

**CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE:
DOCTORADO EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS.**

DATOS DEL SOLICITANTE:

Nombre completo: Mtro. Enrique Jesús Estrada Alcántara. No. de matrícula: 000002.

Firma del doctorante: _____

DATOS DE LOS ASESORES DE TESIS:

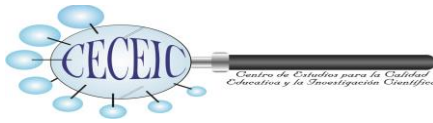
1. Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig.

2. Dr. José Sergio Puig Espinosa.

Firma de los asesores:

Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig.

Dr. José Sergio Puig Espinosa.

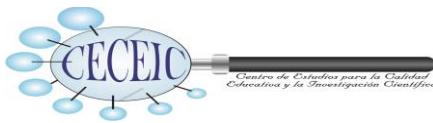


**CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.**

DEDICATORIA.

***A MI ESPOSA ADRIANA, POR SER MI COMPAÑERA Y EL AMOR DE MI VIDA, QUIEN
DÍA A DÍA GENERA EL IMPULSO A SEGUIR ADELANTE.***

A MI HIJA REGINA, POR SER LA LUZ QUE ILUMINA MI VIDA.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS, POR DARME LA VIDA Y PROTEGERME DURANTE TODO MI CAMINO, POR LA FORTALEZA QUE ME DISTE CUANDO ESTUVE A PUNTO DE CAER, CON TODA LA HUMILDAD DE MI CORAZÓN TE DEDICO ESTE TRABAJO.

A MI PADRE, QUE CON SUS CONSEJOS ME ENSEÑÓ A NO DESFALLECER Y NO RENDIRME ANTE NADA, Y SE QUE DESDE EL CIELO ME CUIDAS DIA A DIA, VIEJITO, GRACIAS.

A MI MADRE, QUE ME ENSEÑÓ EL TESORO MÁS VALIOSO DESDE PEQUEÑO, EL TRABAJO, GRACIAS

A MIS HERMANAS, QUE CON SU APOYO HE LLEGADO HASTA AQUÍ.

A MI ESPOSA ADRIANA Y MI HIJA REGINA, QUE SON LA LUZ DE MI VIDA Y LAS QUE ME INYECTAN LA FUERZA NECESARIA PARA SEGUIR ADELANTE.

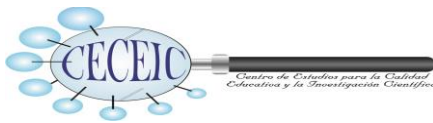
A SERGIO Y MAURA, QUE CON SU APOYO, DEDICACIÓN, ASÍ COMO SUS CONOCIMIENTOS FORMARON SABIDURÍA EN MI, DIOS LOS BENDIGA SIEMPRE.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

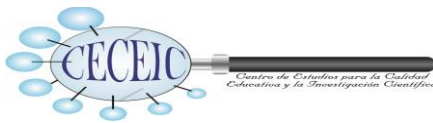
Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I. La función directiva y su influencia en el desempeño profesional de los docentes de la Educación Básica.	15
1. La función directiva en la Educación Básica. Conceptualización y caracterización.	15
1.2. La importancia de la función directiva en el área pedagógico-metodológica en la escuela.	17
1.3. Características de la función directiva en la escuela. El director como gestor escolar.	18
1.4 La función directiva en la escuela secundaria mexicana.....	20
1.5 El trabajo técnico-metodológico en la Escuela.	22
1.5.1 Definición y caracterización del trabajo metodológico.....	23
1.5.2 Necesidad e importancia del trabajo metodológico.....	24
1.5.3 El sistema del trabajo metodológico.	25
1.5.4 Formas de trabajo metodológico.	26
1.5.5 Papel de los directivos en la planeación y ejecución del trabajo metodológico.	29
Capítulo II. La función directiva en las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca.	33
1. Características de las escuelas secundarias en México.	33
1.1 La Telesecundaria en México. Orígenes y desarrollo.....	33
2. Normatividad respecto a la función directiva para las telesecundarias.	47
3. Peculiaridades del desempeño de la función directiva pedagógica en las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca.	53
3.1 Problemáticas que se han detectado en el ejercicio de la función directiva pedagógica en las escuelas de referencia.....	53
3.2. Resultados de la encuesta aplicada a directores de las escuelas telesecundarias de la zona 27 C, sector 5 en el Valle de Toluca.	57
3.3 Resultado de la encuesta aplicada a los docentes.....	60
4. Análisis de las guías para desarrollar los Consejos Técnicos elaboradas por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa perteneciente al Subsistema de la Educación Básica.	63
4.1. Resultado del análisis de los productos del Consejo Técnico Escolar.	63
5. Algunas conclusiones acerca del trabajo metodológico en las escuelas objeto de estudio.....	65
Capítulo III. Sistema de trabajo metodológico para la mejora del trabajo técnico pedagógico de los directores de telesecundaria de la zona 27, sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez.	66



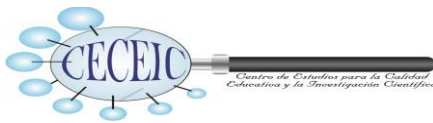
CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

1. Diseño de la propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico.	66
1.1. Propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico.....	66
2. Aplicación del Método de Criterio de Expertos para la validación de la propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico.	70
2.1 El Método Delphy o de Criterio de expertos.	70
3. Implementación de la propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico como parte de la validación de la misma.	76
4. Fundamentación de la propuesta de sistema de trabajo metodológico y su influencia en el perfeccionamiento de la función directiva en las escuelas de referencia.	77
4.1 Capacitación pedagógica de los directivos.	77
4.2 Cambio del rol que desempeña el directivo en la escuela.....	77
4.3 Fortalecimiento de la preparación de los docentes.....	79
4.4 Perfeccionamiento del diseño curricular.	79
4.5 Incidencia de la propuesta en la calidad de la educación.	79
CONCLUSIONES.	81
RECOMENDACIONES.....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	84
ANEXOS.....	88
ANEXO 1.....	88
ENCUESTA A EXPERTOS SOBRE LA PROPUESTA DE SISTEMA DE TRABAJO METODOLÓGICO PARA LAS TELESECUNDARIAS DE LA ZONA 27 DEL SECTOR 5 EN EL VALLE DE TOLUCA.	88
ANEXO 2.....	92
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EXPERTOS RONDA NÚMERO 1.....	92
RESULTADO DE LA ENCUESTA A EXPERTOS RONDA NÚMERO 2.....	93
ANEXO 2.....	94
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EXPERTOS RONDA NÚMERO 3.....	94
ANEXO 2.....	95
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EXPERTOS RONDA NÚMERO 4.....	95
ANEXO 3.....	96
ENCUESTA A DIRECTIVOS.....	96
ANEXO 4.....	97
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRECTORES:.....	97



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

ANEXO: 5	99
ENCUESTA A DOCENTES	99
ANEXO 6.	102
GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CTE.	102
ANEXO 7.	103
RESULTADO DE LA REVISIÓN DE LAS ACTAS DE LOS CONSEJOS TÉCNICOS.	103
ANEXO 8.	104
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES.	104
ANEXO 9.	106
ENCUESTA A DIRECTORES SOBRE EL SISTEMA DE TRABAJO METODOLÓGICO	106
ANEXO 10.	107
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A DOCENTES Y DIRECTIVOS.	107
ANEXO 11.	108
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DOCENTE.	108



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

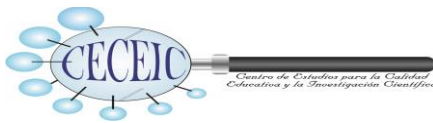
INTRODUCCIÓN.

En el presente trabajo se abordó el tema de la función directiva y su papel como apoyo fundamental al desempeño de los docentes, ya que derivado de la reforma educativa se requiere una transformación del liderazgo directivo.

Los cambios en las leyes y la normatividad actual en el campo educativo permean de manera significativa el contenido de la gestión de los directivos, y en particular, de los directores de instituciones educativas. Desde lo que se establece en los artículos 3 y 73 de la constitución, en el plan nacional de desarrollo 2013-2018 y en el programa sectorial de educación, todo ello revela las pretensiones del gobierno de la república mexicana en el ámbito educativo y apunta a la necesidad de una elevación de la calidad educativa. La Secretaría de Educación Pública, a través de la Ley General de Servicio Profesional Docente y la Ley General de Educación, deviene un eje rector de cambio educativo, lo que demanda la transformación de la función directiva, y a su vez, la función docente. El presente informe final de trabajo de investigación asume como contexto de investigación las escuelas telesecundarias de la zona 27, sector 5 del Departamento Telesecundarias en el Valle de Toluca.

El autor de la presente investigación ha trabajado como director de telesecundaria desde hace 5 años, lo que le ha permitido experimentar las situaciones que afectan a esta modalidad de estudios, que no cuenta con la confiabilidad necesaria por parte de los alumnos, docentes, padres e incluso de las autoridades. Entre las problemáticas que se enfrenta en esta zona escolar se destaca la necesidad de un liderazgo pedagógico basado en el dominio de la ciencia y la aplicación de la misma a la solución efectiva de los problemas escolares.

"Diversas investigaciones realizadas bajo enfoques distintos han demostrado que la función de los directivos en la escuela, particularmente la del director, es de suma importancia para la vida escolar; por ejemplo, los estudios sobre Eficacia Escolar han identificado que el liderazgo pedagógico, académico o instructivo del director es un factor importante en una escuela eficaz (Levine y Lezzote en Ruiz, 1999), porque al director le corresponde organizar el funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos institucionales, articular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad educativa, entre muchos otros" (INEE, s.f.).



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

Aunque es cierto que la escuela como institución social requiere del trabajo administrativo, en el nuevo modelo educativo se señala que "es importante destacar que un reto clave para una nueva forma de gestión escolar es la descarga administrativa de las figuras educativas claves en el sistema: docentes, directores, asesores técnico-pedagógicos y supervisores; asimismo, debe constituirse un sistema de información y gestión educativa que mejore la comunicación al interior del sector, que sistematice los flujos de información, que reduzca los requerimientos a las escuelas, y que elimine duplicidades y permita a los centros escolares comunicar sus requerimientos y recibir respuesta oportuna" (SEP, 2016).

El tema de la función directiva en el contexto escolar ha tenido una presencia escasa en las investigaciones al interior del contexto mexicano, y a pesar de que ha sido incluido con elevada significación en el texto del Nuevo Modelo Educativo, los planteos del mismo no se hallan sustentados suficientemente por investigaciones sistematizadas en contextos escolares que revelen las deficiencias, que en la gestión pedagógica y metodológica enfrentan las escuelas, así como las posibilidades y ventajas que pueden derivarse de este tipo de trabajo.

La investigación que se presenta se desarrolló en uno de los mencionados contextos y pretende realizar una contribución al desarrollo de los conocimientos teórico-prácticos al respecto.

Planteamiento del problema.

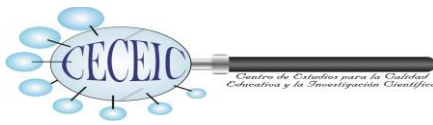
Según el artículo tercero constitucional, "todo individuo tiene derecho a recibir educación y el estado –federación, estados, distrito federal y municipios–, impartirán educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias"¹.

"El estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos"².

En función de lo anterior, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 establece en el numeral 3, lo siguiente: "Un México con Educación de Calidad. Esta meta busca incrementar la calidad de la educación para que la población tenga las herramientas para su adecuado desarrollo personal y profesional. En este sentido, se promoverán políticas que cierren la brecha entre lo que se enseña en

¹ Art. 3° Constitucional.

² Art 3° Constitucional.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

las escuelas y las habilidades que el mundo de hoy demanda desarrollar para un aprendizaje a lo largo de la vida". En la misma línea, se proyecta incentivar una mayor y más efectiva inversión en ciencia y tecnología que alimente el desarrollo del capital humano nacional, así como la capacidad para generar productos y servicios con un alto valor agregado.

Los objetivos establecidos en esta meta son los siguientes:

1. Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.
2. Garantizar la inclusión y la equidad en el sistema educativo.
3. Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.
4. Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud.
5. Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible"³.

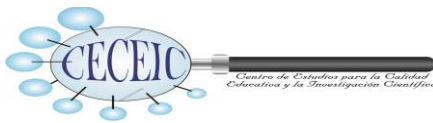
Por otra parte, en el Programa Sectorial de Educación se plantea como objetivo para el sistema educativo mexicano: "Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población. La educación básica es el fundamento de la formación integral que establece el Artículo 3o de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El Estado no sólo debe proveerla, sino garantizar su calidad. Esta educación proporciona los cimientos para desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y es pilar del desarrollo nacional. Las escuelas deben producir aprendizajes significativos y sin estereotipos de género en todos los alumnos, desde que ingresan hasta que concluyen".

"El respeto y el apoyo al quehacer de los maestros, esenciales para el logro de los fines de la educación, deben recuperarse. Más allá de su tarea en la preparación académica de sus alumnos, son ejemplo y guía para la formación en valores y en derechos humanos".

Como parte de la estrategia, para lograr dichos objetivos, se plantea en el mencionado Programa Sectorial de Educación (2013-2018): "Fortalecer el liderazgo de directores y supervisores, así como el compromiso del equipo docente, en su ámbito de competencia, para asegurar la normalidad escolar mínima" dentro de lo cual se hace necesario, "crear condiciones para que el trabajo en las escuelas sea un quehacer estimulante, un reto cotidiano de enseñanza y algo que disfrutar y

³ Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

fortalecer el consejo técnico como el espacio idóneo para el aprendizaje docente dentro de la escuela"⁴.

