

altamente eficaz, mientras que la visión del propio director y la Dirección general se coinciden al percibir una gestión equilibrada eficaz.

*Gráfica 29. Comparativo del plantel San José de Lourdes*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

El plantel ha tenido una alta rotación directiva a lo largo de los ciclos analizados, siendo el actual director el quinto en ocupar el cargo, el cual obtuvo al participar y ganar en el concurso de oposición. Los indicadores muestran que las estrategias implementadas han sido efectivas, pues tanto la eficiencia terminal como la matrícula han ido en aumento, colocándose como el tercer lugar de los planteles con mejor eficiencia terminal en el subsistema.

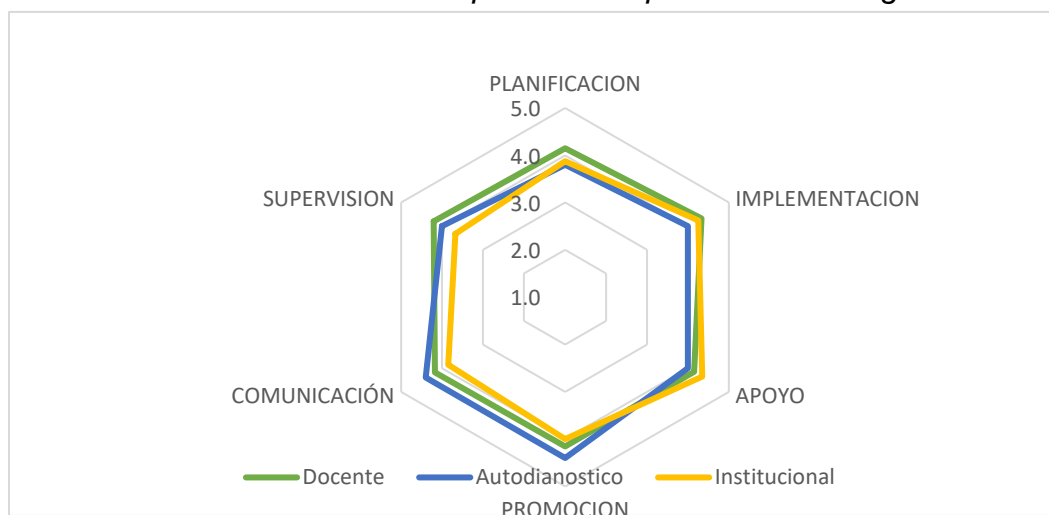
### **3.2.5.13 CECyTEZ Tlaltenango de Sánchez Román**

El plantel se encuentra ubicado en el municipio Tlaltenango de Sánchez Román, en su cabecera municipal, que lleva el mismo nombre, y que de acuerdo con el Censo

de Población y Vivienda 2020 del INEGI cuenta con un total de 17,882 habitantes. Actualmente tiene una matrícula de 613 estudiantes y una plantilla de 24 docentes, lo que lo posiciona como el tercer plantel más grande del subsistema CECyTEZ.

Con una alta participación de su profesorado en la encuesta, se pudo conocer que el colectivo percibe que su directivo ejerce un liderazgo transaccional con tendencias Laissez – Faire, que su mayor fortaleza es la administración escolar y la mayor área de oportunidad es el apoyo a los procesos de enseñanza – aprendizaje. Por su parte, la figura directiva considera que su estilo de liderazgo es transaccional, con tendencias laissez – faire. Como se observa en la gráfica 30, las tres perspectivas sobre la eficacia de la gestión escolar son muy equilibradas y similares entre sí, ubicándola en un nivel de altamente efectiva.

*Gráfica 30. Comparativo del plantel Tlaltenango*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en encuesta.

La persona encargada de la dirección ha ocupado el cargo durante todo el periodo evaluado, a través de una designación directa por las autoridades del subsistema.

Si bien no es el plantel con la eficiencia terminal más alta, sí se ha mantenido constante a través de los ciclos escolares, ubicándose por encima del 60%.

### **3.3 Una mirada hacia el futuro: de la evaluación hacia la acción, protocolo de capacitación directiva.**

El contexto actual de la educación media superior en México requiere que al frente de las escuelas haya mujeres y hombres capacitados como líderes transformacionales para innovar, comprometidos con la mejora continua, la educación eficaz y el fortalecimiento institucional. Se precisa una dirección efectiva que impacte no solamente en la organización administrativa, sino que influya en los indicadores académicos, el desarrollo profesional de sus colectivos docentes y el bienestar del alumnado.

A través del análisis integral del perfil de liderazgo y gestión directiva, contrastado con los indicadores académicos, y contextualizado a través las percepciones del profesorado, equipo directivo y autoridades institucionales, se logró identificar que no todos los planteles CECyTEZ operan con los mismos niveles de eficacia, situación que se puede explicar en gran medida por dos factores interrelacionados:

1. Discrepancias entre los estilos de liderazgo, ya que la ausencia de un marco unificado para la gestión escolar deriva en prácticas directivas desconectadas.

2. Influencia de las particularidades contextuales que condicionan la implementación de las estrategias, lo que puede originar adaptaciones que no siempre están alienadas con los objetivos planteados.

Como consecuencia, se percibe una falta de identidad directiva institucional consolidada, que se manifiesta en prácticas de gestión fragmentadas, donde cada figura directiva actúa conforme a sus propias posibilidades y criterios.

Es por ello, que con el propósito de reforzar las competencias de gestión de las y los directores de CECyTEZ, brindándoles herramientas teóricas y prácticas que les permitan transformar sus planteles en espacios de reflexión y colaboración, se propone la capacitación “Rumbo al Bienestar Educativo: estrategias de gestión y liderazgo”, la cual consta de 10 sesiones de dos horas cada una que se implementarán cada 15 días, en las instalaciones de la Dirección General del subsistema.

Dado que las y los participantes cuentan con diferentes niveles de experiencia y antigüedad en el cargo, el programa está diseñado para ser accesible y relevante tanto para aquellas figuras directivas con amplia trayectoria, como para quienes que se encuentran en las primeras etapas de su gestión, ofreciendo herramientas adaptables a las necesidades específicas de cada plantel, buscando no solo fortalecer hacia el interior de los planteles, sino generar un impacto colectivo en el subsistema, reforzando la identidad institucional.

<b>Nombre de la sesión:</b>	<b>Liderazgo hecho a la Medida</b>	
<b>Objetivo Particular:</b>	Analizar los diferentes estilos de liderazgo aplicados a contextos educativos, identificando el estilo personal.	
<b>Eje temático:</b>	Liderazgo	
<b>Apertura</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Materiales y recursos requeridos</b>	<b>Tiempo</b>
1. Bienvenida y presentación de objetivos del curso.	Proyector, computadora, aplicación mentimeter.	5 min
2. Dinámica de presentación. Cada participante dice su nombre y su plantel de adscripción.		5 min
3. A través de un código QR cada participante accede a la aplicación "mentimeter" generadora de nubes de palabras. Escribe una cualidad que considera tener como líder y el mayor reto al que se enfrenta en su gestión.		10 min
4. Reflexión grupal		5 min
<b>Desarrollo</b>		
5. Presentación teórica: Tipos de liderazgo	Proyector, computadora, formulario	30 min
6. Preguntas interactivas		10 min
7. Autoevaluación de liderazgo. ( <a href="#">Anexo B</a> )		30 min
8. Discusión en plenaria		10 min
<b>Cierre</b>		
9. Reflexión individual. Cada participante escribe <i>"Una acción concreta que modificaré en mi liderazgo a partir de hoy"</i> .	Hojas de papel	5 min
10. Compromiso grupal: 2 o 3 voluntarios a comparten su compromiso.		5 min
11. Mensaje motivador de cierre		5 min
<b>Bibliografía recomendada</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. <i>Psicoperspectivas</i>, 9(2), 34-52.</li> <li>• Maya, E., Zavala, J. J. A., &amp; Argüelles, J. J. I. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. <i>Cienciamatria</i>, 5(9), 114-129.</li> </ul>		

<b>Nombre de la sesión:</b>	<b>Transformando Realidades: El Poder del Liderazgo Educativo</b>	
<b>Objetivo Particular:</b>	Identificar los principios del liderazgo transformacional y su aplicación en la gestión educativa.	
<b>Eje temático:</b>	Liderazgo transformacional	
<b>Apertura</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Materiales y recursos requeridos</b>	<b>Tiempo</b>
1. Bienvenida y presentación de objetivos de la sesión, enlazando con la sesión 1. 2. Dinámica rompehielos. Se hace una recapitulación de la sesión anterior y se invita a dos o tres participantes a compartir la acción que implementaron durante la semana y sus resultados.		5 min  10 min
<b>Desarrollo</b>		
3. Presentación teórica: Fundamentos del liderazgo transformacional. 4. Preguntas reflexivas. 5. Análisis por equipos de casos prácticos y discusión. 6. Diseño de una acción transformacional. Cada participante escribe en una hoja: Un desafío específico de su plantel y una acción concreta basada en los principios del liderazgo transformacional para abordarlo	Proyector, computadora, tarjetas con casos prácticos.	30 min  10 min 40 min  10 min
<b>Cierre</b>		
7. Compromiso grupal: 2 o 3 voluntarios a comparten su compromiso. 8. Mensaje motivador de cierre.		10 min  5 min
<b>Bibliografía recomendada</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parra Rivas, R. (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. <i>Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales</i>, 2(2), 54-72.</li> <li>• Zegarra Saldaña, N. (2019). Estudio Piloto: Importancia del liderazgo transformacional del director en el compromiso del profesorado y de los estudiantes en un centro educativo.</li> </ul>		

