

**3. AVANCES Y RETOS DE LA FUNCIÓN  
DIRECTIVA DESDE LA IMPLEMENTACIÓN  
DEL PROGRAMA ESCUELA DE CALIDAD,  
HASTA LA NUEVA ESCUELA MEXICANA,  
UNA VISIÓN CRÍTICA DESDE EL ENFOQUE  
DEL AUTOR**

**ADVANCES AND CHALLENGES OF THE  
MANAGEMENT FUNCTION FROM THE  
IMPLEMENTATION OF THE QUALITY  
SCHOOL PROGRAM TO THE NEW MEXICAN  
SCHOOL, A CRITICAL VIEW FROM THE  
AUTHOR'S APPROACH**

*Ivonne Georgina Galicia Romero<sup>4</sup>*

**Fecha recibida:** 29/09/2022

**Fecha aprobada:** 15/12/2022

**Derivado del proyecto:** *La Calificación vs Evaluación del Aprendizaje en los Alumnos de 6° Año de Educación Primaria, un Área de Oportunidad de Atención Urgente en el Diseño del Proyecto de Gestión Escolar, para la Mejora de los Aprendizajes en el Periodo Post Confinamiento por Pandemia de Covid-19.*

**Pares evaluadores:** *Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.*

---

<sup>4</sup> Posdoctorado en gobernanza y políticas públicas, Institución Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio, Posgrado: En Educación, Institución Colegio de Estudios Superiores Rubinstein. Ocupación: Docente, Institución: Benemérita Escuela Nacional de Maestros. [ivonne.galiciar@aeefcm.gob.mx](mailto:ivonne.galiciar@aeefcm.gob.mx), [gina.romerodoc@gmail.com](mailto:gina.romerodoc@gmail.com)

## RESUMEN

### La figura del director

El director de escuela es el profesional responsable de administrar, coordinar y dirigir las actividades y acciones de aprendizaje dentro del inmueble escolar.

La Nueva Escuela Mexicana, da por hecho que los directivos saben diseñar un programa de gestión que lleve al logro de los objetivos nacionales, y bajo ese entendido, se modifica la Ruta de Mejora Escolar y se simplifica con el Plan de Mejora Continua. Si bien, durante estos más de 10 años en los que llevamos diseñando programas de gestión escolar, un gran número de directores ha logrado plasmar las acciones de manera efectiva, queda claro que los resultados educativos nos presentan de cara las deficiencias reales, el reto mayor en el proceso de gestión escolar, es el cambio de paradigma del directivo, es hacer que deje de pensar como docente y comience a pensar como administrador.

Definir a una escuela de calidad que asume en colectivo la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos; se compromete con la mejora continua de los procesos y de los resultados educativos; se constituye en un centro seguro y útil a su comunidad, contribuye con equidad al desarrollo integral de sus alumnos para que desplieguen las competencias requeridas para alcanzar una vida plena que les permita una convivencia democrática, su participación en el trabajo productivo y aprender a lo largo de su vida (Bracho 2009).

**PALABRAS CLAVE:** *Director, Plan, Escuela, Calidad. Resultados.*

## **ABSTRACT**

### **The figure of the director**

The school director is the professional responsible for managing, coordinating and directing the learning activities and actions within the school building.

The New Mexican School assumes that the directors know how to design a management program that leads to the achievement of national objectives, and under that understanding, the School Improvement Route is modified and simplified with the Continuous Improvement Plan. Although, during these more than 10 years in which we have been designing school management programs, a large number of directors have managed to translate the actions effectively, it is clear that the educational results present us with the real deficiencies, the greatest challenge in the process of school management, it is the paradigm shift of the director, it is to make him stop thinking like a teacher and start thinking like an administrator.

Define a quality school that collectively assumes responsibility for the learning outcomes of all its students; is committed to the continuous improvement of educational processes and results; It is constituted in a safe and useful center to its community, it contributes with equity to the integral development of its students so that they display the skills required to achieve a full life that allows them a democratic coexistence, their participation in productive work and learning throughout of his life (Bracho 2009).

**KEYWORDS:** *Director, Plan, School, Quality. Results.*

## INTRODUCCIÓN

La figura del director escolar es desde mi punto de vista el elemento clave para el logro de los propósitos educativos, es el capitán que dirige el barco a buen puerto o permite que su tripulación quede a merced del viento en altamar. Entender la importancia de un proceso de gestión programado y sistemático para que el director de la escuela pueda organizar, aplicar, dar seguimiento y evaluar los avances con base en objetivos claros, permitirá reconocer los avances y retos que representa una educación de calidad.