Por su parte, la Ley de Servicio Profesional Docente establece en su artículo 21.- Para ejercer la docencia en instituciones establecidas por el Estado, los maestros deberán satisfacer los requisitos, que en su caso, señalen las autoridades competentes, y para la educación básica y media superior, deberán observar lo dispuesto por la Ley General del Servicio Profesional Docente⁵.

La función directiva es punto vital para el funcionamiento de las escuelas y de el logro de los objetivos planteados en los documentos normativos a que se hace referencia anteriormente; sin ello, se hará muy complicado conseguir los objetivos organizacionales, y más aún, lograr el perfil de egreso deseado.

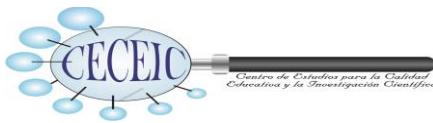
En la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez, se han detectado deficiencias en la función directiva en tanto ésta se limita a la firma de documentos, a ordenar la ejecución de tareas y otras acciones administrativas. Se carece de la orientación, supervisión y capacitación a los docentes en su labor de dirección del trabajo docente-educativo.

El Consejo Técnico Escolar, órgano colegiado para adoptar decisiones relativas al trabajo de academia, no funciona de manera sistemática en relación con la preparación de los docentes para las clases y la organización del trabajo educativo. Lo anterior ha deteriorado la eficiencia de la gestión educativa en los planteles, ya que repercute en el bajo aprovechamiento escolar de los alumnos, así como en la debilidad del trabajo educativo de los maestros, lo cual incide en una mala formación de los estudiantes, en la no obtención del perfil de egreso según lo que se determina en los planes y programas de estudio, así como en el tratamiento inadecuado a los problemas relacionados con la familia y su apoyo a la institución educativa y al aprendizaje de los alumnos; asimismo, se ha visto afectado el desarrollo profesional de los docentes al no dedicarse tiempo suficiente a detectar y corregir los defectos en su desempeño al frente del proceso docente educativo.

Los problemas a que se hace referencia en los párrafos anteriores encuentran explicación en que los directivos no tienen clara la importancia de su función, o en su defecto, la conocen y no la llevan a la práctica; algunos se hallan en una zona de confort, por lo cual no se realizan las visitas a grupos u

⁴ Programa Sectorial de Educación 2013-2018.

⁵ Ley General de Servicio Profesional Docente.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

otras actividades de control; no se desarrolla la asesoría al docente, ni el acompañamiento y/o seguimiento que requiere, tampoco se les capacita en función de los errores detectados o para la elevación de su nivel de desarrollo profesional. No se estimula la participación de los maestros y profesores en actividades científicas que pudieran contribuir a un mejor desenvolvimiento laboral de los mismos.

Es importante destacar, que los directivos no tienen la preparación suficiente para dirigir el trabajo técnico-metodológico de las escuelas, así como que muchos en su formación docente no alcanzaron el nivel académico necesario para el desempeño de sus funciones.

El trabajo metodológico es la labor que realizan los profesores de una institución docente de manera individual y en grupo, para que a partir de un diagnóstico integral, poder planear, mejorar y analizar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje con sus estudiantes. Está en función de lograr la formación integral de los estudiantes, al favorecerse la búsqueda de las vías más idóneas que garanticen la unidad entre la instrucción, la educación y el desarrollo.

El trabajo metodológico o de academia debe ser dirigido por el director de la institución educativa u otros directivos designados al efecto, los cuales deben tener la preparación necesaria a tales fines.

En la presente investigación se pretende proponer un sistema de trabajo metodológico donde se replantee el rol del director al frente de la planta docente, así como su trabajo de orientación metodológica y didáctica. Este replanteo permitirá implementar adecuadamente el rol del directivo en los centros educativos antes referenciados según los requerimientos de los documentos normativos.

A partir de lo anterior, el autor de esta tesis se plantea como *pregunta de investigación*: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la función directiva en las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca, que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez?

Se plantea una *investigación de tipo* aplicada- interventiva y basada en el enfoque mixto.

Esta investigación tiene en cuenta como variables fundamentales de la investigación:

1. *Variable dependiente*: Deficiencias detectadas en la función directiva en las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

2. *Variable independiente:* Propuesta de sistema de trabajo metodológico para el perfeccionamiento de la función directiva para las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez según los requerimientos de los documentos normativos.

Como *respuesta anticipada a la pregunta de investigación* se definió una *Idea científica a defender* concretada en que: Un sistema de trabajo metodológico, según los requerimientos de los documentos normativos (funciones del directivo de secundaria y responsabilidades en los centros escolares) puede contribuir al perfeccionamiento de la función directiva en las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez.

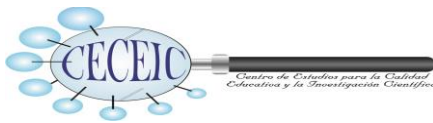
La investigación se trazó los siguientes objetivos:

✚ *Objetivo general:* Contribuir al perfeccionamiento de la función directiva en las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez.

✚ *Objetivos específicos:*

1. Fundamentar la importancia del perfeccionamiento de la función directiva en la educación básica según los requerimientos establecidos en los documentos normativos emitidos por la Secretaría de Educación pública.
2. Valorar los factores que han incidido en las deficiencias que se manifiestan en la función directiva en las escuelas telesecundarias de la zona 27 del sector 5 del Valle de Toluca.
3. Diseñar un sistema de trabajo metodológico para el perfeccionamiento de la función directiva en las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez.

El objeto de estudio de la investigación se concreta en “La función directiva en la educación básica” y su *campo de acción* en “El trabajo metodológico de los directivos de las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez para el perfeccionamiento de su función al frente de la planta docente.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

Los *métodos de investigación* utilizados fueron del nivel teórico, empírico y matemático. Del nivel teórico se utilizaron los siguientes:

- + Análisis-Síntesis. Para la profundización en los aspectos deficientes del ejercicio de la función directiva en las escuelas referenciadas.
- + Inducción-Deducción. Permite llegar a conclusiones acerca del desempeño de docentes y directivos al frente del proceso docente educativo en el contexto de las escuelas de referencia.

Se utilizaron *métodos empíricos* como:

- + El estudio de la documentación. Se empleó para el conocimiento de toda la normatividad relativa a la función directiva en las telesecundarias seleccionadas para el estudio.
- + La observación. Para la atención de los consejos técnicos y poder ponderar el papel de los mismos en la función directiva de las escuelas objeto de estudio.
- + Encuestas. Se realizaron a docentes y estudiantes para valorar la calidad del desempeño docente.
- + Entrevistas: Se realizaron a docentes, directivos, jefe de sector, y supervisores para evaluar el estado de la función directiva en las escuelas objeto de estudio.
- + Método Delphi o de Criterio de expertos. Se empleó para la validación de la propuesta.

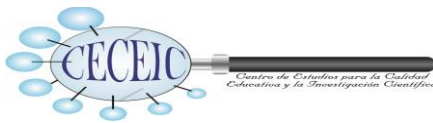
En la investigación se aplicó un *Diseño no experimental transversal correlacionar* para complementar la validación de la propuesta.

La actualidad de la investigación se concreta en que en los últimos años, la evaluación del desempeño profesional de los docentes, los directivos y los auxiliares técnicos-pedagógicos es ampliamente destacada por las autoridades a nivel federal y estatal, y en esta influye la gestión de la dirección escolar que se lleva a cabo en las escuelas, la cual ha revelado deficiencias que dificultan el desenvolvimiento de los profesores y maestros, y la calidad del proceso docente educativo.

La novedad científica de la investigación está en que se presenta un sistema de trabajo metodológico que permite implementar la normatividad mencionada en la labor de dirección de las escuelas que forman parte del objeto de estudio. Lo anterior se plantea por primera vez de forma sistematizada en una investigación científica.

La investigación determina los siguientes aportes de tipo teórico y práctico:

Aporte teórico. Se realiza un replanteo de los componentes de la función directiva en las telesecundarias para la promoción del perfeccionamiento del trabajo profesional de los docentes, así



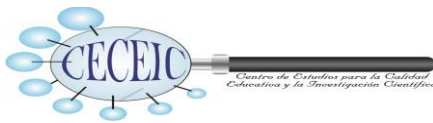
CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

como la adecuación de la conceptualización inherente al trabajo metodológico al contexto del sistema educativo mexicano actual.

Aporte práctico. Este se sustenta en la presentación de un sistema de trabajo metodológico para la implementación de la función directiva en las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca, que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez.

La factibilidad de la investigación se sustentó en que el investigador es el director de una de las escuelas telesecundarias de la zona objeto de investigación y contó con los recursos para llevar a cabo la investigación, así como con la autorización del Supervisor y Jefe de sector para la realización de las encuestas, las entrevistas y otras acciones que requirieron realizarse en función de la investigación.

El investigador concibió para su investigación *resultados esperados*, que se asentaron en la mejora de la función directiva en las escuelas de referencia, en la elevación de la calidad del trabajo docente educativo, y como consecuencia, en el incremento de la eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje.



CAPÍTULO I. La función directiva y su influencia en el desempeño profesional de los docentes de la Educación Básica.

1. La función directiva en la Educación Básica. Conceptualización y caracterización.

La caracterización de la función directiva que se expone pretende ser el marco para la interpretación de la información que se obtendrá en el trabajo de campo por medio de entrevistas a directivos y docentes. Según Antúnez (2004) y Abadía (2000), la función directiva se define como la gestión de las personas que conforman la dirección de una organización y que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y acciones, en el trabajo de otras personas, y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de la organización.

Según las concepciones sobre la administración de Taylor, los directivos deben asumir como guía en el desarrollo de sus funciones los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planificación. Sustitución en el trabajo del criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica por métodos basados en procedimientos científicos. Sustitución de la improvisación por la ciencia mediante la planificación del método.
2. Principio de preparación. Selección científica de los trabajadores; hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor. En el pasado, el propio trabajador escogía su trabajo y la forma de ejecutarlo, y se formaba a sí mismo dentro de los límites de sus posibilidades.
3. *Principio de control*. Hay que controlar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado según las normas establecidas y según el plan previsto. Es necesaria una estrecha colaboración entre directivos y trabajadores para que la ejecución sea lo más efectiva posible.
4. *Principio de ejecución*. Asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección, la correspondiente a su diseño y planificación" (García, 2014).

Esta investigación se ha identificado con la concepción de que el trabajo que desarrollan los directivos es inmensamente complejo, mucho más de lo que se deduciría de la literatura tradicional sobre el tema (Mintzberg, 1991). Hay que analizarlo sistemáticamente y procurar no tratar de buscar soluciones sencillas para sus dificultades.

"Lo que caracteriza, y por lo tanto, ayuda a definir en gran medida el trabajo de los directivos, es la capacidad de ejercer la autoridad sobre otras personas en el contexto organizacional en que se

encuentra. El trabajo de los distintos puestos directivos es, en esencia, muy parecido. El de los capataces, los presidentes, los gerentes o los supervisores consiste esencialmente en buscar el logro de los objetivos de la organización a través de la coordinación de las personas a su cargo.

Las funciones directivas han sido una preocupación constante en todos los trabajos, tanto teóricos como empíricos, de los expertos en Administración. Todas las escuelas de pensamiento administrativo han tratado de sistematizar el trabajo de los directivos" (García, 2014).

Esta función directiva la ejercen en México tanto los directores de instituciones educativas como los subdirectores; sin embargo, este reporte se centra de forma exclusiva en la función del director porque es la máxima autoridad dentro del plantel.

La complejidad de la función directiva en las instituciones educativas ha adquirido gran relevancia en la actualidad, en el contexto mexicano, producto de la significación que cada vez más se atribuye al trabajo pedagógico del director, como vía para la orientación de los docentes. La búsqueda de una mayor calidad de la educación ha impactado en la necesidad de un docente más idóneo y capaz de impartir una educación efectiva que tribute al desarrollo de la sociedad.

Como resultado de lo anterior, se ha desarrollado el plan "La escuela al centro", el cual integra seis líneas de acción que fortalecerán a las escuelas para reorganizarlas, aprovechar el tiempo de enseñanza y elevar el aprendizaje. En la primera línea de acción, cuyo título es cambiar la organización interna de las escuelas, se instituye una plantilla de profesores mejor estructurada, se pretende disminuir la burocracia por parte de los directores creando la figura de un subdirector administrativo y un subdirector académico (Micha, 2016).

La función directiva en la escuela, por tanto, se estructura en dos vertientes fundamentales: la función administrativa y la función pedagógico-metodológica. Esta última constituye el centro de análisis de la presente investigación y puede ser definida como: la gestión del director encaminada a la orientación del trabajo docente educativo de los maestros a través del control y el análisis del cumplimiento de sus funciones al frente del proceso enseñanza-aprendizaje en sus respectivas materias, así como la promoción del intercambio de experiencias positivas a través de los órganos colegiados creados al efecto.

1.2. La importancia de la función directiva en el área pedagógico-metodológica en la escuela.

Diversas investigaciones realizadas bajo enfoques distintos han demostrado que la función de los directivos en la escuela, particularmente la del director, es de suma importancia para la vida escolar. Los estudios sobre Eficacia Escolar han identificado que el liderazgo pedagógico, académico o instructivo del director es un factor importante en una escuela eficaz (Levine y Lezzote en Ruiz, 1999), porque al director le corresponde organizar el funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos institucionales, articular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad educativa, entre muchos otros.