<b>Nombre de la Sesión:</b>	<b>Comunicación que Inspira</b>	
<b>Objetivo Particular:</b>	Desarrollar estrategias de comunicación que fomenten el compromiso y la motivación del colectivo docente	
<b>Eje temático:</b>	Comunicación efectiva y motivación docente	
<b>Apertura</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Materiales y recursos requeridos</b>	<b>Tiempo</b>
1. Bienvenida y presentación de objetivos de la sesión, enlazando con sesión 2. 2. Dinámica rompehielos. Teléfono descompuesto con mensajes extensos	Tarjetas con mensajes relacionados a la educación	5 min 10 min
<b>Desarrollo</b>		
3. Presentación teórica: Los 3 pilares de la comunicación asertiva, errores comunes y técnicas de retroalimentación. 4. Ejercicio de técnicas de retroalimentación. Se muestran diferentes frases y se pide que se reformulen para que sean mensajes asertivos. 5. Role-playing de situaciones reales 6. Diseño de un plan de comunicación para el plantel. ( <a href="#">Anexo D</a> )	Proyector, computadora, tarjetas con escenarios comunes en gestión escolar, plantillas impresas con secciones clave	30 min 10 min 30 min 20 min
<b>Cierre</b>		
7. Compromiso de la sesión: cada participante escribe “Una técnica de comunicación que aplicaré la próxima semana”. 2 o 3 voluntarios a comparten su compromiso. 8. Mensaje motivador de cierre.		10 min 5 min
<b>Bibliografía recomendada</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espinoza, L. Á. M. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. <i>CULCyT: Cultura científica y tecnológica</i>, 6(32), 5-19.</li> <li>• Viveros, J. A. (2003). <i>Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos</i>. OIT.</li> </ul>		

<b>Nombre de la Sesión:</b>	<b>Supervisión que Transforma: Retroalimentar para mejorar</b>	
<b>Objetivo Particular:</b>	Implementar prácticas de supervisión y retroalimentación que impulsen la mejora continua.	
<b>Eje temático:</b>	Supervisión y retroalimentación efectiva	
<b>Apertura</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Materiales y recursos requeridos</b>	<b>Tiempo</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida y presentación de objetivos de la sesión, enlazando con sesión 4.</li> <li>2. Dinámica rompehielos. Se divide al grupo equipos de 3 participantes. Uno tendrá el rol de dibujante, otro de guía y otro de supervisor. El guía estará de espaldas a los otros dos y describirá un dibujo sencillo. El supervisor solo podrá hacer 2 intervenciones para ayudar al dibujante a realizar la consigna lo mejor posible.</li> </ol>	Hojas blancas, colores.	5 min  10 min
<b>Desarrollo</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Presentación teórica: Principios de supervisión efectiva. Modelo de retroalimentación GROW: Goal (Objetivo), Reality (Realidad), Options (Opciones), Will (Compromiso)</li> <li>4. Ejercicio rápido. Se proyectan frases de retroalimentación negativas y se pide al grupo que las conviertan en constructivas usando el modelo GROW.</li> <li>5. Role-playing de retroalimentación docente. Por equipo se entregan tarjetas con escenarios escolares comunes, que deberán resolver usando el método GROW</li> <li>6. Retomando un objetivo de su plan de mejora continua, o</li> </ol>	Proyector, computadora, tarjetas con situaciones escolares, plantillas de plan de supervisión.	30 min  10 min  30 min  20 min

<p>bien, eligiendo uno nuevo, cada participante diseña un protocolo de supervisión (<a href="#">Anexo E</a>) adaptado a su contexto, estableciendo objetivos, acciones, instrumentos de evaluación y seguimiento.</p>		
Cierre		
<p>7. Compromiso de la sesión: cada participante escribe “Una acción inmediata de supervisión que aplicaré la próxima semana”. 2 o 3 voluntarios a comparten su compromiso.</p> <p>8. Mensaje motivador de cierre.</p>		<p>10 min</p> <p>5 min</p>
Bibliografía recomendada		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cardozo, H. Y. O. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. <i>Omnia</i>, 23(3), 42-57.</li> <li>• Medina, J. G. P., del Valle Giraldoth, D., de Rojas, M. E. V., Cueva, L. J. L., &amp; Reyes, N. J. N. (2018). Supervisión educativa como acompañamiento pedagógico por los directores de educación media. <i>Panorama</i>, 12(23), 63-73.</li> </ul>		

<b>Nombre de la Sesión:</b>	<b>Pertenencia en Acción: Tejiendo Redes entre Aula y Comunidad</b>	
<b>Objetivo Particular:</b>	Desarrollar estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia y la colaboración entre el alumnado y el profesorado.	
<b>Eje temático:</b>	Clima organizacional	
<b>Apertura</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Materiales y recursos requeridos</b>	<b>Tiempo</b>
1. Bienvenida y presentación de objetivos de la sesión, enlazando con sesión 4.	Tarjetas de palabras	5 min
2. Por equipo, deberán organizar en nivel de importancia las palabras: <i>Inclusiva, Colaborativa, Respetuosa, Empática, Participativa, Equitativa, Motivadora</i> , para definir a su escuela ideal.		10 min
<b>Desarrollo</b>		
3. Presentación teórica: sentido de pertenencia, factores que lo fortalecen y beneficios.	Proyector, computadora, plantillas de plan de acción para el clima escolar.	30 min
4. Preguntas reflexivas. ¿Se sienten integrados a su colectivo escolar? ¿Mi colectivo tiene sentido de pertenencia? ¿Lo transmitimos a la comunidad?		10 min
5. Por equipos, se diseñan 2 actividades de integración con un enfoque diferente ( <a href="#">Anexo E</a> ): objetivo, participantes, actividades y recursos. Al finalizar cada equipo expone sus actividades.		30 min
6. Cada participante analiza su contexto escolar, identificando el área prioritaria relacionadas al clima escolar, y realiza el plan de acción ( <a href="#">Anexo G</a> ) con su objetivo, acciones, responsable, plazo y seguimiento.		20 min

<b>Cierre</b>		
7. Compromiso de la sesión: cada participante escribe “Una acción inmediata para mejorar el clima escolar que aplicaré la próxima semana”. 2 o 3 voluntarios a comparten su compromiso.		10 min
8. Mensaje motivador de cierre.		5 min
<b>Bibliografía recomendada</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fernández-Menor, I. (2023). El enganche y sentido de pertenencia escolar en Educación Secundaria: conceptos, procesos y líneas de actuación. <i>Revista de investigación en educación</i>, 21(2), 156-171.</li> <li>• González, A. P. (2022). El impacto del Clima Social Escolar en el sentido de pertenencia desde la perspectiva del estudiante. <i>Revista Liminales. Escritos sobre Psicología y Sociedad</i>, 11(21), 129-157.</li> <li>• Quaresma, M. L., &amp; Zamorano, L. (2016). El sentido de pertenencia en escuelas públicas de excelencia. <i>Revista mexicana de investigación educativa</i>, 21(68), 275-298.</li> </ul>		

<b>Nombre de la sesión:</b>	<b>Conflictos, Valores y Soluciones: Decidiendo con Ética</b>	
<b>Objetivo Particular:</b>	Manejar conflictos de manera constructiva y tomar decisiones alineadas a los valores institucionales.	
<b>Eje temático:</b>	Resolución de conflictos y toma de decisiones	
<b>Apertura</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Materiales y recursos requeridos</b>	<b>Tiempo</b>
1. Bienvenida y presentación de objetivos de la sesión, enlazando con sesión 5. 2. A través de un código QR cada participante accede a la aplicación “mentimeter” en la que escribe una palabra que asocien con la palabra Conflicto.	Computadora, proyector, aplicación mentimeter, celular.	5 min  10 min
<b>Desarrollo</b>		
3. Presentación teórica: Tipos de conflictos, estilos de manejo de conflictos y pasos para resolver conflictos. 4. Preguntas reflexivas. ¿Qué tipo de estilo se utiliza más? ¿Qué resultados obtengo? 5. Role-playing de resolución de conflictos. Por equipo se entregan tarjetas con escenarios escolares comunes, que deberán abordar usando los pasos para resolver conflictos. 6. Cada participante analiza un problema su contexto escolar, siguiendo la metodología revisada para toma de decisiones.	Proyector, computadora, tarjetas con situaciones escolares, plantillas de toma de decisiones.	30 min  10 min  30 min  20 min
<b>Cierre</b>		
7. Compromiso de la sesión: cada participante escribe “ <i>Una acción inmediata de resolución de conflictos y toma de decisiones que aplicaré la próxima semana</i> ”. 2 o 3		10 min  5 min

<p>voluntarios a comparten su compromiso.</p> <p>8. Mensaje motivador de cierre.</p>		
<b>Bibliografía recomendada</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Díaz-Pintos, G., &amp; Fundación Europea Sociedad y Educación. (2007). Resolución de conflictos y educación. <i>Nuevos retos para convivir en las aulas: construyendo la escuela cívica</i>, 29-39.</li> <li>• Viveros, J. A. (2003). <i>Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos</i>. OIT.</li> </ul>		

<b>Nombre de la sesión:</b>	<b>Innovación al Poder: Tecnología y Métodos Disruptivos</b>	
<b>Objetivo Particular:</b>	Incorporar herramientas tecnológicas y metodologías innovadoras en la gestión escolar.	
<b>Eje temático:</b>	Innovación en la gestión educativa	
<b>Apertura</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Materiales y recursos requeridos</b>	<b>Tiempo</b>
1. Bienvenida y presentación de objetivos de la sesión, enlazando con sesión 6.		5 min
2. Pregunta detonadora: <i>En una palabra ¿Cuál es su experiencia actual con la tecnología en su plantel?</i>		10 min
<b>Desarrollo</b>		
3. Presentación teórica: Herramientas tecnológicas para la gestión y Metodologías innovadoras.	Proyector, computadora, plantillas de plan de acción para el clima escolar.	30 min
4. Preguntas reflexivas. ¿Qué herramienta tecnológica les gustaría implementar y por qué?, ¿Qué barreras identifican para la innovación en su plantel?		10 min
5. Por equipos, se diseñan una actividad de innovación utilizando el <a href="#">Anexo H</a> . Al finalizar cada equipo expone sus actividades.		30 min
6. Cada participante analiza su contexto escolar, y realiza un proyecto de innovación, con su objetivo, acciones, responsable, plazo y seguimiento. ( <a href="#">Anexo I</a> )		20 min
<b>Cierre</b>		
7. Compromiso de la sesión: cada participante escribe “Una acción inmediata para innovar que aplicaré la próxima semana”. 2 o 3 voluntarios a comparten su compromiso.		10 min