El presente trabajo tiene por objetivo presentar desde la opinión de una servidora, los retos y avances que se han tenido con respecto al diseño de estrategias de gestión, a partir del objetivo y función del director escolar y la implementación del Programa Escuelas de Calidad, hasta el diseño del Plan de Mejora Continua, establecido por la Nueva Escuela Mexicana.

## DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La metodología aplicada se realizó desde una dialéctica-hermenéutica que me permitió el análisis e interpretación de documentos, haciendo un comparativo en diversas escuelas de la Ciudad de México.

Uno de los grandes dilemas de la educación en México, es la discordancia entre los resultados estadísticos de evaluación y los resultados de aprendizaje real de los alumnos, si bien los Planes y Programas de estudio vigentes, establecen estándares y perfiles de egreso, estos no se logran a pesar de haber obtenido calificaciones altas, ¿Cómo es posible si desde hace más de 10 años, se establecieron prioridades para lograr una educación de calidad? Si año con año, se analizan las acciones realizadas y se implementan acciones de mejora a partir de los resultados obtenidos, ¿Por qué la realidad se aleja cada día más de la rendición de cuentas? ¿Será resultado de los acuerdos nacionales para la evaluación del aprendizaje? ¿Del contexto escolar de los alumnos? O simplemente es reflejo de las deficiencias en el diseño de estrategias de gestión y el diseño de acciones sin sustento por falta de diagnósticos efectivos, quizás también nos hemos preocupado por atender solo la mejora de las calificaciones y no los demás factores que intervienen en el aprendizaje.

Lo cierto es que existen varios retos en torno a la organización escolar para obtener una educación de calidad, porque la gestión escolar va más allá de administrar recursos

económicos, atender padres de familia o presidir reuniones de Consejo Técnico Escolar con temáticas preestablecidas.

El diseño eficiente de un programa de gestión es el que orienta y lleva el trabajo hacia la meta educativa programada.

## **MARCO TEÓRICO**

### **La figura del director**

El director de escuela es el profesional responsable de administrar, coordinar y dirigir las actividades y acciones de aprendizaje dentro del inmueble escolar.

En Educación Básica, deberá además aplicar acciones que garanticen el derecho a la educación y su continuidad conforme lo establece el Art. 3° Constitucional, para los niños, niñas y adolescentes que se encuentren inscritos en la escuela.

El propósito de la función conforme lo establece el manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, (SEP. 1980), es la administración del plantel a su cargo, prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría.

Deberá entre otras cosas, planear y programar las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y sus apoyos colaterales, así como las actividades relativas al manejo de los recursos para el funcionamiento de la escuela.

De igual manera, deberá orientar, apoyar y evaluar al personal docente en la aplicación correcta de las normas y los lineamientos, para efectuar el proceso enseñanza-aprendizaje, la vinculación de la teoría con la práctica, la evaluación y la acreditación escolares.

Para tal efecto, deberá cubrir como mínimo en el perfil profesional, ser docente normalista.

Se espera que la experiencia adquirida durante el ejercicio docente permita de alguna manera mayor eficiencia en el ejercicio administrativo una vez que se adquiere la función o promoción a directivo.

Desde los inicios de la educación en México, el director debía llevar un seguimiento ya sea por medio de bitácora, de libro de registro o cualquier otro instrumento, que le

permitieran medir avances y llevar seguimiento de las acciones y situaciones presentadas, dicho documento es libre y con un formato que se apega a las necesidades y exigencias de la autoridad inmediata superior.

Ascender a la plaza de director, implicaba un periodo de experiencia con buenos resultados, el cual era medido y registrado mediante la hoja de evaluación escalafonaria que otorgaba un puntaje anual, mismo que se acumulaba y conforme a lo establecido por una Dirección General de Escalafón, permitía el ascenso en cuanto existía la necesidad y el recurso quedaba vacante.

Con la creación de la Ley General del Servicio Profesional Docente y los ajustes pertinentes a la educación en México establecidos por la OCDE, el perfil de puesto de la función directiva, se ajusta y se establecen criterios que describen las cualidades y acciones que debe tener el dirigente escolar.

Surgen así los PERFILES, PARÁMETROS E INDICADORES de la función directiva, los cuales establecen como perfil profesional, el nivel de licenciatura y organizan la función en 5 dimensiones:

1. El director que conoce el trabajo en el aula, la organización y funcionamiento escolar, para lograr que todos los alumnos aprendan,
2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.
3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad
4. Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función, y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad
5. Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa.