Las investigaciones centradas en la Mejora de la Escuela evidencian, que para generar las transformaciones que el centro escolar necesita en la búsqueda de la calidad escolar, el director juega un papel central para promover la innovación pedagógica (Hopkins y Lagerweij, en Murillo, Barrio y Pérez-Albo, 1999). Él es el responsable de comunicar las reformas; animar a los docentes a participar, considerando la cultura en la que se desenvuelve la escuela; impulsar la profesionalización de los docentes para que se apropien de los conocimientos y las herramientas que requieren; promover la colaboración en torno a los objetivos educativos, y buscar los recursos para la escuela, entre otras muchas acciones para generar el cambio escolar y con ello mejorar la calidad educativa.

La literatura sobre Gestión Escolar también otorga a la función directiva un papel relevante, porque implica el tomar decisiones y articular los esfuerzos de los actores y la estructura de la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos; es decir, el directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela (Pozner, 1997).

Otras investigaciones relacionadas con la dirección de centros escolares han identificado que la función directiva es un elemento que permite construir la identidad de la institución para luchar por la captación de alumnos, porque el trabajo que realiza la dirección es la imagen de calidad que muestra la escuela.

En México, los estudios concernientes al nivel de secundaria, particularmente el de Sandoval (2000) señala, que la figura del director es relevante para coordinar el trabajo docente, pues en este nivel

existe fragmentación y aislamiento en el Profesorado, debido a que los profesores se contratan por horas y con perfiles distintos para atender la especialización que cada asignatura exige; además, el trabajo del director es importante para dar orden a la organización escolar porque su visión —la perspectiva que tiene sobre cómo se deben hacer las cosas en la escuela— ofrece las pautas del trabajo pedagógico, administrativo y para la convivencia, que día con día negocia con los profesores, padres de familia y otros actores de la escuela (Sandoval, 2007). La figura del director es importante porque en México, por norma, es la máxima autoridad en la escuela y el responsable directo del funcionamiento de la institución según lo establecen los manuales de organización de la secundaria general (SEP, 1981) y secundaria técnica (SEP, 1982).

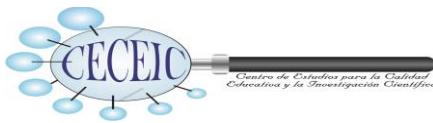
En síntesis, la función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ella la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela, y los alumnos obtengan los resultados académicos esperados. Todas estas atribuciones hacen que la acción directiva sea importante y también compleja.

1.3. Características de la función directiva en la escuela. El director como gestor escolar.

Distintos enfoques y corrientes teóricas han estudiado el trabajo del director. A continuación se presentan algunos rasgos de la función directiva, incorporados a partir de las aportaciones de la eficacia, la mejora y la gestión escolar, porque proporcionan información necesaria para la interpretación de los datos, como ya se mencionó en páginas previas.

La función directiva es compleja, porque su acción se origina en las demandas de los distintos componentes de la escuela como institución: de los objetivos, de los recursos humanos, materiales y financieros; de la organización; de la tecnología o modos en que opera; de la cultura escolar (valores, creencias, significados compartidos por los miembros de la institución) y del entorno donde se ubica la escuela (Antúnez, 1993).

Para atender las diferentes demandas de la vida escolar, la acción directiva es de distinto tipo; por ejemplo, Pozner (1997) la clasifica en cuatro dimensiones relacionadas con la gestión: pedagógica-curricular, organizativa-operativa, administrativa- financiera y comunitaria.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

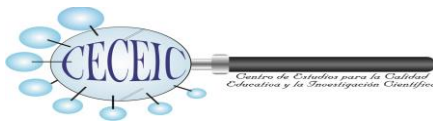
La dimensión pedagógica-curricular está relacionada con aspectos educativos que son centrales para la escuela; por ejemplo, las decisiones metodológicas sobre la implementación de los enfoques didácticos, la planeación, el seguimiento y la evaluación de los alumnos, así como las estrategias para favorecer el desarrollo profesional de los docentes. De lo anterior se deriva el papel de orientación que el director debe llevar a cabo, tanto cuando detecta alguna inconsistencia en el trabajo de los docentes, como cuando se propone ofrecer indicaciones para llevar a cabo estrategias de enseñanza-aprendizaje. Esto significa, que él muestre a los docentes cómo hacer u organice actividades donde los docentes que más logros alcanzan ofrezcan sus conocimientos al resto.

En el desarrollo de su trabajo pedagógico-curricular también influyen otras dimensiones de la función directiva: La dimensión organizativa-operativa que se refiere a acciones encaminadas a organizar las instancias de gobierno y comisiones del centro escolar, a fin de compartir responsabilidades, así como poner en práctica los elementos normativos que regulan la convivencia en la comunidad educativa.

Estos elementos coadyuvan al exitoso desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, al igual que la dimensión administrativo-financiera, que atiende aspectos relacionados con la obtención, distribución y optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, para crear las condiciones básicas que faciliten el aprendizaje. La última dimensión, la comunitaria, alude a la vinculación que debe establecer la escuela con la comunidad donde se inserta, lo cual forma parte de las competencias que la institución debe desarrollar en sus estudiantes para lograr en los mismos el desarrollo de habilidades para su proyección ciudadana y el logro de la convivencia social.

A la función directiva le corresponde articular la vida institucional alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes, lo cual implica, que en su intervención, el directivo debe considerar la totalidad de las dimensiones para dar sentido al quehacer de la escuela (Pozner, 1997).

Aunque idealmente se espera que la acción directiva atienda las distintas dimensiones de la vida escolar, diversas investigaciones han encontrado que en la actuación de los directores existe predominio de las tareas administrativas con respecto a las pedagógicas; por ejemplo, en un estudio realizado por Barrio y Murillo (1999), los directivos son clasificados en tres categorías: “administrativos”, “organizativos” y “equilibrados”. El grupo más numeroso era el administrativo y algunos de los elementos que orientaban su actuación eran el tamaño de la escuela, la carga



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

administrativa que supone, y la cantidad de personal disponible, justamente, para las tareas administrativas.

En estudios sobre la escuela secundaria realizados en México, Sandoval (2000), Barrientos y Taracena (2008), y en el diagnóstico para la reforma (SEByN, 2002) se encontró, que los directores dedican más tiempo de la jornada a las tareas administrativas necesarias para el funcionamiento del centro escolar, principalmente la consecución de recursos y la mejora de la infraestructura física, en detrimento de las tareas de gestión pedagógica tan importantes para la mejora de la educación.

1.4 La función directiva en la escuela secundaria mexicana.

La función directiva en las secundarias públicas mexicanas, como se ha mencionado, la ejercen los directores y subdirectores, aunque los primeros son la máxima autoridad en las instituciones educativas.

Los directivos de las escuelas públicas acceden al cargo a través de un proceso escalafonario. Los criterios establecidos por la normativa correspondiente son los conocimientos, la aptitud, la antigüedad, la disciplina y la puntualidad (SEP, 1972); además, existe un criterio no oficial que tiene un peso importante: la relación del director con el sindicato (Sandoval, en Guerrero, 1987).

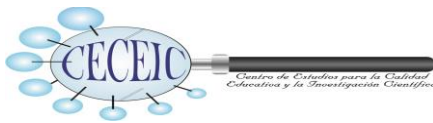
En el medio rural también se accede al cargo cuando la Administración Estatal “comisiona”; es decir, encarga la dirección a un profesor que tiene grupo a cargo, pero sin el respaldo de la clave técnica⁶ y el sueldo de director.

El acceso a la dirección, a través de la comisión, se presenta en la telesecundaria en escuelas con poco alumnado y pocos grupos, porque su tamaño no justifica la existencia de un director con clave técnica; por tanto, la función directiva la ejerce un maestro con grupo a cargo.

Con base en datos del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, 2004), en tres de cada cuatro telesecundarias la dirección estaba a cargo de un profesor con grupo (Muñiz *et al.*, 2004).

La forma de acceder al cargo es una característica de la función directiva mexicana, otros rasgos provienen de la normativa y de la organización particular de la escuela secundaria como se presentará en siguientes apartados.

⁶ La clave técnica se refiere al tabulador de pagos que emplea la Secretaría de Educación Pública que está en el FONE (Fondo de percepciones económicas).



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

Las acciones atribuidas al director en esta normativa reflejan la complejidad de la función directiva. También dan cuenta de que en la secundaria mexicana, el director, esencialmente, es un administrador del plantel escolar. Ante esta atribución, cabe la posibilidad de ejercer un liderazgo pedagógico, porque como responsable de la institución, necesita focalizar su actuación para generar las condiciones favorables al aprendizaje.

Según lo establece la normativa propia de secundaria general y técnica, en la primera, el director puede contar con el apoyo de los subdirectores; en cambio, en la segunda, se contempla la existencia de coordinadores encargados de actividades pedagógicas y operativas.

Al coordinador académico le corresponde coordinar, supervisar, evaluar y dar seguimiento al currículo, así como coordinar las academias de profesores; al coordinador de actividades de desarrollo le atañen las mismas funciones, pero relacionadas con educación física, educación artística y educación tecnológica (talleres); y al coordinador de asistencia educativa le corresponde controlar y llevar el seguimiento de la asistencia y permanencia de los docentes y alumnos (SEP, 1982).

La presencia de estas figuras en las secundarias técnicas prevé la distribución de tareas para el control, seguimiento y evaluación de la actividad educativa; además, permite aliviar a los directores y a los subdirectores de actividades de este tipo.

El director, al acceder al cargo, adquiere la representación de la institución y la autoridad para tomar decisiones en beneficio de la escuela sobre el funcionamiento, la organización, la implementación del currículum, la administración, etcétera. Los documentos normativos, Acuerdos 97 y 98, así lo estipulan como los manuales de organización de la escuela secundaria; sin embargo, el nombramiento como director por sí sólo es insuficiente para que desempeñe adecuadamente su función. Existen otras condiciones que pueden limitar su trabajo, y al mismo tiempo, el reconocimiento de su autoridad.

La primera limitante es que el director, como trabajador del Estado, es el instrumento para poner en práctica las políticas y el responsable de comunicar los lineamientos que envían las autoridades externas; por ejemplo, el supervisor y la SEP; por tanto, su actuación se restringe a los asuntos relacionados a la vida interna de la escuela como la gestión de los recursos materiales (Ortega, 1997).

Otra limitante es la escasa formación profesional del director. En México, no existe una política para que los docentes que ocupen las plazas de directores tengan, como requisito, una formación profesional para la gestión de centros escolares; es así que algunos pueden acceder al cargo con estudios de posgrado que no están específicamente relacionados con la gestión de centros escolares. Algunas investigaciones como la de Esparza (2007), sobre el liderazgo pedagógico del director en la secundaria general, y la de González (2008), que identifica las necesidades de formación que tienen los directores y subdirectores de las secundarias generales, evidencian la necesidad de formación de los directivos para desempeñarse como líderes pedagógicos en sus escuelas, característica que desde la Reforma Educativa de 1993 se demanda en sus funciones.

Álvarez (1988) identifica que el poder del directivo se puede ejercer de varias maneras, una de ellas es por medio del conocimiento (el poder del experto); sin embargo, es difícil que los directores sin formación para ejercer la función directiva tengan ese poder, principalmente al inicio de su función. La tercera condición que limita la autoridad del director mexicano es el control político-administrativo que ejercen la SEP y el SNTE, y los vicios que se han derivado de la burocratización del sistema educativo, para la contratación o remoción de personal, entre otros. Guerrero (1997) afirmó que los directores, al aplicar la norma, carecían de apoyo institucional, porque el poder del sindicato, construido en la cotidianidad escolar, era superior a la normativa, particularmente cuando era necesario remover a los docentes incumplidores. En esta situación, el director se veía obligado a documentar con mucho detalle la remoción, pero muchas veces sin éxito.

Ante las limitaciones que tiene el director para ejercer su autoridad, cabe la siguiente reflexión de Antúnez: Sin una formación específica, sin una autoridad real, el director lucha por dirigir el rumbo del plantel. En esas condiciones se afana por ejercer la función directiva y se hace responsable de una institución en la que no tienen un poder real para conformar y organizar el equipo de trabajo (en Guerrero, 1997:68).

1.5 El trabajo técnico-metodológico en la Escuela.

“El trabajo metodológico es un espacio que permite reforzar conocimientos, y contribuye a la formación de las competencias que se requieren para el desempeño profesional. Es la escuela el lugar ideal para la materialización de ese desempeño profesional que en los primeros años comienza con la familiarización, y luego, progresivamente se perfecciona e incrementa el nivel de exigencia

en el proceso de educación hasta lograr una dirección acertada, creadora e independiente. A través del trabajo metodológico en la escuela, relacionando la teoría con la práctica, el docente en formación va desarrollando las habilidades necesarias y pone en práctica la relación de los tres componentes: académico, laboral e investigativo” (Hernández y Morales, 2005).

“El trabajo metodológico debe ser planificado y organizado, teniendo en cuenta las características tanto de los docentes como de los estudiantes y el centro. A partir de esta caracterización, debidamente fundamentada, se planifica el sistema de actividades. Estas actividades deben comenzar por una reunión metodológica, donde se les da a conocer a los docentes las principales problemáticas o características y la línea de trabajo metodológico a seguir con sus correspondientes especificidades para la asignatura y el sistema de trabajo a emprender en función de esa línea de trabajo metodológico trazada” (Quevedo y Puente, 2012).

1.5.1 Definición y caracterización del trabajo metodológico.

El trabajo metodológico es la labor, que apoyados en la Didáctica, realizan los sujetos que intervienen en el proceso docente educativo, con el propósito de alcanzar óptimos resultados en dicho proceso, jerarquizando la labor educativa desde la instrucción, para satisfacer plenamente los objetivos formulados en los planes de estudio.