8. Mensaje motivador de cierre.		5 min
<b>Bibliografía recomendada</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="289 317 1511 457">• Medina, G. M. R. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. <i>REXE. Revista de estudios y experiencias en educación</i>, 17(35), 91-103.</li> <li data-bbox="289 464 1511 533">• Castillo-Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. <i>Revista de Educación de Puerto Rico (Reduca)</i>, (20).</li> <li data-bbox="289 539 1511 640">• Vaillant, D., &amp; Mancebo, M. E. (2022). Enseñar con tecnologías digitales. La mirada de los directores escolares de Argentina, Chile y Uruguay. <i>RECIE. Revista Caribeña de Investigación Educativa</i>, 6(2), 131-143.</li> </ul>		

<b>Nombre de la sesión:</b>	<b>Gestión con Impacto: Del Escritorio a los Resultados Académicos</b>	
<b>Objetivo Particular:</b>	Analizar el impacto de la gestión directiva en los indicadores académicos.	
<b>Eje temático:</b>	Gestión estratégica para la mejora de indicadores	
<b>Apertura</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Materiales y recursos requeridos</b>	<b>Tiempo</b>
1. Bienvenida y presentación de objetivos de la sesión, enlazando con sesión 7. 2. Pregunta detonadora: <i>¿Un logro que han alcanzado en su gestión y cómo creen que impactó en los indicadores académicos?</i>		5 min  10 min
<b>Desarrollo</b>		
3. Presentación teórica: ¿Qué son los Indicadores académicos clave: Aprovechamiento, Reprobación, Deserción, Eficiencia Terminal? ¿Para qué sirven? Y ¿Cómo la gestión directiva impacta en estos indicadores? 4. Preguntas reflexivas. <i>¿Qué indicador les preocupa más y por qué? ¿Qué acciones han tomado para mejorarlo?</i> 5. A cada equipo se le asigna un indicador académico y se le entrega el estadístico histórico del subsistema, para analizar e identificar patrones, tendencias y factores que podrían estar influyendo. Cada equipo expone sus hallazgos. 6. Cada equipo realiza plan de gestión para mejorar el indicador ( <a href="#">Anexo J</a> ) que les ha tocado con su objetivo,	Proyector, computadora, estadístico histórico del subsistema.	30 min    10 min  30 min  20 min

acciones, responsable, plazo y seguimiento.		
<b>Cierre</b>		
7. Compromiso de la sesión: cada participante escribe “ <i>Una acción inmediata para mejorar un indicador que aplicaré la próxima semana</i> ”. 2 o 3 voluntarios a comparten su compromiso.		10 min
8. Mensaje motivador de cierre.		5 min
<b>Bibliografía recomendada</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freire, S., &amp; Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo 156académico156 y su incidenciasobre el rendimiento 156académico.</li> <li>• Robinson, V. M., Lloyd, C. A., &amp; Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. <i>REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación</i>, 12(4), 13-40.</li> </ul>		

<b>Nombre de la sesión:</b>	<b>Retención con Visión: Del Abandono escolar a la eficiencia terminal</b>	
<b>Objetivo Particular:</b>	Diseñar estrategias específicas para reducir la reprobación, el abandono y mejorar la eficiencia terminal.	
<b>Eje temático:</b>	Gestión estratégica para la mejora de indicadores	
<b>Apertura</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Materiales y recursos requeridos</b>	<b>Tiempo</b>
1. Bienvenida y presentación de objetivos de la sesión, enlazando con sesión 8. 2. Dinámica rompehielos. Cada participante escribe en un post-it un factor que influye en la reprobación y la deserción en su plantel. Se colocan al frente agrupándolos por categorías: socioeconómicas, académicas, emocionales.	Post it. Pizarra.	5 min  5 min
<b>Desarrollo</b>		
3. Análisis de datos del subsistema, con gráficos con las tasas de reprobación, abandono y eficiencia terminal del subsistema. Comparativo nacional y estatal. 4. Discusión guiada. ¿Cómo se relacionan estos números con los factores que identificaron en los post-it? ¿Qué datos les sorprenden y por qué? 5. Lluvia de ideas de estrategias efectivas. Por equipo, se diseñan acciones específicas de prevención, intervención y seguimiento. Se registran en hojas rotafolio, y se exponen. 6. Diseño de un plan de acción para su plantel ( <a href="#">Anexo K</a> ). Retomando un objetivo de su plan de mejora continua, o bien, eligiendo uno nuevo, cada participante diseña un	Proyector, computadora, hojas de rotafolio, plumones, cinta adhesiva, plantillas de plan de acción.	30 min  10 min  20 min  40 min

plan adaptado a su contexto, estableciendo objetivos, acciones, responsables y plazos.		
<b>Cierre</b>		
7. Compromiso de la sesión: cada participante escribe “ <i>Una acción inmediata que aplicaré la próxima semana</i> ”. 2 o 3 voluntarios a comparten su compromiso.		5 min
8. Mensaje motivador de cierre.		5 min
<b>Bibliografía recomendada</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gómez-Sevilla, H. N., &amp; Sánchez-Mendoza, V. (2013). Indicadores cualitativos para la medición de la calidad en la educación. <i>Educación y educadores</i>, 16(1), 9-24.</li> <li>• Abreu, O. L. L., Muñoz, J. J. G., Monter, I. B., &amp; Vilches, M. E. C. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. <i>Edumecentro</i>, 7(4), 196-215.</li> </ul>		

<b>Objetivo Particular:</b>	Consolidar aprendizajes y establecer compromisos para la mejora continua.	
<b>Eje temático:</b>	Gestión eficaz	
<b>Apertura</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Materiales y recursos requeridos</b>	<b>Tiempo</b>
1. Bienvenida y presentación de objetivos de la sesión, enlazando con sesión 8.	Tarjetas con tareas	5 min
2. En equipos, se entrega una lista de 10 tareas/problemas relacionadas con las actividades directivas. Deberán organizarlas en nivel de urgencia/importancia. Se retroalimentarán los criterios que eligieron.		5 min
<b>Desarrollo</b>		
3. Presentación teórica: La gestión educativa y sus 6 dimensiones. Revisión del perfil directivo de la Nueva Escuela Mexicana.	Proyector, computadora, test de autodiagnóstico, Plan de Mejora Continua.	30 min
4. Autodiagnóstico de eficacia en Gestión Educativa. ( <a href="#">Anexo L</a> )		10 min
5. Revisión del Plan de Mejora Continua de cada participante, para identificar si está diseñado desde una gestión eficaz, y alineado a los objetivos de la Nueva Escuela Mexicana.		30 min
<b>Cierre</b>		
6. Retroalimentación del taller. Las y los directores participantes comparten sus experiencias durante el taller, así como los resultados de las actividades implementadas en sus planteles.		30 min
7. Cierre del taller por parte de las autoridades.		10 min

Este protocolo de capacitación, más allá de centrarse únicamente en la transferencia de herramientas técnicas, tiene por objetivo construirse como un espacio de reflexión crítica, intercambio de experiencias y transformación de prácticas directivas. Lejos de ser un documento rígido, se plantea que sea una ruta flexible, donde se reconozcan los distintos contextos, estilos de liderazgo y desafíos que enfrentan cada uno de los trece planteles CECyTEZ.

Dado que una gestión escolar eficaz consiste en la capacidad de articular coherentemente los seis procesos clave, esta propuesta de capacitación ofrece un andamiaje para fortalecer estas dimensiones, con énfasis en aquellas que emergieron como las áreas de oportunidad más críticas en el diagnóstico, tales como la planeación estratégica y la supervisión formativa, considerando que el verdadero éxito no se medirá en el número de talleres impartidos o de la cantidad de instrumentos aplicados, sino en la capacidad del subsistema para generar procesos de reflexión – acción colectiva, que inspire a las figuras directivas transitar de una gestión reactiva y administrativa hacia un liderazgo transformacional que coloque al centro el desarrollo integral de toda la comunidad educativa, y que impacte directamente en la calidad educativa de sus instituciones, y por ende, en el futuro de las juventudes zacatecanas.

## CONCLUSIONES

La Educación Media Superior en México enfrenta desafíos históricos vinculados a desigualdades estructurales, como acceso inequitativo, deserción escolar y fragmentación curricular, agravados por condiciones socioeconómicas como pobreza, migración, desplazamientos forzados y violencia. A través de los años, las diferentes administraciones federales han buscado responder a estos retos, aplicando distintas reformas educativas, sin embargo, la brecha entre los marcos normativos y su implementación, y más aún, con resultados efectivos, aún persiste.

Este trabajo de investigación ha tenido por objetivo centrar la atención en una figura clave de las instituciones de bachillerato: las y los directores, quienes no sólo están encargados de aplicar las normativas vigentes, sino que con su liderazgo y gestión dirigen sus espacios escolares, con la difícil tarea de sumar voluntades, mediar entre conflictos, motivar al profesorado, escuchar al alumnado y vincularse con sus comunidades. Enfrentan esta labor, por lo general, con pocos recursos, sin capacitación previa ni acompañamiento suficiente, por lo que no siempre tienen las mejores prácticas, ni manejan un estilo de gestión escolar eficiente, lo que impacta a sus colectivos.