Con la creación de estas cinco dimensiones, se establece de manera específica, la forma en que el ejercicio administrativo, garantizará el logro de la calidad educativa exigida a nivel mundial.

Se espera del director, una figura que además de la experiencia en el proceso de enseñar, tenga las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para realizar un programa de gestión que le lleve a organizar, distribuir, administrar, supervisar y medir los avances en la producción de su empresa, de tal forma que este programa de gestión, le permita mejorar de manera continua haciendo uso de un FODA al inicio del ciclo escolar y diseñando un programa de acciones anuales para lograr el propósito sobre la problemática identificada.

Con la derogación de la Ley General del Servicio Profesional Docente debido a diversas perspectivas políticas e ideológicas, surge un nuevo enfoque de gestión, que ni es nuevo ni está claramente definido y se incluye dentro de la estrategia de la Nueva Escuela Mexicana, una serie de ajustes al perfil de la función directiva en el documento Marco para la Excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica (SEP 2020).

Este nuevo documento retoma elementos del documento anterior y organiza la función directiva ya no en 5 dimensiones, ahora denomina 4 dominios y establece textualmente el tipo de director que la Nueva Escuela Mexicana quiere:

1. Un directivo que asume su práctica y desarrollo profesional, con apego a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana.
2. Un directivo que reconoce la importancia de su función para construir de manera colectiva, una cultura escolar centrada en la equidad, la inclusión, la interculturalidad y la excelencia.
3. Un directivo que organiza el funcionamiento de la escuela como un espacio para la formación integral de niños, niñas y adolescentes.
4. Un directivo que propicia la corresponsabilidad de la escuela, con las familias, la comunidad y las autoridades educativas, para favorecer la formación integral y el bienestar de los alumnos.

Si analizamos con calma los avances que se han dado desde el 2010 a la fecha en cuanto a los criterios a considerar para promoverse a la función directiva, las características de perfil y el conjunto de funciones que dentro de la escuela debe desempeñar el director escolar, notaremos que el proceso ha sido delimitante, pasando de lo implícito a lo explícito conforme a lo que se espera de esta figura educativa. No obstante, si la función y las acciones son claras y definidas, si hoy bajo el antecedente del Servicio Profesional Docente que

proyecta los objetivos internacionales el director tiene más claro lo que debe hacer y cómo debe hacerlo ¿Por qué los resultados educativos no llevan el mismo avance? ¿Por qué los resultados de evaluación que llenan las estadísticas de rendición de cuentas son totalmente incongruentes con los resultados en las evaluaciones nacionales e internacionales? ¿Por qué no se han dado los avances esperados en el proceso de gestión escolar y los problemas se repiten reiterada y cíclicamente?

Una respuesta posible a las anteriores preguntas es quizá la relación directa que existe entre el diseño de una estrategia de gestión clara, con objetivos y metas definidas, resultantes de un proceso minucioso de diagnóstico y las acciones para el logro de las metas.

La clave desde el punto de vista de una servidora se encuentra en el documento de gestión escolar, hoy Programa Escolar de Mejora Continua.

La administración de una escuela se divide concretamente en 3 áreas de atención: LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS (Humanos y financieros) Lo que garantiza el ejercicio jurídico del derecho a la educación en niños, niñas y adolescentes, atiende lo establecido por la normalidad mínima y procura el servicio educativo de calidad, los 200 días que establece el calendario escolar.

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR QUE INCLUYA A TODOS LOS AGENTES EDUCATIVOS EN EL PROCESO DE CORRESPONSABILIDAD. (Integración efectiva de padres de familia y comunidad escolar en el aprendizaje de los alumnos)

LA ORGANIZACIÓN, GESTIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO TÉCNICO PEDAGÓGICO mediante el cual se imparte el conocimiento y atienden los aprendizajes esperados que garantizan el perfil de egreso del grado, nivel o asignatura que se imparten. (Plan y Programas de Estudio, SEP 2011, Aprendizajes Clave)

Los criterios para organizar, administrar, distribuir y garantizar el logro de una educación de calidad, no son nuevos ni tampoco se implementaron con base en los últimos requerimientos de la OCDE en México, el proceso ha sido históricamente paulatino y ha tenido diversos nombres, iniciaremos con el que desde mi punto de vista si resultó un parteaguas para el ejercicio de la función directiva y se da en el marco de las reformas establecidas para la Alianza por la Educación Básica, me refiero al Programa Escuelas de Calidad y su Modelo de Gestión Educativa Estratégica.