El contenido del trabajo metodológico está dado, en primer lugar, por los objetivos y el contenido de la enseñanza. Interrelacionados con los anteriores están las formas organizativas, los métodos, los medios y la evaluación del aprendizaje. Es decir, las acciones de trabajo metodológico se orientan a incrementar los conocimientos y habilidades de los docentes para el trabajo con los componentes del proceso enseñanza-aprendizaje (Ministerio de Educación, Cuba, 2008).

El trabajo metodológico se concreta, fundamentalmente, en el desarrollo con calidad del proceso docente-educativo, así como en el logro de una adecuada integración de las clases con la actividad investigativa y laboral, así como con las tareas de alto impacto social y demás tareas de carácter extracurricular que cumplen los estudiantes (MES, 2007).

El trabajo metodológico constituye una acción importante para lograr la preparación de los maestros, actualmente la aplicación de la reforma educativa conduce al desarrollo de este rubro de una manera importante, ya que no puede existir educación de calidad sin la vinculación de los actores educativos. El directivo, al realizar sus visitas a grupo, revisará el trabajo metodológico del docente y podrá realizar un acompañamiento y un seguimiento adecuado a cada profesor para que

desarrolle sus habilidades en el aula y conozca la visión que el líder quiere desarrollar en cada uno de sus docentes. Una vez que el docente ha tenido una retroalimentación de su labor en el aula, por parte del directivo, estará capacitado para desarrollarse de una manera más amplia y cumplir con los principios pedagógicos que sustentan el plan de estudios vigente y tendrá todas las herramientas necesarias para llevar a sus alumnos a aprendizajes significativos en función del logro del perfil de egreso requerido en cada uno de los niveles, con lo que será posible alcanzar calidad educativa, parte fundamental de la existencia de las instituciones educativas, y sobre todo, lo que se pretende alcanzar con la reforma educativa actual.

1.5.2 Necesidad e importancia del trabajo metodológico.

Las funciones principales del trabajo metodológico son la planificación, la organización, la regulación y el control del proceso docente-educativo. El adecuado desempeño de estas funciones, que tienen como sustento esencial lo didáctico, garantiza el eficiente desarrollo del proceso docente-educativo. El propio trabajo metodológico, a su vez, debe ser planificado y perfeccionado de manera continua para lograr el alcance de la eficiencia en el proceso docente-educativo (Cruz y Torres, 2014).

El profesor es el responsable fundamental de los contenidos curriculares que aborda, por tal motivo, deberá conducirse, con el manejo adecuado de los conceptos, poniendo en práctica sus habilidades y destrezas áulicas, generando ambientes de aprendizaje idóneos con inclusión y trabajo colaborativo; para ello, debe contar con una buena planeación didáctica que permita desarrollar sus saberes, así como orientar, controlar y evaluar a los estudiantes para lograr aprendizajes significativos, en correspondencia con los objetivos generales de la asignatura, contribuyendo así a alcanzar el perfil de egreso deseado.

El tutor desempeña un papel esencial en la formación integral del estudiante y tiene la responsabilidad de integrar el sistema de influencias educativas presentes en los distintos ámbitos de su desarrollo personal; para ello, debe poseer una preparación pedagógica que le permita identificar las necesidades educativas de los estudiantes, realizar las acciones personalizadas que correspondan y valorar la efectividad de las mismas (MES, 2007).

El profesor de la telesecundaria debe estar capacitado para abordar los contenidos curriculares de todas las asignaturas que se imparten en el nivel de secundaria, por tal motivo, interactúa en una jornada completa con el alumno, lo que enriquece el aprendizaje y se genera un vínculo en donde el

docente puede moldear la convivencia en el aula de una manera enriquecedora, lo que repercute en la formación de un ciudadano comprometido con su comunidad, municipio y estado.

La concepción de la preparación metodológica del profesor, desde el área del conocimiento, implica el dominio de los programas de las asignaturas y conocer los contenidos de los grados del nivel como premisa para adentrarse en el trabajo interdisciplinario (Cordero, s.f.).

Por las características del trabajo por área del conocimiento, la preparación de las actividades docentes debe ser colectiva con énfasis en el trabajo del profesor principal y el intercambio entre los profesores de las diferentes asignaturas que componen el área.

La comprensión del enfoque de sistema del trabajo metodológico tiene que enfrentar el reto de la prioridad y la jerarquía en la actividad metodológica, la coordinación de acciones, y la retroalimentación oportuna entre el colectivo de grado y el colectivo de asignatura. Una dinámica necesaria y no exenta de complejidades (Cordero, s.f.).

1.5.3 El sistema del trabajo metodológico.

El trabajo metodológico se realiza tanto de forma individual como colectiva. El trabajo metodológico individual es la labor de auto preparación que realiza el profesor en los aspectos científico técnico, didáctico, filosófico, (...) e informáticos requeridos para el desarrollo de su labor docente. Esta autopreparación es premisa fundamental para que resulte efectivo el trabajo metodológico que realiza el profesor de forma colectiva (MES, 2007).

Un sistema de trabajo metodológico, por tanto, debe incluir actividades que abarquen el área de lo individual y de lo colectivo. El objeto de estudio de la presente tesis, que se ubica en el perfeccionamiento de la función directiva desde lo pedagógico, requiere la consideración del trabajo metodológico individual tanto de los docentes que participan en el mismo como de los directivos, cuya labor principal radica en la orientación de los profesores y maestros para llevar a cabo este tipo de actividades.

La preparación del docente de telesecundaria radica en que debe de conocer, primeramente, el plan de estudios para esta vertiente, y en segundo término, el contenido de cada una de las asignaturas, ya que todo esto le permitirá tener un panorama amplio en lo que a su desarrollo en el aula significa, alcanzando así los niveles de conocimiento requeridos en cada uno de los grados para este nivel, obteniendo de una manera concreta el perfil de egreso indicado en el plan de estudios vigente.

El contenido del trabajo metodológico tiene que incluir acciones concretas que permitan preparar a los docentes en: (...), el trabajo educativo con los escolares, los problemas didácticos de las asignaturas, estrategias de aprendizajes, la interdisciplinariedad, la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicaciones, el dominio de los programas, el trabajo con la familia, entre los principales aspectos (MES, 2007).

De lo anterior se deriva, que la planificación del trabajo metodológico implica la inclusión de acciones específicas donde los docentes involucrados deban de realizar una preparación individual, previa o posteriormente a la realización de dichas tareas, así mismo requieren un diagnóstico de las problemáticas más acuciantes en el trabajo docente, de manera que el trabajo metodológico se dirija a la solución inmediata o a largo plazo, y a la preparación de la planta docente en función del enfrentamiento a los retos del contexto escolar.

1.5.4 Formas de trabajo metodológico.

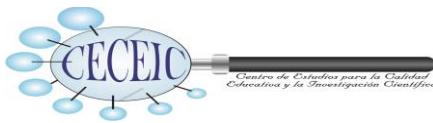
Las formas fundamentales del trabajo metodológico son:

- Docente-metodológico.
- Científico-metodológico.

Estas dos formas están estrechamente vinculadas entre sí, y en la gestión del trabajo metodológico deben integrarse como sistema en respuesta a los objetivos propuestos (MES, 2007).

El trabajo docente-metodológico es la actividad que se realiza con el fin de mejorar de forma continua el proceso docente-educativo, basándose fundamentalmente en la preparación didáctica que poseen los profesores de las diferentes disciplinas y asignaturas, así como en la experiencia acumulada. De igual forma, en esta área se contribuye al fortalecimiento del trabajo de los docentes para el desarrollo de la personalidad de los estudiantes y para el logro de la formación integral de los mismos que incluye la preparación en valores y actitudes que contribuyan al enriquecimiento espiritual de los educandos (González, 2006).

El trabajo científico-metodológico es el sistema de principios, objetivos, funciones y componentes que rigen los sistemas de actividades teóricas y prácticas que se realizan con el fin de potenciar la preparación de los docentes en el desarrollo de su actividad pedagógica profesional en función de lograr los objetivos de la enseñanza (Stuart y Valle, 2007).



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

Según Díaz 2015, el quehacer investigativo educacional (...) sustenta el desarrollo de una educación (...) de calidad, pues sus resultados dictaminan de la puesta en marcha de los procesos formativos y permiten introducir transformaciones oportunas y pertinentes.

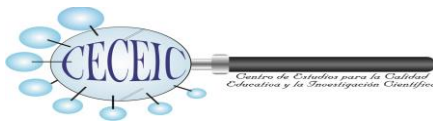
Desde el punto de vista que se asume en el objeto de estudio, en la presente tesis se presta especial atención al trabajo docente metodológico a partir de las dificultades que se identificaron en el desarrollo de la función directiva de los directores de telesecundaria en el área investigada. La propuesta que se presenta como resultado de investigación contribuye al resultado del trabajo metodológico en una primera fase, la cual pudiera considerarse en el área de lo docente-metodológico sin que se alcance el nivel de lo científico-metodológico.

Los tipos fundamentales del trabajo docente-metodológico son:

- La reunión metodológica.
- La clase metodológica.
- La clase abierta.
- La clase de comprobación.
- Taller metodológico (MES, 2007).

"La reunión metodológica es el tipo de trabajo docente-metodológico dedicado al análisis, el debate y la adopción de decisiones acerca de temas vinculados al proceso educativo o de enseñanza-aprendizaje para su mejor desarrollo. Las reuniones metodológicas estarán dirigidas por los jefes de cada nivel de dirección o colectivo metodológico o por profesores de vasta experiencia y elevada maestría pedagógica.

La clase metodológica es el tipo de trabajo docente-metodológico, que mediante la explicación, la demostración, la argumentación y el análisis orienta al personal docente sobre aspectos de carácter metodológico que contribuyen a su preparación para la ejecución del proceso enseñanza-aprendizaje. La clase metodológica puede tener carácter demostrativo o instructivo, y responde a los objetivos metodológicos formulados. En la clase metodológica demostrativa o actividad demostrativa, la orientación se realizará mediante el desarrollo de una actividad docente modelo en la que, preferiblemente, están presentes los alumnos. En la clase metodológica instructiva, la orientación se realiza mediante la argumentación y el análisis de los aspectos propios del contenido objeto de la actividad.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

La clase abierta es la observación colectiva a una clase con docentes de un año, departamento o de una asignatura en un turno de clases del horario docente. Está orientada a generalizar las experiencias más significativas y a comprobar cómo se cumple lo orientado en el trabajo metodológico. Al realizar la observación de la clase, el colectivo orienta sus acciones al objetivo que se propuso comprobar en el plan metodológico y que han sido atendidos en las reuniones y clases metodológicas. En el análisis y discusión de la clase abierta, dirigida por el jefe del año o responsable de la disciplina, se valora el cumplimiento del objetivo, centrandose el debate en los logros y las deficiencias, de manera que al final se puedan establecer, por aquel, las principales precisiones y generalizaciones.

La preparación de la asignatura es el tipo de trabajo docente-metodológico que garantiza, previo a la realización del trabajo docente, la planificación y organización de los elementos principales que aseguran su desarrollo eficiente, teniendo en cuenta las orientaciones metodológicas del departamento docente al que pertenece y los objetivos del año, según corresponda.

La preparación de la asignatura debe propiciar una adecuada orientación metodológica a los profesores a fin de garantizar, entre otros aspectos:

- a. La preparación de las clases o actividades a partir del análisis de los programas, de las video clases o teleclases.
- b. La determinación de los objetivos y los elementos básicos del contenido de cada clase o actividad.
- c. La adecuada utilización de los métodos y medios de enseñanza, para asegurar el cumplimiento de los objetivos, priorizando los libros de textos, el software educativo y los cuadernos de trabajo.
- d. El sistema de tareas y la orientación del estudio independiente.
- e. La determinación de las potencialidades educativas de la asignatura para dar cumplimiento a los programas directores y lograr la formación de valores.
- f. Las vías para lograr la sistematización y consolidación de los contenidos de las asignaturas que preparen a los alumnos para la aplicación de conocimientos y la resolución de problemas.
- g. La selección de una lógica del proceso docente educativo que propicie el desarrollo de la independencia cognoscitiva, de hábitos de estudio y de la creatividad.

h. La concepción de sistemas de evaluación del aprendizaje basada en el desempeño estudiante.

El taller metodológico es la actividad que se realiza con los docentes, y en el cual de manera cooperada, se elaboran estrategias, alternativas didácticas, se discuten propuestas para el tratamiento de los contenidos y métodos, y se arriba a conclusiones generalizadas" (Fernández, Valdés, Pesante, Rodríguez y Abadía, 2012).

Todo lo anterior contribuye a la determinación de las potencialidades educativas de la disciplina y su estrecha vinculación con los contenidos objeto de aprendizaje.

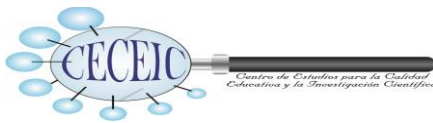
- La adecuada utilización de los métodos y medios de enseñanza para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- El uso de las estrategias curriculares integradas a los contenidos de las asignaturas.
- Las vías para lograr la sistematización y enfoque de los contenidos de las asignaturas de la disciplina, que preparen a los estudiantes para resolver problemas con un enfoque integral, vinculando también contenidos de otras disciplinas.
- La selección de una lógica del proceso docente educativo que propicie el desarrollo de la independencia cognoscitiva de los estudiantes y la creación de hábitos de superación permanente.
- La concepción de sistemas de evaluación del aprendizaje cualitativos e integradores y basados en el desempeño del estudiante (MES, 2007).