Buscando responder la pregunta central ¿existe una relación entre el estilo de gestión del equipo directivo de CECYTEZ y la calidad, que se vea reflejada en los indicadores académicos y en la precepción de la comunidad escolar?, se llevó a cabo la presente investigación dividida en tres momentos: en primer lugar, una revisión teórica y metodológica de los cambios a través de las cinco reformas del nivel medio superior. En una segunda etapa se llevó a cabo un estudio longitudinal

de los indicadores académicos de los 13 planteles, desde el 2012 hasta el 2024, buscando entre las estadísticas patrones normales y atípicos que reflejen su realidad educativa, y por último, se buscó indagar en la percepción de la eficacia del perfil directivo retomando tres perspectivas: la del profesorado, la de las autoridades del subsistema y la de la propia figura directiva, pues se planteó la hipótesis de que, al ser un organismo público descentralizado, la asignación de las direcciones se realizaron de manera directa sin apearse a los perfiles ni mecanismos de selección de USICAMM, por lo que no todas personas designadas poseen las competencias suficientes de gestión escolar y liderazgo que se requieren. Sin embargo, los hallazgos revelaron una realidad más compleja.

La reestructuración de Educación Media Superior, a través de las reformas educativas, ha buscado cerrar brechas de cobertura y acceso, con la unificación de los subsistemas, la obligatoriedad del nivel, y la estandarización de marcos curriculares comunes, que se aplicaran en todas las modalidades. Si bien la calidad educativa ha sido un eje de las cinco reformas, se sigue enfrentando al problema de establecer mecanismos de evaluación que sean claros, veraces, justos, pertinentes y contextualizados.

A través de la revisión de indicadores académicos históricos del subsistema, se pudo comprobar que tanto el perfil de la figura directiva, así como la permanencia y rotación de éste durante los ciclos escolares revisados, mostraron una relación en el comportamiento estadístico de las principales medidas: reprobación, deserción escolar y eficiencia terminal. Si bien no se puede establecer como única causa a la figura directiva, se pudo observar que en el caso de los planteles en los que hubo

una rotación constante, las estadísticas reflejaron comportamientos atípicos, y resultados académicos más bajos.

A nivel subsistema se ha cumplido la meta de atender a la demanda escolar, dando cobertura a la juventud zacatecana, objetivo que ha sido planteado en las diferentes reformas, pues en cada ciclo escolar fue aumentando su matrícula, ofertando cada vez más espacios. Sin embargo, en el tema de calidad educativa, el cual se suele referenciar a través del indicador de eficiencia terminal, se pudo comprobar que los resultados del subsistema se encuentran por debajo de las medias nacionales y estatales. Resulta pertinente mencionar que, si bien la deserción escolar no se ve reflejada en las estadísticas oficiales, es uno de los principales problemas a los que se enfrenta el subsistema, causada sobre todo por la migración de las y los estudiantes y sus familias.

La figura directiva, como se ha mencionado reiteradamente en este trabajo, es un eje crítico en las instituciones educativas, cuya efectividad no se puede medir únicamente a través de resultados estadísticos, sino que debe integrar las perspectivas de las y los diferentes actores de las comunidades escolares, por lo que indagar en las percepciones del cuerpo docente, el equipo directivo y a las autoridades del subsistema permitió contrastar los números desde estos tres frentes, para buscar integrar una realidad que refleje los retos, oportunidades y riesgos de los equipos de trabajo. Se considera que sería muy valioso incluir también la participación del alumnado, así como de sus familias, sin embargo, por cuestiones de tiempo y logística, no fue posible hacerlo en esta investigación, por lo que queda la puerta abierta para retomarlo en futuras exploraciones.

A través del ejercicio de contrastar las percepciones desde estos tres escenarios claves, con los indicadores de desempeño académico, así como con los perfiles profesionales y los mecanismos de selección de las figuras directivas, fue posible descartar una de las premisas iniciales de este estudio, ya que se comprobó que el mecanismo de selección de las personas encargadas de las direcciones no repercute en la eficacia con la que se desempeñan. Esto sugiere que más allá de un proceso de selección, son las características propias, reflejadas en el tipo de liderazgo con el que llevan sus planteles, las que inciden en las dinámicas de trabajo y, en consecuencia, el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se comprobó que la inestabilidad en las direcciones incide negativamente en los resultados académicos, sin embargo, también quedó claro que la duración en el cargo no determina por sí sola la calidad de la gestión, pues hay casos de éxito donde las y los directores, a pesar de tener poco tiempo al frente de la institución, generaron estrategias efectivas para elevar los indicadores, fortaleciendo el trabajo docente, al ganar la aceptación de sus colaboradores académicos. En contraste, se identificaron personas que a pesar de ser las únicas que han estado al frente de sus planteles no han logrado buenos resultados en el desempeño escolar, ni cuentan con el respaldo de sus equipos de trabajo.

Las figuras directivas que son bien valoradas tanto por sus colectivos docentes como por las autoridades institucionales, y que además liderean planteles con altos niveles de eficiencia académica, parecen tener una característica en común: ejercen su liderazgo desde una postura crítica y reflexiva, que se manifiesta en su capacidad para reconocer sus fortalezas, asumiendo la responsabilidad de

sus áreas de oportunidad y generando estrategias orientadas a la mejora continua, en un marco de cooperación con sus equipos de trabajo.

Así pues, se ha encontrado que, contrario a una de las ideas iniciales, las variables de antigüedad, mecanismo de selección y perfil profesional específico, no son determinantes para garantizar la eficacia directiva, sino el compromiso al ejercer un liderazgo consciente, colaborativo y orientado a resultados.

El trabajo directivo implica equilibrar tanto la dimensión académica como la dimensión administrativa de los planteles, a través de los seis ejes estratégicos que estructuran la gestión escolar: Planeación, Implementación, Apoyo, Promoción, Comunicación y Supervisión. Para considerar que la organización escolar es verdaderamente eficaz se requiere mantener un desempeño integral y proporcionado en todos los ámbitos de acción, ya que la excelencia parcializada, es decir, tener buenas prácticas aisladas en solo alguno de los ejes, no garantiza la calidad educativa, pues es en la sinergia entre estos donde cada proceso fortalece a los demás en un ciclo de mejora continua. Partiendo de los resultados de esta investigación, se observa que únicamente las direcciones de los planteles de Tlaltenango, San José de Lourdes, Lázaro Cárdenas y Pedregoso logran balancear un alto desempeño entre los seis procesos, mientras que, en los nueve planteles restantes, si bien pueden destacar en uno o más, presentan deficiencias en otros, lo que puede generar un desbalance operativo, al desempeñar una gestión fragmentada.

Así pues, los resultados obtenidos validan la hipótesis central de esta investigación, al confirmar que no las figuras directivas de CECyTEZ poseen todas

las competencias necesarias para ejercer una gestión escolar equilibrada y eficaz. Ante este escenario, el diseño de una capacitación específica, basada en el diagnóstico los indicadores académicos y que integre la percepción de la comunidad escolar, no es solo viable, sino relevante y pertinente, pues, a diferencia de los programas de formación directiva promovidos a nivel nacional, que presentan escenarios genéricos y desvinculados de las realidades locales, la propuesta de este trabajo prioriza un espacio de reflexión y capacitación situado, no solo para profundizar en las áreas de oportunidad particulares que fueron identificadas, sino también para fortalecer desde la colaboración, las prácticas altamente efectivas que ya realizan, coadyuvando a la construcción de una identidad sólida, al buscar equilibrar una autonomía contextualizada, tal como lo requiere la NEM, con una unidad institucional.

## REFERENCIAS

Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas (CECYTEZ), (2012) Plan de estudios del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos CECYTE.

Recuperado de: <https://cecyte.edu.mx/cecytes#carousel-historia> Fecha de Consulta: 20 de agosto de 2024.

Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas (CECYTEZ), (2015) Reglamento para la evaluación y certificación de los aprendizajes y competencias del Colegio De Estudios Científicos Y Tecnológicos del Estado de Zacatecas. Recuperado de: <https://www.cecytezac.edu.mx/pdf/reglamento-CECYTEZ.pdf> Fecha de Consulta: 20 de agosto de 2024.

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU), (2022) Modelo de evaluación diagnóstica, formativa e integral. La evaluación al servicio de la mejora continua de la educación. Recuperado de: [https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/Modelo de Evaluacion.pdf](https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/Modelo_de_Evaluacion.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU), (2023) Indicadores nacionales de la mejora continua de la educación en México, cifras del ciclo 2021 – 2022. Recuperado de: <https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/indicadores-nacionales-2023.pdf> Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Diario Oficial de la Federación. (2008) Acuerdo 442, por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad. Recuperado de: [https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24955/1/images/a09\\_08\\_23.pdf](https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24955/1/images/a09_08_23.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Diario Oficial de la Federación. (2008) Acuerdo 444, por el que se establecen las competencias que constituyen el marco curricular común del Sistema Nacional de Bachillerato. Recuperado de: [https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/u149/ACUERDO %20444.pdf](https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/u149/ACUERDO%20444.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Diario Oficial de la Federación. (2008) Acuerdo 449, por el que se establecen los lineamientos generales para la selección de aspirantes a ocupar el cargo de Director en los Planteles Federales de la Secretaría de Educación Pública en los que se imparte educación del tipo medio superior. Recuperado de: [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5279131&fecha=26/11/2012#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5279131&fecha=26/11/2012#gsc.tab=0) Fecha de Consulta: 28 de agosto del 2024.

Diario Oficial de la Federación. (2012) Acuerdo 657, por el que se establecen las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior. Recuperado de: <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/7aa2c3ff-aab8-479f-ad93-db49d0a1108a/a449.pdf> Fecha de Consulta: 28 de febrero del 2024.

Diario Oficial de la Federación. (2022) Acuerdo 11/06/22, por el que se regulan las acciones específicas y extraordinarias para la conclusión del ciclo escolar 2021-2022 y el inicio del ciclo escolar 2022-2023. Recuperado de: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5656485&fecha=28/06/2022#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5656485&fecha=28/06/2022#gsc.tab=0) Fecha de Consulta: 7 de octubre del 2024.