¿Qué propone este modelo?

El PEC define a una escuela de calidad como aquella que asume en colectivo la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos; se compromete con la mejora continua de los procesos y de los resultados educativos; se constituye en un centro seguro y útil a su comunidad que cuenta con infraestructura, equipamiento y tecnología de vanguardia; contribuye con equidad al desarrollo integral de sus alumnos para que desarrollen las competencias requeridas para alcanzar una vida plena que les permita una convivencia democrática, su participación en el trabajo productivo y aprender a lo largo de su vida (Bracho 2009)

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- a) Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b) Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.
- c) Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover.
- d) Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral.
- e) Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento, se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- f) Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros donde los actores

promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

g) Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

Podemos observar en este modelo, el antecedente del documento Perfiles, Parámetros e Indicadores diseñado para el Servicio Profesional Docente cuando divide la gestión escolar en 5 dimensiones y categorías para el análisis de la realidad educativa:

1. Dimensión Pedagógica Curricular
2. Dimensión organizativa
3. Dimensión administrativa
4. Dimensión de participación social
5. Dimensión de gestión educativa

Cada una de estas 5 dimensiones cuenta con una serie de estándares a lograr para garantizar un servicio de calidad, la organización del trabajo, el diseño de acciones y responsables, así como el proceso e instrumentos de evaluación y avance, se registran en un modelo de planeación estratégica compuesto por los siguientes elementos:

1. Liderazgo compartido
- 2.- Trabajo colaborativo
- 3.- Planeación estratégica
- 4.- Participación social responsable
- 5.- Evaluación para la mejora continua

Esta primera aproximación a un modelo de gestión estratégica para la administración escolar se transformó más tarde en La Ruta de Mejora Escolar, el documento guía que

orientaría el trabajo y las acciones dentro de la escuela para obtener el nivel máximo en el logro de las expectativas de aprendizaje de los alumnos.

El problema con la Ruta de Mejora Escolar radicaba en la falta de capacitación docente para el diseño de esta, generalmente se atendían objetivos generales relacionados con la mejora de los aprendizajes, pero ajenos a las demás necesidades de la escuela, que muchas veces constituían la piedra de tropiezo para el logro de las metas.

Comenzó entonces una carrera para obtener mejores calificaciones como si el propósito de la escuela fuera alcanzar el 10 en la totalidad de los alumnos y se malversó el propósito del plan de gestión.

En el proceso de continuidad, se establecieron para el logro de una educación de calidad, 4 prioridades en un sistema básico de mejora, estas 4 prioridades además de la inclusión de los padres de familia y la comunidad constituían las áreas de acción inmediata y sobre las cuales había que diseñar acciones para la mejora.

El primer elemento es la mejora de los aprendizajes, eso implicaba un análisis superficial sobre los resultados de evaluación, las necesidades del contexto, las características de los alumnos, etc. Para identificar las acciones a seguir que permitieran incrementar el promedio de calificación resultante del ciclo escolar inmediato anterior. Pero si las calificaciones han resultado desde hace mucho subjetivas debido a la diversidad de criterios empleados para su asignación, independientemente del perfil de egreso, entonces ¿La planeación de la ruta de mejora en este rubro se daba a ciegas? No se preocupaban por analizar los factores que obligaban al docente a dar una calificación ajena al nivel de logro por evitar conflictos administrativos, más bien se preocupaban por elevar niveles estadísticos, utilizar estrategias de cumplimiento, trabajos extras y otros elementos de recuperación, para justificar un aumento en el promedio escolar independientemente de su coherencia con el nivel de logro respecto del aprendizaje.

Desde allí este primer elemento ya no era real, objetivo y menos útil.

La segunda prioridad consistía en garantizar la normalidad mínima, ello implicaba que cada día durante toda la jornada escolar, todos los docentes estuvieran dando clase y todos los niños estuvieran aprendiendo, por lo tanto, habría que eliminar el ausentismo tanto

estudiantil como docente, los retardos y diversos vicios que impedían el aprendizaje de los alumnos, nuevamente alejados del objetivo fundamental.