1.5.5 Papel de los directivos en la planeación y ejecución del trabajo metodológico.

Para que la planificación del trabajo metodológico en el sistema de trabajo sea efectivo, es decir, se planifique de acuerdo a las necesidades, esta planificación deberá tener presente en el análisis previo de la capacidad de dirección lo siguiente:

1. Planeación del trabajo a realizar por la institución.
2. Coordinación de las acciones a realizar.
3. Preparación del personal para la ejecución.
4. Organización de la ejecución.

Ello presupone un trabajo coordinado de toda la estructura dirigido por el director, donde cada jefe de grado proponga qué hacer y cómo, de manera que se inicia el análisis previo de las capacidades de dirección de todo el personal que incide en los docentes.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

Ello le permite al director diagnosticar su estructura en el dominio de la política educacional, su creatividad en la implementación, su habilidad para materializar acciones concretas, y su capacidad para planificar y coordinar.

Si el director es capaz de intervenir solo cuando no ve claridad, o hay que tomar decisiones que le competen a él u otros factores de la comunidad escolar, esto le permitirá diagnosticar y determinar sus necesidades, permite el desarrollo profesional de sus cuadros, establecer relaciones de cooperación, sentido de pertenencia y sentido de responsabilidad individual (Santos y Morales, s.f.). Según Álvarez (2010), el trabajo metodológico debe estar caracterizado por su acertada gestión, por ser moldeable al curso de su realización, que es precisamente lo que da su dinamismo. No se trata de un grupo de actividades rígidas, que se diseñan al principio de un semestre o curso escolar, sino de una estrategia de trabajo que descarte la espontaneidad, para sobre la base de una planificación coherente, ajustarse a la solución de los problemas generales y particulares para que marche exitosamente el proceso pedagógico, y podrá ser posible, si se parte de un diagnóstico, que garantice diseñar acciones de acuerdo con la misión del departamento, sus potencialidades y necesidades.

Al respecto resulta importante el concepto de gestión del trabajo metodológico en el cual se integran las acciones que los directivos deben llevar a cabo para ejecutar su rol al frente del trabajo metodológico.

La gestión del trabajo metodológico es un proceso que está dirigido a la planificación, organización, ejecución y control de actividades metodológicas, que permitan dar solución a problemas detectados y cumplir con los objetivos trazados; además, debe lograr que los profesores se apropien de aspectos teórico-metodológicos y prácticos correspondiente al campo de la Educación, para que a partir de las condiciones históricas concretas en las que se desenvuelve, de forma consciente, crítica y comprometida, dirigir, ya sea en un marco institucional o a nivel de departamento, el proceso educativo, posibilitándole la solución a diferentes problemas que se le presentan e introducir transformaciones para garantizar con calidad y pertinencia la formación integral de sus estudiantes, así como su propio desarrollo personal (Álvarez 2010).

“Teniendo en cuenta el carácter sistémico que caracteriza el trabajo metodológico, cada director inserta en el sistema de trabajo el plan de actividades metodológicas a ejecutar en el curso y por etapas según se defina por cada uno de ellos.

Sobre la base de los problemas detectados y el diagnóstico efectuado en cada nivel se definirán los objetivos y las actividades a desarrollar. Estas deben estar articuladas y se planificarán en una secuencia lógica teniendo en cuenta las particularidades que las caracterizan, para dar cumplimiento a dichos objetivos” (Santos y Morales, s.f.).

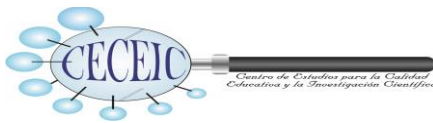
“El papel del diagnóstico, con respecto a la planificación del trabajo metodológico, resulta relevante en la medida que permita la identificación de las problemáticas esenciales que requieren solución o perfeccionamiento en el quehacer de la planta docente.

El diagnóstico pedagógico es un proceso continuo, dinámico, sistemático y participativo. Que implica efectuar un acercamiento a la realidad educativa con el propósito de conocerla, analizarla y evaluarla desde la realidad misma, pronosticar su cambio, así como proponer las acciones que conduzcan a su tratamiento y transformación concretando estas en el diseño del microcurrículum y en la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje” (Alonso, 1997).

En cuanto al control de actividades metodológicas, ésta está dirigido (...) , hacia la comprobación del cumplimiento de los objetivos, de la calidad del desarrollo de las actividades metodológicas, el cumplimiento de las indicaciones metodológicas y la calidad de las clases que constituye según este manual su objetivo principal, más adelante afirma, que el trabajo metodológico se valora, esencialmente, por los resultados de los controles a clases. Es decir, que se le da gran importancia a la dirección docente metodológica (Álvarez 2010).

De acuerdo con lo anterior, es posible inferir que el director de telesecundaria debe desarrollar acciones para el control del trabajo metodológico, primero con la planificación de las visitas a los grupos las cuales pueden ser de evaluación, seguimiento o incidentales, donde deberá incluir los objetivos y los propósitos de dicha visita al grupo; segundo, en el desarrollo se deberá establecer con antelación los requisitos mínimos observables a cumplir por el docente en el desarrollo de la clase, y para finalizar, el directivo realizará una serie de comentarios de lo observado en clase que permitirán al docente retroalimentarse y posteriormente darle un seguimiento a dicha retroalimentación por parte del directivo.

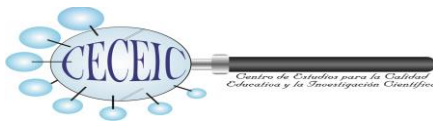
El directivo, además, deberá tener dominio de las reglas del trabajo en grupo y de las exigencias del debate como método por excelencia de la labor educativa, lo que sirve de entrenamiento a los docentes para luego aplicarlo en sus grupos con los estudiantes. Las habilidades comunicativas deberán ser objeto de constante perfeccionamiento tanto en docentes como en estudiantes por



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

tratarse de la vía y el instrumento de que dispone el profesor para la labor educativa con los estudiantes (Serrano y Coquet 2007).

A manera de conclusión, podemos decir, que el papel del directivo es fundamental en el trabajo metodológico que el docente desarrolla, ya que una buena planeación, organización, dirección y control del trabajo metodológico va a permitir que el docente desarrolle sus capacidades y habilidades al máximo, logrando así aprendizajes significativos en los alumnos.



Capítulo II. La función directiva en las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca.

1. Características de las escuelas secundarias en México.

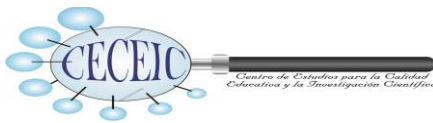
1.1 La Telesecundaria en México. Orígenes y desarrollo.

"Las más recientes investigaciones en el campo del aprendizaje de los estudiantes han venido a confirmar que la educación audiovisual es uno de los más poderosos medios para enseñar las habilidades del pensamiento. En la actualidad, el reto principal para los profesores no está en el dominio técnico de los medios audiovisuales, sino en profundizar en el conocimiento de la metodología para su uso eficiente y en el conocimiento de las características bio-psico-sociales de los alumnos que reciben los conocimientos a través de estos medios, y muy particularmente, mediante la utilización de las teleclases" (López y Durán, 2006).

Según Bazzocchi, (s.f.), él se refiere a un informe del año 2003 sobre «Jóvenes y media», y resulta que los usuarios habituales de la TV entre los catorce y los treinta años son el 90,7 % y que la televisión es el medio que los mismos advierten más cercano en un porcentaje del 59,3 %, siguen: móvil, 52,3 %; radio, 24,8 %; Internet, 23,1 %; libros, 12,1 %; periódicos, 11,8 %; revistas, 3,6 %; TV por satélite, 1,6%.

Las razones por las que los jóvenes acuden a la televisión son las siguientes: diversión (42,2 %), rutina (28,7%), interés (23,5%), compañía (16,7%), pasión (9,7%), necesidad (3,5%), aburrimiento (6,1%). De estos datos, se desprende fácilmente la relación, extremadamente natural, que las nuevas generaciones tienen con la TV, un medio que acaba siendo su hábitat natural desde pequeños, además de convertirse en una situación generalizada y difundida de crisis de valores, que afecta al mundo actual (familia, escuela, política, religión, etc.), en un punto de referencia para definir su propia identidad.

Los aspectos, anteriormente señalados, demuestran la importancia de la revisión desde el punto de vista académico de la experiencia de la telesecundaria en México. Aunque no es la única forma de empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las clases, ha resultado una de las más empleadas, tanto en México como en otros países. En México, además, ha estado vinculada a las políticas educativas para llevar la instrucción y la educación a los sectores sociales menos favorecidos.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

Este trabajo forma parte de una investigación, que el autor realiza como parte de su tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, el cual hizo una primera publicación de su trabajo⁷, donde aborda la función directiva en la enseñanza telesecundaria como apoyo fundamental a los docentes en esta entidad.

Los inicios de la Escuela Telesecundaria en México se remontan a la década de los años 60, periodo en el que las transformaciones sociales, políticas y culturales del mundo tendrían gran impacto en el ámbito educativo nacional. Fue durante el periodo presidencial de 1964-1970 (Gustavo Díaz Ordaz), que la Secretaría de Educación Pública (SEP) inicia uno de sus más ambiciosos proyectos, al usar como apoyo tecnológico la señal televisada: la Secundaria por Televisión.

Después de una fase de prueba en circuito cerrado, se implementa el proyecto con la transmisión en señal abierta; esto se puede considerar como la primera versión con validez oficial del modelo educativo de Telesecundaria (2011), que tiene como fundamento el uso de la televisión para fines educativos. La incipiente señal de aquel momento llegó a ocho entidades: Hidalgo, Estado de México, Morelos, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala, Veracruz y Distrito Federal (actual Ciudad México).

La creación de la Secundaria por Televisión, a la que posteriormente se le llamaría Telesecundaria, tuvo como objetivo esencial, en aquel momento, ampliar la cobertura llevando la educación secundaria a zonas rurales e indígenas. El servicio llegaría a localidades con menos de 2 500 habitantes, donde por causas geográficas o económicas, no era posible el establecimiento de escuelas secundarias generales o técnicas.

Desde la promulgación del artículo 3ro de la Constitución Mexicana, fruto de la Revolución y la creación de la Secretaría de Educación Pública, pocos años después, la atención de las políticas educativas al ámbito rural ha sido prominente. La creación de la Telesecundaria en 1968 confirma esta idea, y en muchos sentidos, es un parteaguas al iniciar con ello una nueva época para la educación mexicana (Jiménez, Martínez y García, 2010).

Dentro de las acciones relevantes implementadas se encuentran: una importante campaña contra el analfabetismo, el apoyo a la educación rural, la difusión de bibliotecas, artes y el fomento a la investigación científica; así como el intercambio cultural con otros países. La intención fundamental

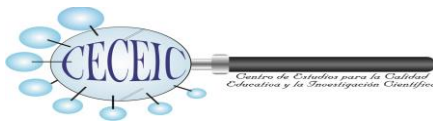
⁷ **Un acercamiento al perfeccionamiento de la función directiva para la mejora del desempeño profesional docente en las escuelas telesecundarias de la zona 27, sector 5 en el Valle de Toluca, Estado de México.** En: <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/edici%e2%99%80n-2013/ano-iii-publicacion-no-3-mayo-2016/>

era educar y no solo instruir, en tanto simple acumulación de datos sin relación con la vida de aquel que se educa. La educación iba más allá, debía incluir la corrección de defectos, y sin embargo, la labor estaba lejos de ser suficiente. Mientras más se avanzaba en materia educativa, los maestros y misioneros eran testigos de los graves problemas que aquejaban al medio rural. Rafael Ramírez Castañeda veía, con cierta tristeza, la situación de la vivienda, la higiene y los vicios: un marcado alcoholismo en las poblaciones rurales. En el mismo tono, Moisés Saenz comenta que muchos de los campesinos nada conocían de la historia de su país, ignoraban el nombre del Presidente, y en numerables casos, nunca habían visto la bandera nacional; de ahí, que la educación rural debía ser un catalizador de la integración nacional (Jiménez, et. al. 2010).

Como se puede apreciar, los esfuerzos que se llevaron a cabo en función de abatir el rezago educativo tropezaban con obstáculos importantes que dificultaron el cumplimiento de los objetivos trazados: no podía garantizarse la continuidad de estudios, en tanto el logro de aprender a leer y escribir era para la población rural, de tal magnitud, que no se creaba el incentivo para acceder a niveles superiores. Por otra parte, los problemas socioculturales que caracterizaban a la población rural como la solución de los conflictos de manera violenta, el alcoholismo, etc., debieron ser enfrentados por los maestros. Para ello, los maestros tuvieron que hacer su labor multifacética, debiendo velar por la limpieza en las calles, los hogares y la promoción del desarrollo económico en cada región.

En 1923 nació de manera oficial la Casa del Pueblo. Estas casas eran espacios donde se reunían los maestros rurales, los maestros misioneros, los estudiantes, campesinos y la comunidad en general (...), la Casa del Pueblo combinaba las características de la escuela rural con las de la escuela indígena; es decir, alfabetización, o como dijera el propio Vasconcelos, la castellanización de los pobladores rurales mayoritariamente indígenas conjuntaba a los maestros rurales fijos con la experiencia y conocimientos novedosos del maestro misionero: esa era su aportación, no se requería de un aula escolar para impartir el conocimiento y se cumplieron los objetivos de formación intelectual trazados (Lujambio, 2009).