Diario Oficial de la Federación. (2022) Acuerdo 17/08/22, en el cual se establece y se regula el Nuevo Marco Curricular Común de la Educación Media Superior (MCCEMS). Recuperado de: [https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24955/1/images/a09\\_08\\_23.pdf](https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24955/1/images/a09_08_23.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa, (2023) Principales cifras del sistema educativo nacional 2022 – 2023. Recuperado de: [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2022\\_2023\\_bolsillo.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2022_2023_bolsillo.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Gobierno del Estado de Zacatecas. (2019) ACUERDO Administrativo por el que se reforma el acuerdo de creación del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas. Recuperado de: <https://cecytezac.edu.mx/pdf/leyesyreglamentos/ACUERDO%20POR%20EL%20QUE%20SE%20REFORMA%20EL%20ACUERDO%20DE%20CREACION%20DEL%20CECyTEZ.pdf> Fecha de Consulta: 24 de agosto de 2024

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información (INEGI), (2020) Censo de Población y Vivienda, 2020. Recuperado de: [https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/zac/territorio/div\\_municipal.aspx?tema=me&e=32](https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/zac/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=32)

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), (2013) La Educación Media Superior en México, informe 2010 – 2011. Recuperado de: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/P1D237.pdf> Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), (2013) Lineamientos iniciales generales para llevar a cabo la evaluación del ingreso al servicio profesional docente en educación básica y educación media superior. Recuperado de: [https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/work/models/sems/Resource/1291/1/Lineamientos\\_iniciales\\_generales.pdf](https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/work/models/sems/Resource/1291/1/Lineamientos_iniciales_generales.pdf) Fecha de Consulta: 3 de marzo del 2024.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), (2018) El concepto de calidad en la educación: construcción, dimensiones y evaluación. Gaceta INEE Año 4, No. 10. Recuperado de: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/G10ES.pdf> Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), (2019) Marco referencial y metodológico para la evaluación de contenidos y métodos educativos. Recuperado de: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/P1E211.pdf> Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Porter A, & Murphy J. (2008) Vanderbilt Assessment of leadership in education, technical manual. Recuperado de <https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-09/Vanderbilt-Assessment-of-Leadership-in-Education-Technical-Manual-1.pdf> Fecha de Consulta: 5 de mayo de 2024.

Presidencia de la República (2012) Pacto por México. Recuperado de: [https://embamex.sre.gob.mx/bolivia/images/pdf/REFORMAS/pacto\\_por\\_mexico.pdf](https://embamex.sre.gob.mx/bolivia/images/pdf/REFORMAS/pacto_por_mexico.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Sarasola, M., & da Costa, C. (2019) Validación para la aplicación del VAL-ED para evaluar el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. Recuperado de: [https://www.academia.edu/38000192/Validaci%C3%B3n\\_para\\_la\\_aplicaci%C3%B3n\\_del\\_VAL\\_ED\\_para\\_evaluar\\_el\\_liderazgo\\_educativo\\_centrado\\_en\\_los\\_aprendizajes\\_del\\_alumnado](https://www.academia.edu/38000192/Validaci%C3%B3n_para_la_aplicaci%C3%B3n_del_VAL_ED_para_evaluar_el_liderazgo_educativo_centrado_en_los_aprendizajes_del_alumnado) Fecha de consulta: 10 de septiembre 2024

Secretaría de Educación Pública México, (2008) Programa Sectorial de Educación 2007 – 2012. (p.39) Recuperado de: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5028684&fecha=17/01/2008#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5028684&fecha=17/01/2008#gsc.tab=0) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2009) Principales cifras Ciclo escolar 2008 – 2009. Recuperado de: [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2008\\_2009.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2008_2009.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2009) Principales cifras Ciclo escolar 2010 – 2011. Recuperado de: [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2010\\_2011.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2010_2011.pdf) Fecha de Consulta: 28 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2012) Acuerdo 657 por el que se establecen los lineamientos generales para la selección de aspirantes a ocupar cargos de dirección en los planteles federales de la secretaría de educación pública, que ofrecen educación del tipo medio superior. Recuperado de: [https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/work/models/sems/Resource/11435/1/images/5\\_13\\_acuerdo\\_657\\_lineamientos\\_generales\\_director\\_plantel\\_federal.pdf](https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/work/models/sems/Resource/11435/1/images/5_13_acuerdo_657_lineamientos_generales_director_plantel_federal.pdf) Fecha de Consulta: 28 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2013) Lineamientos para la formulación de las propuestas, parámetros e indicadores para la promoción a cargos con función directiva, en la educación media superior. Recuperado de: [https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/es\\_mx/sems/lineamientos\\_formulacion\\_propuestas\\_parametros\\_indicadores\\_promocion\\_cargos\\_funciones\\_direccion\\_directores\\_ems](https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/es_mx/sems/lineamientos_formulacion_propuestas_parametros_indicadores_promocion_cargos_funciones_direccion_directores_ems) Fecha de Consulta: 28 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2013) Principales cifras del sistema educativo nacional Ciclo escolar 2012 – 2013. Recuperado de: [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2012\\_2013\\_bolsillo.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2012_2013_bolsillo.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2014) Principales cifras del sistema educativo nacional Ciclo escolar 2013 – 2014. Recuperado de: [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2013\\_2014.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2013_2014.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2017) Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. México. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/207252/Modelo\\_Educativo\\_OK.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/207252/Modelo_Educativo_OK.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2018) Principales cifras del sistema educativo nacional Ciclo escolar 2017 – 2018. Recuperado de: [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2017\\_2018\\_bolsillo.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2017_2018_bolsillo.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2019) Rediseño del Marco Curricular Común, 2019 – 2022. Recuperado de: <https://direccionacademica.ceti.mx/docs/Publicaciones/MCC/Redise%C3%B1o%20del%20MCCEMS.pdf> Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2019) Líneas de Política Pública para la Educación Media Superior. Recuperado de: <http://revisiomarcocurricular.cosfac.sems.gob.mx/wp->

<content/uploads/2020/03/LINEAS-DE-POLITICA-PUBLICA.pdf> Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2019) lineamientos para la formulación de indicadores educativos. Recuperado de: [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/lineamientos\\_formulacion\\_de\\_indicadores.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/lineamientos_formulacion_de_indicadores.pdf) Fecha de Consulta: 20 de agosto del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2019) Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos Perfil docente, directivo y de supervisión. [https://evaluacion.septlaxcala.gob.mx/docs/docs\\_dee/PerfilDocenteDirectivoSupervisionMEX\\_2020-2021.pdf](https://evaluacion.septlaxcala.gob.mx/docs/docs_dee/PerfilDocenteDirectivoSupervisionMEX_2020-2021.pdf) Recuperado de: Fecha de Consulta: 28 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2020) Principales cifras del sistema educativo nacional Ciclo escolar 2019 – 2020. Recuperado de: [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2019\\_2020\\_bolsillo.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2019_2020_bolsillo.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Secretaría de Educación Pública México, (2021) Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Media Superior. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión [http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2022-2023/compilacion/EMS/Marco\\_EMS.pdf](http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2022-2023/compilacion/EMS/Marco_EMS.pdf) Fecha de Consulta: 28 de febrero del 2024.

Subsecretaría de Educación Media Superior México (SEMS). (14/10/2013) Antecedentes de la SEMS en México. Recuperado de: [https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/es\\_mx/sems/antecedentes\\_dgb](https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/es_mx/sems/antecedentes_dgb) Fecha de consulta 9 de septiembre 2022.

Subsecretaría de Educación Media Superior. México (2013) ACUERDO número 14/CD/2013 del Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato. Recuperado de: <https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/work/models/sems/Resource/>

10905/1/images/ACUERDO\_numero\_14\_CD2009\_Comite\_Directivo\_SNB.pdf Fecha de Consulta: 28 de febrero del 2024

Subsecretaría de Educación Media Superior. México (2019) Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes, personal con funciones directivas y de supervisión para Educación Media Superior. Recuperado de: [http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2022-2023/compilacion/EMS/Marco\\_EMS.pdf](http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2022-2023/compilacion/EMS/Marco_EMS.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Subsecretaría de Educación Media Superior. México (2019) Características de los Directores de la Educación Media Superior. Recuperado de: <http://cosdac.sems.gob.mx/web/encuesta2019/Encuesta-Directores-EMS-2019.pdf> Fecha de Consulta: 28 de febrero del 2024

Subsecretaría de Educación Media Superior. México (2023) La Nueva Escuela Mexicana, orientaciones para padres y comunidad en general. Recuperado de: [https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/work/models/sems/Resource/13634/1/images/030623\\_La%20Nueva%20Escuela%20Mexicana\\_orientaciones%20para%20padres%20y%20comunidad%20en%20general\\_COSFAC.pdf](https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/work/models/sems/Resource/13634/1/images/030623_La%20Nueva%20Escuela%20Mexicana_orientaciones%20para%20padres%20y%20comunidad%20en%20general_COSFAC.pdf) Fecha de Consulta: 13 de febrero del 2024.

Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros México (2020) Disposiciones específicas del proceso de selección para la promoción a cargos con funciones de dirección y de supervisión en Educación Media Superior. Recuperado de: [http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2021-2022/compilacion/EMS/Disposiciones\\_especificas\\_promocion\\_EMS.pdf](http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2021-2022/compilacion/EMS/Disposiciones_especificas_promocion_EMS.pdf) Fecha de consulta: 28 de febrero del 2024.