La tercera prioridad consistía en evitar a toda costa, la deserción escolar, esto implicaba el diseño de estrategias de apoyo con padres de familia, para atender aquellos alumnos que presentaban rezago en el proceso de aprendizaje, los alumnos que generalmente no lograban el nivel general del grupo y pasaban debido a las actividades de apoyo y refuerzo que dejaban los docentes, en este aspecto, la Ruta de Mejora tenía como objetivo diseñar estrategias conjuntas que permitieran a los alumnos integrarse y recuperarse, pero requería de actividades transversales, el trabajo por proyectos y la corresponsabilidad con padres de familia, muchas veces las actividades tenían que ser manteniendo al margen a todo agente ajeno al plantel, si los padres de familia se integraban, debía ser apoyando el trabajo extraescolar, nuevamente caemos en el juego de a mayor entrega de productos, mayores posibilidades de aprobación, de tal modo que las actividades resultaban secundarias y se terminaba pasando al alumno bajo el argumento de “Las autoridades nos tienen prohibido reprobado” de ninguna manera podríamos hablar de un proceso de gestión efectivo, si el mismo director no comprende los fines y propósitos de la evaluación desde el paradigma educativo establecido y lo identifica como elemento punitivo para el alumno, ¿Cómo planear para un proceso de gestión en un negocio que se desconoce? El hecho de que el director tuviera experiencia como maestro, no garantiza que dicha experiencia se lograra en el marco de lo idóneo, de tal modo que los vicios del docente se multiplican y se convierten en los vicios de la escuela cuando este asciende a director.

La última y no menos importante prioridad, está relacionada con la convivencia escolar y el manejo de conflictos. Hacer de la escuela un espacio seguro, requiere del dominio jurídico, normativo y protocolar que oriente el actuar de alumnos, padres y docentes, no se trata de castigar, tampoco de eliminar, se trata de encontrar las estrategias de solución de conflicto que lleven al uso del diálogo, la mediación y la orientación en aquellos casos que requieren apoyo especial, sin embargo, como los conflictos generalmente se relacionan con discapacidades y barreras para el aprendizaje y la participación, el apoyo de unidades como UDEI, resultaba fundamental e incluso de alivio, porque la gestión se centraba en excluir a quienes no lograban adaptarse y seguir las normas, un problema que desde mi punto de vista es resultado de un diagnóstico deficiente.

No existía la capacitación tampoco en los supervisores de zona, para identificar las áreas de oportunidad que las deficiencias en la planeación de la Ruta de Mejora Escolar dejaban durante cada ciclo escolar y se avanzaba con toda una serie de vicios que continuaron disfrazados y justificados hasta la implementación del programa actual.

La Nueva Escuela Mexicana da por hecho que los directivos y supervisores, saben diseñar un programa de gestión que lleve al logro de los objetivos nacionales, y bajo ese entendido, se modifica la Ruta de Mejora Escolar y se simplifica con el Plan de Mejora Continua, ahora no habría que centrarse en 4 objetivos ( uno por cada prioridad del sistema básico de mejora) sino en uno solo que se atendiera desde todos los frentes, buscará la excelencia en los aprendizajes, evitara la deserción y el abandono escolar procurando la inclusión y la equidad, propiciará un ambiente libre de violencia y centrará el aprendizaje en el alumno garantizando el compromiso establecido en la normalidad mínima.

## **RETOS ACTUALES DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA**

Si bien durante estos más de 10 años en los que llevamos diseñando programas de gestión escolar, un gran número de directores ha logrado plasmar las acciones de manera efectiva, queda claro que los resultados educativos nos presentan de cara las deficiencias reales, el reto mayor en el proceso de gestión escolar, es el cambio de paradigma del directivo, es hacer que deje de pensar como docente y comience a pensar como administrador, no quiere decir que se deba perder la perspectiva humanista, pero hay que entender que una escuela es una empresa y como tal requiere de evaluación constante, no se puede partir de acciones al aire sin un diagnóstico claro que vaya más allá de los resultados de evaluación, si en realidad queremos centrar la educación en el alumno, tenemos que conocer su contexto sus posibilidades, las áreas de oportunidad, las barreras que enfrenta y a partir del conocimiento de ese contexto, identificar de manera real lo que se puede lograr, ¿Pero cuál es el camino que debemos tomar? En realidad no estamos desorientados cuando reconocemos que la mejora de los aprendizajes es el objetivo primordial, el error llega cuando asociamos mejora de los aprendizajes con mejora de calificaciones, es aquí donde entra el segundo gran reto de la función directiva, analizar, entender y orientar a su personal en la dirección correcta

respecto a la evaluación como proceso de mejora, de entrada es un gran problema el hacer comprender al docente que la calificación del alumno, es el resultado de la evaluación de su estrategia, un docente que busca la mejora continua, que lleva un proceso de seguimiento real mide el aprendizaje de sus alumnos en razón del logro final y para ello analiza las modificaciones que realizó durante el proceso, es un docente que evalúa para la mejora, no para que sus alumnos pasen o reprobren, las modificaciones continuas con un objetivo claro, siempre llevaran a resultados positivos, alumnos con 6 son resultado de una deficiente estrategia de mejora docente. Reto difícil sin duda alguna ya que la parte emocional es muy determinante en el gremio docente y el cambio de paradigmas es algo que se tiene que dar de manera lenta, paulatina y constante.