La telesecundaria tomaría muchos elementos de la Casa del Pueblo para distinguir su servicio al procurar la inserción del educando en su entorno, aspecto que le permitirá a este último, otorgar un verdadero significado a la relación educación-comunidad (Jiménez, et. al, 2010). Este proceso ve continuación en el ideal educativo planteado por Lázaro Cárdenas, que promovió la legislación de

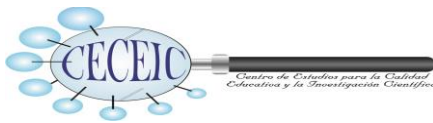


CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

la educación secundaria y promovió la creación de las escuelas rurales campesinas (Montes de Oca, 2007). Este ideal fue plasmado en la Constitución de 1934, en el artículo 3ro, donde se consideraba que "el maestro debe ser un guiador social que penetre con valor en la lucha social, no el egoísta que se conforme con defender los intereses específicos de los suyos" (Jiménez, et. al., 2010).

La transformación educativa continuó durante el gobierno de Ávila Camacho y en esta se destaca el fundamento de la educación democrática, donde la educación se plantea como una verdadera vía para la transformación social, la inserción del pueblo en un sistema de vida de mayor calidad en lo económico, social y cultural. El propio Secretario de Educación, Torres Bodet, planteó en las Naciones Unidas la necesidad de la alfabetización como un requerimiento de los países del subcontinente, y en México, se promulgó una ley que llevó a la alfabetización de más de un millón de personas (Latapí, 1997).

Un momento importante en la consolidación del ideal de una educación a la que pudieran acceder los más amplios sectores de la sociedad, en este caso, al nivel medio, se produjo con la creación de las escuelas secundarias el 19 de agosto de 1925, así como de la Dirección General de Escuelas Secundarias, el 22 de diciembre del mismo año. Lo anterior contribuyó a la formación de un régimen institucional y positivamente democrático. "Por otro lado, se buscaba que la educación secundaria: 1) hiciera que los conocimientos se usaran para entender mejor las condiciones sociales que rodeaban al educando, 2) encauzara la incipiente personalidad del alumno y sus ideales para que fuera capaz de desarrollar una actividad social digna y consciente, 3) formara y fortaleciera los hábitos de trabajo, cooperación y servicio, 4) despertara en los alumnos la conciencia social, con el fin de que dentro de una emotividad mexicana gestara un amplio y generoso espíritu de nacionalismo, 5) hiciera que los programas respondieran a las exigencias sociales (...). Posteriormente se creó el Departamento de Escuelas Secundarias Nocturnas para trabajadores, a la cual se le confirió, como consecuencia de la Asamblea General sobre la secundaria, la labor de continuar con el desarrollo armónico del individuo, fomentando la comprensión de las actitudes del hombre acorde con la dignidad humana" (Jiménez e. al., 2010). Las propias transformaciones educativas que se extendieron a la enseñanza primaria tomaron nota de la inexistencia en las primarias rurales de los últimos tres grados de estudio, por lo cual, el 2% de los estudiantes de este nivel de enseñanza, en el área rural, no concluía sus estudios. Esto da lugar al inicio del Plan de Once Años que pretendía abarcar la demanda de la educación primaria de seis años en las escuelas



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

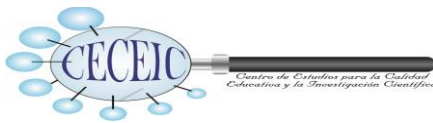
rurales. "El Plan de Once Años representó el primer intento, en México, por planificar la educación a largo plazo" (Greaves, s.f.) y promovió la reflexión sobre los modelos educativos más apropiados para enfrentar las crecientes necesidades de instituciones educativas, y a su vez, propició la búsqueda de soluciones alternativas ya no basadas en criterios intensivos sino en vías más actualizadas y complejas como el uso de la tecnología.

El Plan de Once Años incrementó, de manera significativa, la demanda de la educación secundaria en todo el país, haciendo necesario un aumento en la oferta de este nivel educativo. Muchos más egresados de primaria buscaban continuar sus estudios y las posibilidades de la secundaria eran sobradamente superadas. Además de eso, dichas escuelas se encontraban, por lo general, en zonas céntricas y urbanas. Era momento de hacer el mismo esfuerzo en la educación secundaria que el efectuado en la primaria: llevar este nivel educativo al medio rural. En este contexto, la telesecundaria hizo su aparición (Jiménez, et. al., 2010).

Algunos de los antecedentes del empleo de los medios audiovisuales en la educación secundaria en México, previas a la telesecundaria, son los siguientes: El gobierno identifica la televisión como un medio apropiado para la transmisión de conocimientos y mensajes significativos a la sociedad en general; los proyectos en Televisa de corte educativo y cultural, y también se investiga acerca de otras experiencias educativas en otros países basadas en el uso de la TV.

El impacto de la televisión en el desarrollo del conocimiento y en la gestión docente en la escuela es especialmente significativo. En muchos países se han desarrollado estrategias con el fin de aplicarla en el proceso enseñanza-aprendizaje. La televisión está incluida en el conjunto de los medios audiovisuales. Estos se refieren a los medios que integran sonidos e imágenes en movimiento, empleados para la comunicación de masas (a una audiencia amplia) desde su fuente. Considerados desde sus funciones sociales, estos medios toman parte en procesos de comunicación social, en la medida que la información que transmiten busca causar efectos en la audiencia, y por ello, requieren continuamente una medición de ese efecto. Esta característica de los medios audiovisuales convoca a distintos grupos sociales (empresas, organizaciones, entidades estatales, etc.) para que propongan contenidos o directrices editoriales sobre los contenidos emitidos.

De lo anterior se infiere la necesidad de adecuar los planes y programas de estudio a la nueva forma de organización del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que los contenidos de las materias que se van a abordar de esta forma requieren una reedición y un replanteamiento de acuerdo a las nuevas



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

vías que se van a emplear para el desarrollo de este nuevo medio de enseñanza. La fase experimental de la telesecundaria en México está precedida por algunos acontecimientos como:

1952. Primeras emisiones educativas desde el Hospital “Juárez” a la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

1954. Primeros programas educativos y culturales de la UNAM.

1956. Se establece el Instituto Latinoamericano de Cinematografía Educativa.

1959. Inicio de transmisiones de XEIPN, canal 11, primera estación cultural en América Latina.

1960. Expedición de la Ley Federal de Radio y Televisión. Inicio de transmisiones regulares de programas educativos y culturales de la UNAM.

1965. La Secretaría de Educación Pública (SEP) experimenta un proyecto de alfabetización por televisión.

1965-66. Inicio del Modelo Experimental de Telesecundarias por circuito cerrado.

1968. Primer Modelo de Telesecundaria por medio de la transmisión en directo de la impartición de una clase (CONEVYT, s.f.).

“La fase experimental de la telesecundaria en México comenzó el 5 de septiembre de 1966. La intención de este estudio fue probar el funcionamiento de un servicio de secundaria para alumnos de edad escolar, donde se combinó la presencia de los docentes y la modalidad no presencial al mismo tiempo. Se creó un circuito cerrado de televisión. Se transmitió desde las instalaciones de la Dirección General de Educación Audiovisual y se recibió en aulas acondicionadas, en el centro de la Ciudad de México, donde participaron 83 alumnos organizados en 4 grupos” (Del Ángel y Padilla, 2015).

Durante los primeros años de funcionamiento del servicio, el trabajo de los alumnos se realizaba en teleaulas, donde recibían, por parte del telemaestro, la explicación de algún tema programático y la indicación de las tareas a realizar. Además, al interior de la tele-aula, un coordinador reforzaba los aprendizajes y orientaba la realización de los trabajos señalados.

En la fase experimental de la telesecundaria, que duró cerca de dos años, se probaron los modelos pedagógicos alternativos con una base común: la emisión televisada en cuatro grupos con 83 alumnos en total. Tres de los grupos experimentales contaban con un esquema pedagógico fundamental muy simple: se transmitían, en las tele-aulas, clases conducidas ante un grupo por maestros especializados de secundaria; los telemaestros y los alumnos realizaban las actividades



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

sugeridas por el telemaestro al final de la emisión. En el cuarto grado, el proceso enseñanza-aprendizaje se desarrolló de manera semejante, pero sin la asesoría del profesor monitor (Espinoza, 2012).

"Como estrategia, se contempló el diseño y la aplicación de programas de televisión, para permitir a los estudiantes el acceso a los conocimientos. Se estableció un currículo especial que abordará el plan y programas de estudio vigente para secundaria, que ampliará y profundizará los contenidos dosificados, útiles y sistematizados pedagógicamente. El propósito fue sentar las bases de la vida productiva y preparar a los educandos para seguir con los estudios del siguiente nivel" (Flores y Rebollar, 2008).

Es importante considerar la política educativa de la época, donde se privilegiaba la enseñanza con respecto al aprendizaje, ya que el docente era un transmisor de conocimiento. No se contaba con libros de texto para docentes y/o alumnos, solo se les entregaba a los telemaestros un índice del guión, que utilizaba el telemaestro protagonista, para que conocieran el contenido de la sesión (Espinoza, 2012). Este modelo fue evaluado por la Secretaría de Educación Pública y definido como tal para ser aplicado relativa y masivamente en el sistema educativo nacional con maestros de educación primaria.

En ese modelo, la posición del alumno ante las clases era básicamente pasiva y medianamente activa en el periodo posterior cuando se reforzaba el aprendizaje por medio de la lectura y la solución de las preguntas de la guía de estudio; al final se aplicaba una prueba elaborada centralmente y sus resultados eran calificados por el maestro coordinador. También se realizaban pruebas semestrales finales así como los ejercicios que aparecían en la guía para los alumnos (Espinoza, 2012).

Este sistema, además, experimentó conflictos laborales y sindicales debido a el desacuerdo de los maestros coordinadores respecto a su estatus administrativo y su salario, lo cual fue resuelto a través de la creación de una dirección general de educación audiovisual, que asumió la creación de las clases televisadas; las nuevas disposiciones originaron la desconcentración administrativa, y la operación de los servicios educativos pasó de forma paulatina a manos de las delegaciones de la SEP en cada uno de los estados (Jiménez et. al, 2010).

En la mayoría de los países, donde se llevó a cabo la Telesecundaria, se puede apreciar una diversidad de modelos educativos en relación con esta modalidad de estudios; así, en cada país, la

televisión y con ella las políticas audiovisuales, se construyen en relación con la propia sociedad, convirtiéndose en un medio que reafirma las propias y específicas tradiciones culturales de cada estado europeo en concreto (Flores y Rebollar, 2008).

López y Durán (2006) proponen un modelo metodológico para la enseñanza mediante las teleclases, que forma parte del modelo aplicado en Cuba, donde este tipo de enseñanza se implementó desde los años 70. Este modelo consta de 6 pasos:

1ro. Exposición, por parte del profesor, del objetivo de la clase que se impartirá por la TV (los estudiantes deben conocer la importancia de los contenidos que van a recibir para su vida práctica y espiritual).

2do. Desarrollo de una actividad con los estudiantes para eliminar las tensiones que puedan existir y elevar el interés de los estudiantes por la teleclase; se podrá desarrollar una conversación con los estudiantes para conocer sobre el conocimiento respecto al tema a tratar por la teleclase, así como la experiencia en la vida práctica que pueda tener algún estudiante.

3ro. Observación de la teleclase. Durante este espacio, el profesor estará atento a las cualidades de cada estudiante: cómo atiende al teleprofesor, si se distrae con facilidad, si toma nota o hace resúmenes, etc.).

4to. Terminada la teleclase, se subdividirá el grupo en subgrupos, con técnicas propuestas por el profesor, que les permitan a los estudiantes realizar análisis y emitir su criterio.

5to. Se da un espacio para que cada subgrupo de estudiantes pueda emitir su valoración sobre lo tratado en la teleclase. El profesor durante este espacio podrá utilizar técnicas participativas para poder comprobar los resultados del análisis realizado por los estudiantes; un ejemplo de técnica a utilizar es la técnica del Brainstorming (tormenta de ideas), donde el profesor da a conocer una situación o problema determinado y cada grupo de estudiantes da a conocer cómo ellos darían solución.

6to. La evaluación por parte del profesor. En este momento, se debe establecer una relación dialéctica entre profesor y alumno, donde este último no vea que es controlado por el primero, sino que entre ambos darán solución a un problema común; aquí el profesor evaluará las variables o indicadores (independencia, creatividad, imaginación, razonamiento lógico inductivo y deductivo, la forma en que el alumno responde, valora, analiza, sintetiza, etc.). Además, el profesor tendrá en cuenta el sistema de puntuación a utilizar para evaluar lo instructivo y lo formativo, lo relacionado

con el área cognoscitiva y afectiva de cada alumno en correspondencia con el diagnóstico y las características individuales del estudiante.

Un énfasis importante, en la necesidad de modelos educativos para el empleo de la Televisión en la clase, se desprende de lo señalado por Joan Ferrés i Prats acerca de las dificultades de habituación de los docentes para trabajar a través del empleo de estos medios tecnológicos. "A los profesores les cuesta adecuarse a la estructura de la cultura audiovisual, una estructura propia de una cultura mosaico hecha de flashes, de fragmentos dispersos que es preciso compaginar y recomponer en la mente del espectador. Es a esta clase de estructura a la que están habituadas las nuevas generaciones de alumnos. Su mente ha sido moldeada siguiendo esos parámetros. Ciñéndose a esta opción comunicativa, pueden usarse en el aula todo tipo de imágenes, y no necesariamente programas cerrados y completos: fragmentos de concursos o de programas de variedades... Todo sirve si se sabe integrar" (Ferres, s.f.).

En México, el modelo educativo de las Telesecundarias se asentó en presupuestos filosóficos establecidos en los diferentes documentos que norman la educación pública en México; ahí se establecen los principios del sistema educativo nacional.