## ANEXOS

**ANEXO A Cuestionario para docentes: “Percepción docente  
sobre eficacia en la gestión directiva y estilo de liderazgo en  
CECyTEZ”**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS**

*“Francisco García Salinas”*

**UNIDAD ACADÉMICA DOCENCIA SUPERIOR**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL  
DOCENTE**

---

**Estimada y estimado docente de CECyTEZ:**

Le agradecemos por tomarse el tiempo para participar en esta encuesta, la cual forma parte de la investigación **GESTIÓN Y LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DEL ESTADO DE ZACATECAS: IMPULSANDO UNA EDUCACIÓN EFICAZ EN EL MARCO DE LA NUEVA ESCUELA MEXICANA**, de la Maestría en Educación y Desarrollo Profesional Docente, de la Unidad Académica de Docencia Superior, de la Universidad Autónoma de Zacatecas. El objetivo de esta encuesta es conocer la percepción del colectivo docente sobre el estilo de gestión y liderazgo ejercido por las y los directores en las instituciones de Educación Media Superior.

Su participación es completamente voluntaria y los datos que proporcione serán manejados de manera estrictamente confidencial y anónima. No se recopilará ninguna información que pueda identificarla o identificarlo personalmente, y los resultados se utilizarán exclusivamente con fines académicos de difusión y divulgación científica, conforme a los lineamientos éticos e institucionales que rigen a la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas”, y a la Maestría en Educación y Desarrollo Profesional Docente.

**¡Gracias por su valiosa participación!**

( ) Acepto y expreso mi consentimiento libre y personal, en pleno uso de mis facultades y bajo ningún tipo de presión, para participar y colaborar con la investigación arriba citada. Confirmando que he leído y/o se me ha informado de los objetivos.

## Sección I Datos Demográficos del colectivo docente.

1. **Edad:**
2. **Sexo:**
3. **Ultimo grado de estudios:** ( ) Técnico ( ) Técnico Superior ( ) Licenciatura  
( ) Especialidad ( ) Maestría ( ) Doctorado
4. **Plantel de adscripción:**
5. **Academia a la que pertenece:** ( ) Lenguaje y Comunicación ( ) Ciencias Experimentales ( ) Matemáticas ( ) Ciencias Sociales y Humanidades ( ) Componente Profesional ( ) Tecnologías de la Información
6. **Tipo de contratación:** ( ) Base ( ) Contrato por tiempo determinado
7. **Antigüedad en el subsistema CECyTEZ:** ( ) Nuevo Ingreso ( ) 1 a 3 años ( ) 3 a 5 años ( ) 5 a 8 años ( ) Más de 8 años
8. **Número de planteles CECyTEZ a los que ha estado adscrito:**
9. **¿Ha participado en procesos de evaluación de Servicio Profesional Docente / USICAMM?** ( ) Si ( ) No
10. **Número de directoras o directores que ha tenido durante su actividad docente en CECyTEZ:**
11. **¿Ha tenido experiencia como docente en otro nivel educativo?:**  
( ) Sí, en Educación Básica  
( ) Sí, en Educación Superior  
( ) Sí, en Educación para el Trabajo  
( ) No, únicamente en Educación Media Superior.
12. **¿Ha tenido experiencia como docente en otro subsistema de Educación Media Superior? (en caso de responder no, pasa a la sección II, en caso de responder sí en cualquiera de las opciones pasa a pregunta 14)**  
( ) Sí, en subsistemas federales.

- ( ) Sí, en subsistemas estatales.
- ( ) Sí, en preparatorias de la UAZ o incorporadas a la UAZ.
- ( ) Sí, en instituciones privadas.
- ( ) No, únicamente en CECyTEZ.

**13. ¿Ha ocupado algún cargo como figura directiva de alguna institución educativa?**

- ( ) Sí, en Educación Básica.
- ( ) Sí, en Educación Superior.
- ( ) Sí, en Educación para el Trabajo.
- ( ) Sí, en otro subsistema de Educación Media Superior.
- ( ) Sí, en CECyTEZ.
- ( ) No.

**14. ¿Cómo percibe usted las diferencias en el estilo de liderazgo entre las figuras directivas de CECyTEZ y las de otros subsistemas?**

- a) No hay diferencias significativas
- b) Las y los directivos de CECyTEZ tienen un liderazgo más efectivo.
- c) Las y los directivos de otros subsistemas tienen un liderazgo más efectivo.
- d) Hay diferencias, pero no afectan en la efectividad del liderazgo

**Sección II.**

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione la opción que mejor describa su opinión sobre el desempeño de su directora o director, considerando que 1 es inefectivo y 5 sobresalientemente efectivo. Recuerde seleccionar solo una opción por cada pregunta.

¿Qué tan efectivo es su directora o director en...	Inefectivo	Mínimamente efectivo	Satisfactoriamente efectivo	Altamente efectivo	Sobresalientemente efectivo
1. Planificar objetivos parciales, semestrales y anuales orientados a la mejora en el aprendizaje de todas las y los estudiantes.	1	2	3	4	5
2. Generar compromiso entre el profesorado para promover altos estándares de aprendizaje de las y los estudiantes.	1	2	3	4	5
3. Motivar al estudiantado a alcanzar con éxito metas en su aprendizaje.	1	2	3	4	5
4. Apoyar al equipo docente en el cumplimiento de los objetivos escolares.	1	2	3	4	5

5. Dar seguimiento a los casos de estudiantes con necesidades educativas especiales.	1	2	3	4	5
6. Comunicar al cuerpo docente los objetivos parciales, semestrales y por ciclo escolar.	1	2	3	4	5
7. Comunicarse con las familias y la comunidad sobre los objetivos escolares por parcial, semestre y ciclo escolar.	1	2	3	4	5
8. Supervisar los resultados académicos, desglosados en la evaluación continua.	1	2	3	4	5
9. Gestionar para que el profesorado tenga los materiales didácticos necesarios para sus clases.	1	2	3	4	5
10. Apoyar a las y los docentes para implementar los planes de estudios, de acuerdo a las adecuaciones estatales y nacionales.	1	2	3	4	5
11. Promover un ambiente escolar donde se respete la diversidad del estudiantado.	1	2	3	4	5
12. Establecer y dar seguimiento a acciones para prevenir la reprobación y deserción del alumnado identificado en riesgo académico.	1	2	3	4	5
13. Conocer, dominar y discutir con el profesorado los planes de estudio y los marcos curriculares.	1	2	3	4	5
14. Tomar en cuenta el impacto del contexto social de su comunidad educativa en los resultados académicos.	1	2	3	4	5
15. Dar seguimiento para que se dé cumplimiento al plan de estudios durante el semestre.	1	2	3	4	5
16. Planificar los horarios de manera eficiente que permita una instrucción de calidad.	1	2	3	4	5
17. Fomentar el trabajo colaborativo entre el profesorado para mejorar la calidad educativa.	1	2	3	4	5
18. Conocer el nivel de experiencia que tiene cada uno de sus docentes, y generar estrategias para	1	2	3	4	5

capacitar y nivelar a quienes son de nuevo ingreso.					
19. Apoyar y gestionar oportunidades para que el profesorado mejore su desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
20. Gestionar y promover actividades extracurriculares que sean de beneficio para el profesorado y el alumnado.	1	2	3	4	5
21. Discutir y promover practicas pedagógicas efectivas e innovadoras durante las reuniones con el profesorado, así como estrategias para la eliminación de barreras de aprendizaje.	1	2	3	4	5
22. Establecer un reglamento interno que promueva una sana convivencia dentro del plantel, promoviendo la disciplina y el orden, en un ambiente positivo donde todo el estudiantado sea tomado en cuenta.	1	2	3	4	5
23. Promover la participación de las y los estudiantes en la comunidad escolar, en las actividades curriculares y extracurriculares.	1	2	3	4	5
24. Mantener una comunicación efectiva con las madres y padres de familia, integrándolos en una cultura escolar positiva.	1	2	3	4	5
25. Evaluar la cultura escolar desde la perspectiva del estudiantado.	1	2	3	4	5
26. Construir vínculos con empresas para apoyar el aprendizaje social y académico.	1	2	3	4	5
27. Gestionar recursos adicionales a través de vinculación para apoyar el aprendizaje social y académico.	1	2	3	4	5
28. Llevar a cabo acciones que fortalezcan los vínculos entre la escuela, las familias y la comunidad para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5
29. Mantener una actitud abierta y conciliadora ante las	1	2	3	4	5

inconformidades expresadas por las madres y padres de familia.					
30. Impulsar al profesorado en generar estrategias para impulsar a las y los estudiantes con bajo rendimiento.	1	2	3	4	5
31. Escuchar las opiniones y necesidades del profesorado.	1	2	3	4	5
32. Escuchar opiniones y necesidades de las familias.	1	2	3	4	5
33. Utilizar las aportaciones del profesorado para crear estrategias de gestión.	1	2	3	4	5
34. Asignar tiempo suficiente para evaluar el aprendizaje de las y los estudiantes.	1	2	3	4	5
35. Asignar tiempo para evaluar de manera objetiva al profesorado en relación con el aprendizaje de las y los estudiantes.	1	2	3	4	5
36. Discutir el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos escolares con las madres, padres y tutores.	1	2	3	4	5
37. Comunicar al profesorado cómo se utilizarán los resultados para la mejora escolar.	1	2	3	4	5
38. Analizar la influencia de las evaluaciones del profesorado en el cumplimiento del currículo.	1	2	3	4	5

### Sección III.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la opción que mejor describa su opinión sobre el desempeño de su directora o director. Recuerde seleccionar solo una opción por cada pregunta.