El tercer gran reto es la integración de los padres de familia dentro del proceso educativo, cambiar una perspectiva social que señala al docente como el único responsable del proceso educativo, es algo que debe cambiar, reconocer la corresponsabilidad de los padres implica no solo sermonear, sino integrarlos al trabajo y a la dinámica de aprendizaje regular, el mismo tiempo que perderá el padre de familia en trasladarse a la escuela para escuchar quejas, es el que empleará para participar en una actividad de aprendizaje con sus hijos, de todos modos tendrá que pedir permiso, pero tendrá una ganancia diferente.

## CONCLUSIONES

El PEC se perfiló como la oportunidad de regular la función administrativa del director escolar, a partir de las estrategias diseñadas para este programa y su Modelo de Gestión Escolar Estratégica, comienza el diseño de un plan de acción propio y característico de cada contexto escolar, desafortunadamente las diferentes orientaciones y posturas políticas hacen ver a los programas que anteceden a las administraciones en el poder, como elementos inútiles y desechables, cuando en realidad y de manera callada, llevan el mismo sentido y propósito, cambiará la narrativa, pero los objetivos y compromisos internacionales siguen siendo los mismos e independientemente de la administración en turno, deben cumplirse.

Estos cambios constantes de perspectiva respecto a las políticas educativas son las que llevan a la contradicción y desorientación del trabajo educativo, es ya difícil para cualquier persona administrar, dirigir y coordinar a un grupo de individuos para que trabajen con un mismo objetivo y se complica más con los cambios en el enfoque del diseño de un plan.

Tuvimos MEGE para un PEC, en el cual se plasmaba como resultado de un diagnóstico general, los objetivos, metas y acciones a realizar para lograr los objetivos que llevaran a una educación de calidad, ese documento evolucionó a una Ruta de Mejora Escolar que tenía por objetivo atender 4 prioridades de un sistema básico de mejora, de igual manera que el anterior se basaba en un diagnóstico general, el diseño de metas y objetivos que llevarían al logro de un aprendizaje significativo evitando el rezago escolar.

No obstante, ambos documentos crecieron con vicios y lagunas de tal forma que hoy día son pocas las escuelas que utilizan el Programa Escolar de Mejora Continua como verdadera guía, y van resolviendo los problemas y situaciones conforme se van presentando, al no haber un diagnóstico claro, no existe la visión sobre acciones reales y obviamente se dan un sinnúmero de factores que alteran el logro de los objetivos.

Resulta necesario entender que una escuela es muy diferente a un salón de clases, que requiere como cualquier empresa un área que garantice la calidad en el servicio, la calidad de los productos, la seguridad en trabajo y la corresponsabilidad de agentes, en tanto los directivos no se comprometan, capaciten y cambien su perspectiva en cuanto al diseño de estrategias de gestión, no podremos avanzar, no podemos tener directores que desconozcan

la norma, los procesos administrativos, los procesos de evaluación técnica, así como los procesos pedagógicos, afortunadamente la Educación en México marcha sola y en una escuela de una u otra manera las cosas se resuelven, no obstante y haciendo una alegoría, ¿Quién se arriesgaría en la realidad a vivir junto a una planta nuclear dirigida por alguien que no le interesa su trabajo?



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bracho, T. (2009). Innovación en la política educativa. Escuelas de Calidad. Dilemas de las Políticas Públicas en Latinoamérica. Secretaría de Educación Pública.

(1980). Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria. México D.F.: Dirección General de Recursos Materiales y Servicios de la SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2017). Perfiles, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica. México 2017: Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/264260/Perfil\\_\\_para\\_\\_metros\\_e\\_\\_indicadores\\_para\\_personal\\_con\\_funciones\\_de\\_direccio\\_n\\_y\\_de\\_supervisio\\_n\\_\\_EB\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/264260/Perfil__para__metros_e__indicadores_para_personal_con_funciones_de_direccio_n_y_de_supervisio_n__EB_.pdf)

Programa Escuelas de Calidad. (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México D.F.: SEP.