La Telesecundaria hace suyos los siguientes ideales:

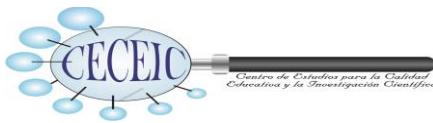
- ✚ Lograr un desarrollo armónico de todas las facultades de los seres humanos, incluyendo su pensamiento crítico, así como la conciencia de solidaridad e independencia de México (muchos de los materiales fueron alusivos a cuestiones de la cultura, tradiciones y costumbres mexicanas).
- ✚ Estimular el desarrollo de las habilidades iniciado en la educación primaria, no solamente desde el punto de vista cognitivo, sino también las que se hallan asociadas a la convivencia, a las relaciones humanas, al trabajo en grupos, y el estímulo por el interés general de la sociedad y los derechos de otras personas.
- ✚ La preparación de una masa de jóvenes potencialmente dispuestos para el desarrollo económico del país.
- ✚ Lograr la formación en otros ámbitos diferentes a lo cognitivo.
- ✚ Contribuir a la formación de valores, que no solo tributen a la inserción del hombre en los contextos sociales familiar, escolar, etc., sino también en el contexto laboral.

- ✚ Buscar el equilibrio en la formación científica, tecnológica y humanística que capacite al educando a utilizar el conocimiento para apreciar, disfrutar y conservar el mundo natural, así como mejorar la calidad de vida personal y colectiva.

Ferres (s.f.) plantea algunas ideas que coinciden con lo que se propone el modelo mexicano de telesecundaria: "El uso de noticias televisivas en el aula, en un marco de análisis crítico, contribuirá a eliminar el mito de la televisión como ventana abierta a la realidad; es decir, el mito de la objetividad televisiva. Los alumnos aprenderán a descubrir el grado de subjetividad de las informaciones y la ideología que se desprende tanto de la selección de las realidades sobre las que se informa como de la selección de códigos para enunciarlas. La incorporación de "spots" publicitarios en el aula, igualmente en un contexto reflexivo y crítico, permitirá descubrir las dimensiones ideológica y ética inherentes a la intencionalidad comercial de los spots (...), más allá de la venta del producto, se premian (y por lo tanto, se potencian) estilos de vida, se proponen modelos de identificación, se priman valores y principios, se privilegian concepciones y roles sociales... En definitiva, la integración de todos estos materiales televisivos en el aula, aparte de servir para optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje, servirá para dotar a los alumnos de estrategias y recursos para una decodificación crítica de la televisión fuera del aula".

Otras experiencias aluden a las emisiones del satélite Hispasat desde 1992 a más de 300 instituciones de 23 países incluidos España y Portugal, en relación con la cual se publicaron noticias como esta: La Televisión Educativa y Cultural Iberoamericana (TEIb) es un Programa de Cooperación nacido en la II Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Madrid, 1992) como red educativa, cultural, y científica para la coproducción, difusión e intercambio de contenidos AV y multimedia dentro del marco de la Cooperación Iberoamericana. La actual red de Noticias Culturales Iberoamericanas (NCI) ofrece contenidos desde 2007 a través de su portal web. Tales experiencias indican la importancia y la trascendencia del uso de la televisión en Iberoamérica en gran escala, así como la repercusión en el proceso enseñanza-aprendizaje en dichos países.

Esta amplitud en la utilización del recurso refuerza la idea, anteriormente planteada, sobre la necesidad de desarrollar modelos educativos asociados al empleo didáctico de la televisión. No se trata solamente de llevar el Televisor al salón, sino de generar estrategias tanto didácticas como de rediseños curriculares para implementar esta tecnología en el proceso enseñanza-aprendizaje.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

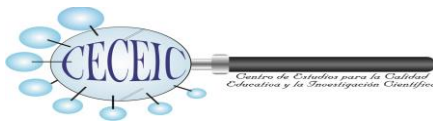
En México, el servicio continuó robusteciéndose, y con el afán de conocer su impacto, en 1972 la Dirección General de Educación Audiovisual solicitó a la Universidad de Stanford la realización de un estudio comparativo entre la Telesecundaria y las secundarias generales y técnicas. Se revisaron aspectos como costo-beneficio, el rendimiento académico de los alumnos y el desempeño pedagógico de los maestros. Los resultados fueron positivos y alentaron a la SEP a continuar con el servicio ampliando su cobertura. Fue así como la reforma educativa de 1972 impulsó la revaloración y reconstrucción de la Telesecundaria.

Durante los años 70, la cobertura de secundaria era limitada pues en el ciclo escolar 1970-1971, de 3 494 653 habitantes de 13 a 15 años solo fueron atendidos en este nivel de enseñanza 1 102 217 alumnos (31.54%). Esto constituyó una etapa de reevaluación y reconstrucción para la educación de Telesecundaria, la cual resultó ser la solución del problema anteriormente señalado (De Goya, 2016).

En 1973, con la reforma educativa, se modificó el plan de estudios de educación secundaria, y durante la década de los 80, la presencia de la Telesecundaria creció sustancialmente, pues en sólo 10 ciclos escolares pasó de atender un mínimo de 2.45% (1980-81) a 10.61% (1989-90) del total de la matrícula, fortaleciéndose con una importante producción de materiales educativos, televisivos e impresos; particularmente fructífera. En relación con estos últimos, se produjo el desarrollo de la primera generación de materiales educativos específicos para Telesecundaria, que recibieron el título de Guías de estudio, apegadas aún al plan y programas de estudio de 1973 (SEP 2011).

Para apoyar el desempeño escolar, en 1982 se creó la Telesecundaria de Verano, como un servicio orientado a abatir los índices de deserción, reprobación y bajo rendimiento académico. Año con año, los cursos se impartieron durante el periodo de receso escolar y paulatinamente se abrieron a otros alumnos de otros servicios educativos. Su demanda fue en aumento entre 1982 y 1993 concebida para alumnos que en el periodo vacacional deseaban mejorar su rendimiento escolar.

La Telesecundaria vio venir la década de los años 90, y con ella una serie de transformaciones educativas iniciadas con la aplicación del Programa para la Modernización Educativa (1989-1994), de donde se desprendió el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), dicho acuerdo condujo a la modificación del Artículo Tercero Constitucional publicado el 5 de marzo de 1993, así como a la emisión de la actual Ley General de Educación, publicada el



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

13 de julio del mismo año, acciones con las que se decretó la educación secundaria como tramo final de la educación básica.

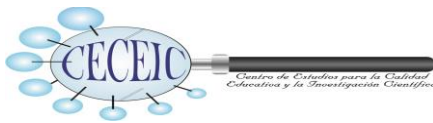
Como consecuencia de lo anterior, la SEP publicó un nuevo plan y programas de estudio para secundaria, que incluyó cambios significativos en enfoques, metodología y contenidos; específicamente en Telesecundaria se reorientó la propuesta pedagógica con el propósito de promover la vinculación del aprendizaje con las necesidades del alumno, sus familias y comunidades, y se elaboraron nuevos materiales impresos de apoyo, incluyendo aquellos de los cursos regulares, los de verano y los de capacitación y actualización para el docente.

Con lo anterior, se pasó de una estrategia basada en las guías de estudio y los programas televisados, al de dos libros para los alumnos, uno denominado Guía de Aprendizaje, donde se encontraba organizada la actividad educativa y otro llamado conceptos básicos que hacía las veces de una pequeña enciclopedia temática para el desarrollo de actividades propuestas en la guía. Las sesiones de aprendizaje tenían una duración de 50 minutos y los programas de televisión se presentaban uno por sesión de trabajo con una duración de 15 minutos. Se desarrollaron, además, las Guías Didácticas, que eran materiales para el docente y servían de apoyo para las actividades señaladas en las Guías de Aprendizaje.

La transmisión de los programas se impulsó con la utilización de la Red EDUSAT, como medio de comunicación, difusión y soporte a la educación, lo que contribuyó a la expansión en su cobertura, incrementándose del 11.20% a 19.02%. El avance y los progresos de Telesecundaria permitieron que en 1996 el servicio se ofreciera a otros países en materia de educación a distancia, en el marco del Acuerdo de Cooperación entre México y Centroamérica.

Para principios del siglo XXI, aún persistían rezagos. El 25% de los jóvenes que ingresaban a la secundaria no la concluían y las evaluaciones evidenciaban que los propósitos del nivel no se alcanzaban, y alrededor de un millón de jóvenes entre 12 y 15 años no tenían acceso a este nivel educativo.

Para enfrentar estos problemas, el Programa Nacional de Educación de la administración federal 2001-2006 planteó la Reforma Integral de la Educación Secundaria (RIES), con el propósito fundamental de cumplir con el principio de igualdad de oportunidades, ampliando la cobertura y diversificando la oferta para atender 100% de la demanda. Además, se propuso atenuar la deserción e incrementar el nivel de logro académico mediante una transformación educativa que incluía:



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

- a) La renovación curricular y pedagógica.
- b) La renovación de la gestión y la organización escolar a fin de asegurar el apoyo permanente al alumno para atender su bienestar y logro académico.
- c) La actualización de la gestión del sistema.

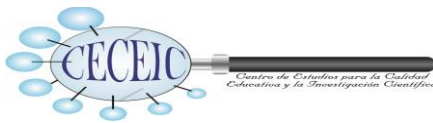
Como parte de la reforma educativa, también se transformó el modelo educativo de la Telesecundaria, adecuándose a la estructura de los programas que se utilizan en la educación básica. Para el desarrollo de las clases se implementaron diferentes materiales, tanto para los docentes como para los estudiantes: El libro del alumno está estructurado para cada una de las materias y contiene la organización de los contenidos programáticos por bloques, secuencias de temas y subtemas, y además, hace referencia a los recursos tecnológicos que van a ser empleados para el desarrollo de cada tema.

Con relación a los recursos tecnológicos es necesario especificar que el modelo de Telesecundaria se apoya en otro grupo de materiales tecnológicos que pueden ser encontrados y empleados tanto por los estudiantes como por los docentes en diferentes ubicaciones:

- ✚ La “pagina web de la Telesecundaria”,
- ✚ Material multimedia contentivo de videos, audio textos, programas interactivos, bibliotecas escolares, CD de recursos, páginas web y otros a implementar en cada escuela y en cada asignatura.
- ✚ Sitios de internet. Son recomendados en el “libro del alumno” para ampliar y profundizar los conocimientos.

En cada materia, los recursos didácticos pueden diferir de acuerdo con sus características y el nivel en que se encuentran los estudiantes; así mismo, el libro del alumno ofrece detalles acerca de los aprendizajes esperados, de manera que contribuye a que los estudiantes concienticen los propósitos cognitivos de su actuación y la del maestro, los aprendizajes esperados combinan elementos conceptuales con otros orientados a la reflexión y aplicación de los conocimientos, la resolución de problemas, el estudio de casos y la evaluación de los roles que le corresponden desempeñar como miembro de la sociedad; por otra parte, se plantean los conceptos básicos para facilitar la comprensión de los temas y subtemas que van a ser impartidos en cada bloque.

Respecto a las actividades, es relevante, en este nuevo modelo, la presencia de una gran variedad de acciones que desarrollan los estudiantes y que abarcan los cuatro tipos fundamentales de actividad,



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

que permiten el aprendizaje: actividad cognoscitiva, actividad comunicativa, actividad valorativa y actividad práctica. Eso se logra mediante la observación de los programas televisivos indicados en “el libro del alumno” y la discusión colectiva de las problemáticas observadas en tales programas, que ponen al alumno en condiciones para relacionarse de forma directa con el hecho científico a estudiar y le permiten reflexionar sobre el mismo, valorarlo y asumir una postura propia ante el mismo, antes de recibir un concepto o formulación teórica.

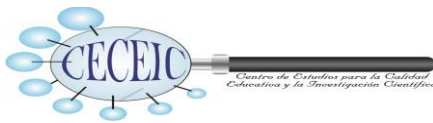
Las actividades concebidas, en esta forma, desarrollan la independencia cognoscitiva y promueven el papel de facilitador del maestro. Otra vertiente, que apoya lo anterior, es la existencia de internet en la escuela, lo cual permite que los estudiantes consulten temas, videos, películas, materiales auditivos en función de la profundización del conocimiento, y la aclaración de dudas que pueden aparecer en el proceso.

El modelo de referencia también permite una dosificación más específica de los conocimientos, de acuerdo a la comprensión de lo explicado y lo que logran alcanzar los estudiantes de cada grupo; el maestro es libre de combinar o no temas de diferentes asignaturas, abordar con más profundidad uno u otro aspecto, y establecer elaciones entre los mismos, lo cual conlleva a un aprendizaje más integral, práctico y significativo para los estudiantes.

Este modelo requiere una mayor preparación del docente para la adquisición del conocimiento por parte de los estudiantes, la adecuación de los ejemplos y situaciones concretas a las características de ellos y del contexto en el que se desarrolla la clase, de la escuela y de la comunidad en cuestión; asimismo, el maestro debe conocer con profundidad las características del modelo para ampliarlo de manera flexible a las condiciones reales de aprendizaje de los alumnos.

Hoy en día, que la cobertura es casi del 100%, aún persiste la preocupación por incrementar la calidad educativa y el logro académico de los alumnos de Telesecundaria; sin embargo, conforme el servicio avanza, el proceso de consolidación continúa con el desarrollo del Modelo Educativo para el Fortalecimiento de Telesecundaria, el cual muestra los aspectos generales que conforman los referentes pedagógicos, mientras que la elaboración de nuevos materiales y la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) se acrecientan y diversifican.