39. ¿Con qué frecuencia su directora o director involucra al equipo docente en la toma de decisiones importantes para la escuela?
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Raramente
  - E) Nunca

40. ¿Cómo describiría la comunicación entre su directora o director y el equipo docente?
- A) Muy abierta y bidireccional
  - B) Abierta en su mayoría, pero a veces unidireccional
  - C) Moderadamente abierta, con cierta unidireccionalidad
  - D) Principalmente unidireccional
  - E) Poco abierta y mayormente unidireccional
41. ¿Cómo considera que su directora o director distribuye las responsabilidades entre el colectivo docente?
- A) Equitativamente, considerando las fortalezas de cada docente
  - B) Generalmente equitativo, pero con algunas excepciones
  - C) Moderadamente equitativo, con favoritismos ocasionales
  - D) Poco equitativo, con asignaciones arbitrarias
  - E) No equitativo, con claras preferencias o imposiciones
42. ¿Cómo percibe el enfoque de su directora o director hacia el cumplimiento de normas y reglas en la institución?
- A) Muy flexible, adaptando las reglas según las necesidades
  - B) Generalmente flexible, pero con ciertas restricciones
  - C) Equilibrado, con flexibilidad en algunos casos y rigidez en otros
  - D) Mayormente rígido, con poca flexibilidad
  - E) Muy estricto, con poca o ninguna flexibilidad
43. ¿De qué manera su directora o director motiva al equipo docente para alcanzar los objetivos educativos?
- A) Empoderando y apoyando el desarrollo personal y profesional
  - B) Reconociendo el esfuerzo y fomentando el crecimiento
  - C) Enfocándose en la eficiencia y el cumplimiento de metas
  - D) Usando recompensas y castigos como principales motivadores
  - E) Con un enfoque en la autoridad y la obediencia a las normas
44. ¿Cuál considera que es la mayor fortaleza de su directora o director?
- A) Administración escolar.
  - B) Planeación del proceso educativo.
  - C) Impulsar el trabajo colaborativo.
  - D) Capacidad de apoyo en el proceso de enseñanza y al logro de aprendizaje.
  - E) Seguimiento de procesos educativos y resultados educativos.
45. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de su directora o director?
- A) Administración escolar.
  - B) Planeación del proceso educativo.
  - C) Impulsar el trabajo colaborativo.
  - D) Capacidad de apoyo en el proceso de enseñanza y al logro de aprendizaje.
  - E) Seguimiento de procesos educativos y resultados educativos.

**ANEXO B Instrumento de Autodiagnóstico de Estilos de  
Liderazgo para Directivos de Plantel**

## Instrumento de Autodiagnóstico de Estilos de Liderazgo para Directivos de Plantel

**Instrucciones:** Responde cada afirmación marcando la opción que mejor refleje tu comportamiento habitual: 1. Nunca, 2. Casi nunca, 3 A veces, 4. Casi siempre, 5 Siempre. Sé honesto/a para obtener resultados precisos.

	5. Siempre	4. Casi Siempre	3 A veces	2. Casi nunca	1. Nunca
1. Involucro a mi equipo en la toma de decisiones importantes para la institución.					
2. Tomo decisiones sin consultar a los docentes ni al personal administrativo.					
3. Delego completamente la toma de decisiones en mi equipo.					
4. Escucho las opiniones del personal, pero tomo la decisión final con base en los resultados esperados.					
5. Motivo a mi equipo para que participe en la toma de decisiones y aporte ideas innovadoras.					
6. Mi comunicación con el personal es abierta y bidireccional, fomentando el diálogo.					
7. Doy instrucciones claras y precisas sin necesidad de recibir opiniones.					
8. Dejo que el equipo se exprese libremente, sin imponer reglas de comunicación.					
9. Utilizo la comunicación para establecer objetivos claros y expectativas específicas.					
10. Inspiro a mi equipo con mensajes motivadores sobre la misión y visión de la institución.					
11. Delego tareas según las habilidades y fortalezas de cada miembro del equipo.					
12. Centralizo todas las responsabilidades en mí y superviso estrictamente el cumplimiento.					
13. Permito que los docentes y administrativos decidan sus propias responsabilidades.					
14. Asigno responsabilidades con base en incentivos o sanciones.					
15. Impulso la autonomía de mi equipo, confiando en su capacidad de innovar.					
16. Considero que las reglas deben seguirse sin excepciones, sin importar la situación.					
17. Adapto las normas según las necesidades del equipo y el contexto.					

18. No establezco reglas estrictas y dejo que el equipo decida sus propias normas.					
19. Aplico normas y procedimientos basados en recompensas y sanciones.					
20. Utilizo las normas como una guía, pero priorizo la inspiración y el crecimiento del equipo.					
21. Reconozco y valoro el esfuerzo y logros del personal a mi cargo.					
22. Confío en que los docentes encuentran su propia motivación sin que sea necesario intervenir.					
23. Utilizo incentivos y recompensas para mejorar el desempeño del personal.					
24. Establezco metas claras y exijo su cumplimiento sin importar las circunstancias.					
25. Fomento un ambiente positivo que motive a los docentes a dar lo mejor de sí.					

#### Instrucciones de calificación:

1. Suma los valores obtenidos en cada estilo de liderazgo.
2. El liderazgo con mayor puntaje es el predominante en su gestión.

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Reactivos</b>	<b>Puntaje obtenido</b>
<b>Autocrático</b>	2, 7, 12, 16, 24	
<b>Democrático</b>	1, 6, 11, 17, 25	
<b>Laissez-Faire</b>	3, 8, 13, 18, 22	
<b>Transaccional</b>	4, 9, 14, 19, 23	
<b>Transformacional</b>	5, 10, 15, 20, 21	

#### Interpretación de resultados:

- **21-25 puntos en un estilo:** Predomina este liderazgo en su gestión.
- **16-20 puntos en un estilo:** Tiende a aplicar este estilo en ciertas situaciones.
- **11-15 puntos en un estilo:** Ocasionalmente usa este estilo.
- **6-10 puntos en un estilo:** Es poco frecuente en su práctica.
- **Menos de 6 puntos en un estilo:** Prácticamente no lo aplica.

**ANEXO C Escala de Percepción de Eficacia Directiva, para  
Supervisores**

## Escala de Percepción de Eficacia Directiva, para Supervisores

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada enunciado y escriba la opción que mejor describa su opinión sobre el desempeño de la directora o director de cada plantel, **considerando que la siguiente escala**. Recuerde seleccionar solo una opción por cada pregunta.

1. **Ineficaz:** No cumple con el criterio o lo hace de manera insuficiente.
2. **Mínimamente eficaz:** Cumple parcialmente, con limitaciones significativas.
3. **Eficaz:** Cumple adecuadamente, aunque con margen de mejora.
4. **Altamente eficaz:** Cumple con excelencia, superando expectativas básicas.
5. **Sobresalientemente eficaz:** Destaca como modelo de buenas prácticas.

	CALERA	TLALTENANGO DE SÁNCHEZ R.	RÍO GRANDE	SAN JOSÉ DE LOURDES	JOSÉ MARÍA PINO SUAREZ	LÁZARO CÁRDENAS	PLATEROS	ESTACIÓN SAN JOSÉ	COLONIA EL MOLINO	EL LAMPOTAL	EL SAUCITO	MARAVILLAS	PEDREGOSO
<b>Planificación</b>													
1. Articula una visión estratégica clara y compartida con la comunidad educativa.													
2. Involucra a docentes, estudiantes y familias en la definición de metas institucionales.													
3. Diseña planes de mejora con objetivos medibles y plazos definidos.													
4. Alinea los proyectos escolares con los estándares de aprendizaje nacionales/locales.													
5. Evalúa y ajusta periódicamente el plan estratégico según los resultados obtenidos.													
<b>Implementación</b>													
6. Ejecuta las acciones planificadas con metodologías coherentes y prácticas.													

7. Monitorea el avance de las actividades para garantizar su cumplimiento.																			
8. Asigna recursos (humanos, materiales, económicos) de manera eficiente.																			
9. Promueve la innovación pedagógica para alcanzar altos estándares académicos.																			
10. Adapta estrategias ante obstáculos sin comprometer los objetivos principales.																			
<b>Apoyo</b>																			
11. Garantiza la disponibilidad de materiales didácticos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de actividades académicas y administrativas.																			
12. Facilita capacitación continua al profesorado para mejorar su práctica docente.																			
13. Mantiene infraestructura escolar segura y funcional para el aprendizaje.																			
14. Implementa programas de apoyo emocional para estudiantes y docentes.																			
15. Crea un ambiente de trabajo seguro y propicio para el aprendizaje y la enseñanza.																			
<b>Promoción</b>																			
16. Representa y defiende las necesidades del profesorado y alumnado ante instancias superiores.																			
17. Fomenta la inclusión y equidad para grupos vulnerables (ej: estudiantes con discapacidad).																			
18. Promueve el bienestar laboral del profesorado (ej: carga horaria justa).																			
19. Establece redes de colaboración con organizaciones comunitarias.																			
20. Difunde los logros de la institución para fortalecer su prestigio y reconocimiento.																			
<b>Comunicación</b>																			
21. Utiliza canales claros y accesibles para informar decisiones institucionales.																			
22. Fomenta el diálogo abierto entre docentes, estudiantes y familias.																			
23. Escucha activamente las preocupaciones de la comunidad educativa, para resolver conflictos a través del diálogo y la mediación efectiva																			

24. Comunica de manera transparente los resultados académicos y desafíos.														
25. Integra a padres/madres en procesos clave mediante reuniones y talleres.														
<b>Supervisión</b>														
26. Evalúa continuamente el desempeño docente con base en criterios claros y objetivos.														
27. Recopila y analiza datos sobre el rendimiento estudiantil para orientar la toma de decisiones.														
28. Proporciona retroalimentación oportuna y constructiva al personal docente.														
29. Implementa acciones de mejora con base en los resultados de supervisión y evaluación.														
30. Garantiza la transparencia en los procesos de evaluación y toma de decisiones dentro de la institución.														

**Anexo D Plantilla de trabajo Plan de Comunicación Efectiva**



**SOMOS**  
ARTE, CIENCIA Y  
**DESARROLLO**  
CULTURAL



## Taller Rumbo al Bienestar Educativo: Estrategias de Gestión y Liderazgo

### Plan de Comunicación Efectiva

<b>Nombre del Plantel:</b>	
<b>Responsable de plantel:</b>	

Objetivo del mensaje	Canal	Mensaje	Cronograma

## **Anexo E Plantilla de trabajo Plan de Supervisión Efectivo**



**SOMOS**  
ARTE, CIENCIA Y  
**DESARROLLO**  
CULTURAL



## Taller Rumbo al Bienestar Educativo: Estrategias de Gestión y Liderazgo

### Plan de Supervisión Efectiva

<b>Nombre del Plantel:</b>	
<b>Responsable de plantel:</b>	

Objetivo	Acción	Instrumento de evaluación	Seguimiento

## **Anexo F Plantilla de trabajo Actividades de Integración Escolar**



**SOMOS**  
ARTE, CIENCIA Y  
**DESARROLLO**  
CULTURAL



## Taller Rumbo al Bienestar Educativo: Estrategias de Gestión y Liderazgo

### Plan de Integración Escolar

<b>Planteles:</b>	
<b>Equipo:</b>	

Objetivo	Acción	Participantes	Responsable	Recursos

## **Anexo G Plantilla de trabajo Plan de Integración Escolar**



**SOMOS**  
ARTE, CIENCIA Y  
**DESARROLLO**  
CULTURAL



## Taller Rumbo al Bienestar Educativo: Estrategias de Gestión y Liderazgo

### Plan de Integración Escolar

<b>Nombre del Plantel:</b>	
<b>Responsable de plantel:</b>	

Objetivo	Acción	Responsable	Plazo	Seguimiento

## **Anexo H Plantilla De Trabajo Actividad De Innovación Educativa**



**SOMOS**  
ARTE, CIENCIA Y  
**DESARROLLO**  
CULTURAL



## Taller Rumbo al Bienestar Educativo: Estrategias de Gestión y Liderazgo

### Actividad De Innovación Educativa

<b>Plantel:</b>	
<b>Equipo:</b>	

Objetivo	Herramientas	Actividades	Recursos	Evaluación

## **Anexo I Plantilla de trabajo Plan de Innovación Educativa**



**SOMOS**  
ARTE, CIENCIA Y  
**DESARROLLO**  
CULTURAL



## Taller Rumbo al Bienestar Educativo: Estrategias de Gestión y Liderazgo

### Plan de Innovación Educativa

<b>Nombre del Plantel:</b>	
<b>Responsable de plantel:</b>	

Objetivo	Acción	Responsable	Plazo	Seguimiento

**Anexo J Plantilla de trabajo Plan de mejora de indicadores  
académicos**



**SOMOS**  
ARTE, CIENCIA Y  
**DESARROLLO**  
CULTURAL



## Taller Rumbo al Bienestar Educativo: Estrategias de Gestión y Liderazgo

### Plan de mejora de indicadores académicos

<b>Nombre del Plantel:</b>	
<b>Responsable de plantel:</b>	

Objetivo	Acción	Responsable	Plazo	Seguimiento

## **Anexo K Plantilla de trabajo Plan de Gestión Estratégica**



**SOMOS**  
ARTE, CIENCIA Y  
**DESARROLLO**  
CULTURAL



## Taller Rumbo al Bienestar Educativo: Estrategias de Gestión y Liderazgo

### Plan de Innovación Educativa

<b>Nombre del Plantel:</b>	
<b>Responsable de plantel:</b>	

Objetivo	Acción	Responsable	Plazo	Seguimiento
Prevención:				
Intervención:				
Seguimiento:				

## **Anexo L Autodiagnóstico de Percepción de Eficacia en Gestión**

### **Directiva, para directores**

## Escala de Percepción de Eficacia Directiva, para Directores

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada enunciado y escriba la opción que mejor describa su eficacia en dicha tarea, **considerando que la siguiente escala**. Recuerde seleccionar solo una opción por cada pregunta.

1. **Ineficaz**: No cumple con el criterio o lo hace de manera insuficiente.

2. **Mínimamente eficaz**: Cumple parcialmente, con limitaciones significativas.

3. **Eficaz**: Cumple adecuadamente, aunque con margen de mejora.

4. **Altamente eficaz**: Cumple con excelencia, superando expectativas básicas.

5. **Sobresalientemente eficaz**: Destaca como modelo de buenas prácticas.

	Respuesta
<b>Planificación</b>	
1. Articulo una visión estratégica clara y compartida con la comunidad educativa.	
2. Involucro a docentes, estudiantes y familias en la definición de metas institucionales.	
3. Diseño planes de mejora con objetivos medibles y plazos definidos.	
4. Alineo los proyectos escolares con los estándares de aprendizaje nacionales/locales.	
5. Evalúo y ajusto periódicamente el plan estratégico según los resultados obtenidos.	
<b>Implementación</b>	
6. Ejecuto las acciones planificadas con metodologías coherentes y prácticas.	
7. Monitoreo el avance de las actividades para garantizar su cumplimiento.	
8. Asigno recursos (humanos, materiales, económicos) de manera eficiente.	
9. Promuevo la innovación pedagógica para alcanzar altos estándares académicos.	
10. Adapto estrategias ante obstáculos sin comprometer los objetivos principales.	

<b>Apoyo</b>	
11. Garantizo la disponibilidad de materiales didácticos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de actividades académicas y administrativas.	
12. Facilito capacitación continua al profesorado para mejorar su práctica docente.	
13. Mantengo infraestructura escolar segura y funcional para el aprendizaje.	
14. Implemento programas de apoyo emocional para estudiantes y docentes.	
15. Creo un ambiente de trabajo seguro y propicio para el aprendizaje y la enseñanza.	
<b>Promoción</b>	
16. Represento y defiendo las necesidades del profesorado y alumnado ante instancias superiores.	
17. Fomento la inclusión y equidad para grupos vulnerables (ej: estudiantes con discapacidad).	
18. Promuevo el bienestar laboral del profesorado (ej: carga horaria justa).	
19. Establezco redes de colaboración con organizaciones comunitarias.	
20. Difundo los logros de la institución para fortalecer su prestigio y reconocimiento.	
<b>Comunicación</b>	
21. Utilizo canales claros y accesibles para informar decisiones institucionales.	
22. Fomento el diálogo abierto entre docentes, estudiantes y familias.	
23. Escucho activamente las preocupaciones de la comunidad educativa, para resolver conflictos a través del diálogo y la mediación efectiva	
24. Comunico de manera transparente los resultados académicos y desafíos.	
25. Integro a padres/madres en procesos clave mediante reuniones y talleres.	
<b>Supervisión</b>	
26. Evalúo continuamente el desempeño docente con base en criterios claros y objetivos.	
27. Recopilo y analizo datos sobre el rendimiento estudiantil para orientar la toma de decisiones.	
28. Proporciono retroalimentación oportuna y constructiva al personal docente.	
29. Implemento acciones de mejora con base en los resultados de supervisión y evaluación.	
30. Garantizo la transparencia en los procesos de evaluación y toma de decisiones dentro de la institución.	

**Anexo M Resultado personalizado del instrumento de  
autodiagnóstico de liderazgo y gestión escolar para figuras  
directivas.**



**SOMOS**  
ARTE, CIENCIA Y  
DESARROLLO  
CULTURAL



¡Hola <<Nombre>>!

Agradecemos el tiempo y la dedicación que has invertido en realizar este diagnóstico. Tu compromiso por reflexionar sobre tu práctica directiva no solo enriquece tu crecimiento personal, sino que también fortalece la calidad educativa de tu plantel y, con ello, el futuro de tus estudiantes.

A continuación, te compartimos tus puntajes obtenidos en cada uno de los estilos de liderazgo.

Autocrático	Democrático	Laissez - Faire	Transaccional	Transformacional
<<Autocrático>>	<<Democrático>>	<<Laissez - Faire>>	<<Transaccional>>	<<Transformacional>>

- Tu estilo predominante es: <<Predominante>>

<<Retroalimentación>>

- Tu segundo estilo predominante es: <<segundo Predominante>>

<<2da Retro>>

Recuerda que la efectividad depende del contexto, madurez del equipo y claridad en la comunicación. Las figuras directivas deben ser flexibles, combinando estilos según las necesidades, pero siempre manteniendo coherencia con la misión institucional.

La Gestión Educativa es el proceso de planificación, organización, dirección y evaluación de los recursos y acciones dentro de una institución educativa para mejorar la calidad del aprendizaje, el desarrollo del personal y la eficiencia administrativa.

Se compone por 6 procesos claves:

- **Planificación:** Articular mediante una dirección compartida prácticas y procedimientos para conseguir buenos aprendizajes.
- **Implementación:** Proceso de poner en práctica y realizar las actividades requeridas para obtener estándares altos de rendimiento estudiantil.
- **Apoyo:** crear las condiciones para el aprendizaje asegurando los recursos.
- **Promoción:** Representar y defender las necesidades del profesorado y del alumnado, tanto dentro como fuera de la institución, impulsando acciones que mejoren su bienestar y desarrollo educativo.
- **Comunicación:** Desarrollar, utilizar y mantener sistemas de intercambio entre los miembros de la escuela, y entre la escuela y su comunidad.
- **Supervisión:** Recopilar y analizar información para formar y emitir juicios, que orienten la toma de decisiones y acciones de mejora continua.

A continuación, te presentamos tu puntaje en cada uno de los procesos de tu gestión escolar, considerando la siguiente escala:

1. **Necesita mejorar:** No cumple con el criterio o lo hace de manera insuficiente.
2. **En desarrollo:** Cumple parcialmente, con limitaciones significativas.
3. **Adecuado:** Cumple de manera satisfactoria, aunque con margen de mejora.
4. **Destacado:** Cumple con excelencia, superando expectativas básicas.
5. **Ejemplar:** Destaca como un modelo de buenas prácticas.

Planificación	Implementación	Apoyo	Promoción	Comunicación	Supervisión
<<PLANIFICACION>>	<<IMPLEMENTACIÓN>>	<<APOYO>>	<<PROMOCION>>	<<COMUNICACIÓN>>	<<SUPERVISIÓN>>

Esperamos que este resultado te sirva como una herramienta para seguir fortaleciendo tu gestión escolar, pues tu labor como líder es fundamental para inspirar, guiar y transformar la educación.