A pesar del empleo creciente de las Tecnologías de la Información y la Comunicaciones (TIC), la importancia de la Telesecundaria sigue siendo indiscutible; baste decir que los datos oficiales más recientes muestran, que para el inicio del ciclo escolar 2008-2009 se registraron en el país 34 380



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

escuelas secundarias, de las cuales 17 475 eran Telesecundarias, las que en conjunto atendían a 1 255 524, que representan el 20.4% de la matrícula total de alumnos inscritos en el nivel de secundaria. El objetivo principal apunta a elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar, y contribuyan al desarrollo nacional.

Su enfoque educativo está basado en el desarrollo de competencias para la vida, la inclusión y el uso eficiente de herramientas para el aprendizaje permanente, así como la capacidad de actuar en grupos heterogéneos y de manera autónoma, que respondan a las necesidades de desarrollo de México en el siglo XXI.

Hoy en día, la Telesecundaria se encuentra inmersa en la reforma educativa del 2013, la cual se basa en la profesionalización del magisterio para poder lograr una educación de calidad.

2. Normatividad respecto a la función directiva para las telesecundarias.

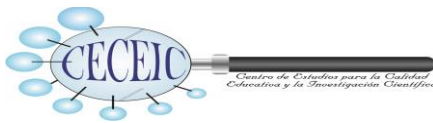
La normatividad respecto a las funciones del Director de telesecundaria se estableció en el llamado "Manual del Director de Telesecundaria" (conocido como Libro Azul). Como puede apreciarse, se dictaron en la década del 80, y en muy poco, se adecuan a las exigencias de la educación mexicana en los momentos actuales.

La función directiva es definida en el mencionado manual como sigue:

El director del plantel de educación secundaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (Comisión interna de administración y programación, 1987).

En el mencionado manual, se establecen las siguientes funciones de la dirección:

1. "Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades a desarrollar en la escuela telesecundaria, de acuerdo a objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales establecidos por el servicio que se imparte y conforme a las disposiciones de las autoridades correspondientes.
2. Determinar y establecer las estrategias de operación para el logro de los objetivos del plantel y difundir las normas y lineamientos establecidos para el servicio educativo.
3. Vigilar el cumplimiento del plan, y programas de estudio, normas técnico-pedagógicas y administrativas, así como la aplicación de la tecnología educativa, reglamentos y disposiciones que rigen el servicio.



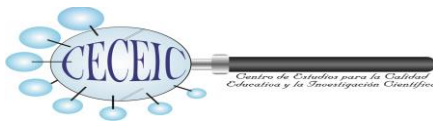
CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

4. Realizar, ante los organismos o autoridades correspondientes, las gestiones que permitan dotar al plantel tanto de recursos humanos y materiales como los servicios necesarios para su operación.
5. Ejercer el presupuesto de ingresos propios y presentar ante las autoridades educativas correspondientes, la documentación comprobatoria de los gastos conforme a las normas establecidas.
6. Propiciar un ambiente cordial y de trabajo para el mejor desarrollo de las labores del plantel.
7. Establecer y mantener comunicación permanente con la comunidad escolar, a fin de mantenerla informada sobre las disposiciones que norman las labores del plantel y lograr su participación consiente y responsable de las tareas educativas.
8. Constituir la cooperativa escolar de consumo, tramitar su registro, y vigilar que su funcionamiento se apege a los objetivos y a las normas específicas vigentes.
9. Vigilar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta el plantel.
10. Programar y organizar el desarrollo de actividades de extensión y orientación educativa.
11. Facilitar la realización de las visitas de supervisión ordinarias y extraordinarias, así como de las autoridades que las determinen, y atender las recomendaciones y disposiciones que señalan las autoridades correspondientes.
12. Promover la realización de las actividades cívicas, culturales, deportivas y recreativas que coadyuven el desarrollo integral de los educandos.
13. Autorizar la documentación oficial que expida el plantel.
14. Evaluar personalmente las actividades escolares y mantener informadas a las autoridades educativas acerca del funcionamiento del plantel" (CIDAP, 1987).

En el área administrativa se establecen las siguientes funciones específicas:

En materia de planeación:

1. "Elaborar el programa anual de operación del plantel.
2. Captar la información sobre la demanda de servicios educativos del plantel y proponer al inspector de zona el número de grupos por grado que puede operar la escuela.
3. Integrar la información estadística y de operación del plantel y proporcionarla al inspector de zona cuando le sea solicitada.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

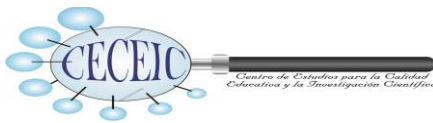
4. Elaborar el programa anual de requerimientos para la operación del plantel y proporcionarla al inspector" (CIDAP, 1987).

En materia técnico pedagógica:

1. "Difundir entre el personal docente las normas y lineamientos que se establezcan en materia técnico pedagógica para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
2. Orientar y asesorar al personal docente en la aplicación del plan y los programas de estudio, de la tecnología educativa, y en el desarrollo y control del proceso educativo.
3. Verificar que el personal docente aplique el plan y programas de estudio así como la tecnología educativa en cada una de las áreas.
4. Verificar que la evaluación del proceso de aprendizaje se realice de conformidad con las normas y lineamientos establecidos.
5. Analizar los resultados de la acción educativa desarrollada en el plantel, así como los problemas generados en la aplicación del plan y programas de estudio e informar los resultados al inspector de zona.
6. Informar al inspector de zona sobre las deficiencias detectadas por el personal docente, los alumnos y el mismo en los materiales didácticos y programas de televisión.
7. Participar en las juntas de academia de zona escolar y las reuniones de consejo consultivo de zona a las que se ha convocado" (CIDAP, 1987).

En materia de control escolar:

1. "Autorizar la inscripción de los alumnos que cumplan con los requisitos establecidos.
2. Difundir entre el personal docente y administrativo del plantel las normas y lineamientos para el desarrollo de las actividades de control escolar y verificar su cumplimiento.
3. Revisar y firmar la documentación oficial referente a control escolar expedida por el plantel.
4. Solicitar a las autoridades correspondientes las revisiones y validaciones de estudios de los alumnos que requieren ese trámite.
5. Mantener actualizados los expedientes de los alumnos.
6. Informar a los padres de familia o tutores, en coordinación con el personal docente, sobre el aprovechamiento y disciplina escolar de los alumnos.
7. Asesorar al personal docente y administrativo en el cumplimiento de las disposiciones en materia de control escolar.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

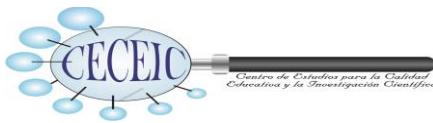
8. Entregar oportunamente al inspector de zona la documentación de control escolar.
9. Verificar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de los alumnos y la del grupo a su cargo" (CIDAP, 1987).

En materia de personal escolar:

1. "Ubicar al personal docente conforme a su experiencia y las necesidades que se presenten en el desarrollo del servicio.
2. Informar al inspector de zona las incidencias del personal a su cargo.
3. Detectar las necesidades de capacitación, actualización y superación tanto técnica pedagógica como administrativa del personal escolar.
4. Integrar la plantilla del personal de la escuela y entregarla al inspector de zona.
5. Organizar reuniones periódicas con el personal escolar a fin de informarlo, orientarlo y motivarlo en el cumplimiento de sus responsabilidades y de sus funciones, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presenten en la labor educativa.
6. Difundir entre el personal escolar las normas y lineamientos expedidos para la operación del plantel" (CIDAP, 1987).

Este manual, aunque fue elaborado más de dos décadas atrás, continúa regulando la labor de los directivos al frente de las instituciones de educación telesecundarias. Esto resulta significativo dado a los cambios que actualmente se implementan en la educación mexicana y que colocan el acento en el desempeño de los docentes, y no solamente en cuanto al cumplimiento de la normalidad mínima (puede esta considerarse como una dimensión administrativa); hay que destacar lo que se refiere a sus habilidades para la dirección didáctica y pedagógica en cuanto a la atención de la labor docente que realizan sus profesores, al desarrollo y logros en el aprendizaje de los estudiantes, así como al trabajo educativo institucional.

Como es posible apreciar, las funciones de los directores son amplias y abarcan un número considerable de actividades, según lo expresado anteriormente en las referencias al manual; sin embargo, se le da un mayor peso a lo administrativo, que a lo didáctico y pedagógico. Lo anterior obstaculiza la esencia del trabajo del director de la escuela, quien debe ser el principal orientador del trabajo pedagógico en la misma, lo cual abarca las funciones que se aprecian en materia técnico pedagógica; sin embargo, el peso de los aspectos de carácter administrativo, como la revisión de documentación, la elaboración de planes de operación, la elaboración de la demanda, las tareas de



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

comunicación, la atención a visitas de supervisión, etc., resultan de mayor impacto y dificultan la atención del Director a las cuestiones pedagógicas, las cuales requieren una preparación académica del mismo, en esta área.

Actualmente se emplea, como instrumento para el control de la clase, la hoja de visita y los objetivos, metas y acciones que se desprenden de las sesiones del Consejo Técnico Escolar, donde se analizan problemáticas educativas del plantel y se formulan acciones para su corrección, las cuales el docente debe incluir mensualmente en su planeación didáctica.

Al finalizar cada mes se analiza el cumplimiento de estas acciones, se hace la evaluación de su eficiencia, y se replantean, modifican y reestructuran.

La hoja de visita⁸ (Anexo 7) consiste en una guía, donde se plantean parámetros a observar relacionados con el manejo de los contenidos programáticos, ambientes de aprendizaje, convivencia sana y pacífica, trabajo en equipo y el tratamiento adecuado de las líneas de acción del programa de escuelas de tiempo completo.

La hoja de visita incluye, dentro de los parámetros a evaluar, los componentes del proceso enseñanza-aprendizaje que se deben operar por el docente (objetivos, contenidos, métodos de enseñanza, recursos didácticos, las formas de organización del proceso y la evaluación). También se refiere a las vías en que se lleva a cabo el manejo de los mismos por el docente, durante la clase. Aunque plantea la coherencia entre actividades y objetivos de la clase, no alude como aspecto a observar, a si los objetivos estuvieron bien planteados y si se produjo la orientación a los objetivos por parte del docente. Tampoco explicita los requerimientos relativos a los métodos de enseñanza; sin embargo, si indica la valoración de las estrategias que emplean los docentes, para la impartición de los contenidos.

Al evaluar el empleo de la hoja de visita, el autor de esta tesis, a partir de su experiencia estima que no se realiza sistemáticamente en las instituciones educativas un análisis de los resultados que se derivan de la observación de clases, por lo que no se emplean los mismos en la retroalimentación de los docentes y directivos en relación con el cumplimiento de los parámetros valorados en la actividad de observación. Más adelante se muestra una evaluación de esta situación basada en el estudio empírico realizado en las escuelas del contexto objeto de estudio.

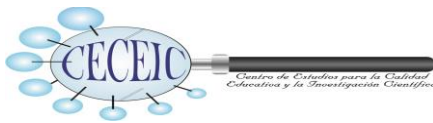
⁸ Este documento es elaborado por la Supervisión Escolar de la Zona 27 C del Sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca.

Asimismo, en cuanto a los acuerdos del Consejo Técnico Escolar, aunque se valora su cumplimiento y eficacia, las acciones que esta evaluación genera no implican, en todos los casos, un proceso de preparación de los docentes en función del perfeccionamiento de su desempeño didáctico y pedagógico. Tampoco es posible apreciar el acompañamiento de los directivos en el proceso de desarrollo de las mejoras propuestas a los docentes.

En congruencia con lo anteriormente señalado, es necesario considerar, que el 25 de enero del 2016 se anuncia por el Secretario de Educación Pública el llamado: Plan de "Escuelas al Centro", el cual representa un nuevo esquema de organización y acompañamiento para las instituciones de educación básica.

Según el titular de la educación (Nuño, 2016), con el plan "La Escuela al Centro" buscamos un cambio en la organización de las escuelas para que todos los miembros de la comunidad se involucren activamente en su mejora continua (...). Nuestra visión es que las escuelas cuenten con directores que ejerzan efectivamente su liderazgo y docentes que trabajen de forma colegiada para mejorar sus métodos (...) una nueva organización de la escuela con menos burocracia. Buscaremos que cada plantel cuente con un subdirector de gestión escolar y un subdirector académico. Por su parte, los supervisores contarán con un equipo de apoyo técnico-pedagógico y uno de gestión. Por último, se limitarán las solicitudes de información que hoy en día diversas instancias realizan a las escuelas. En su conjunto, estas medidas permitirán reducir la carga burocrática y reorganizar los planteles de tal manera que se puedan enfocar en mejorar la calidad de la educación.

El autor de la presente tesis considera adecuados los cambios estructurales que las decisiones reflejadas en el documento anterior pueden producir en la dirección pedagógica que los directores de escuelas telesecundarias llevan a cabo en sus instituciones. No obstante, las limitaciones de formación de los directivos sumadas a una larga habituación a priorizar lo administrativo, no garantizan que la letra de las nuevas regulaciones en torno a "La Escuela al centro" se implementen en la práctica, de ahí la necesidad de profundizar en las condiciones reales que tienen los Directores para ejercer esta función predominantemente de dirección pedagógica al frente de su planta docente.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

3. Peculiaridades del desempeño de la función directiva pedagógica en las escuelas de la zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca.

3.1 Problemáticas que se han detectado en el ejercicio de la función directiva pedagógica en las escuelas de referencia.

Para llevar a cabo la profundización en la forma en que se lleva a cabo la función directiva pedagógica por parte de los directores de las escuelas telesecundarias de la zona 27 del sector 5 en el Valle de Toluca, fue necesaria la elaboración y aplicación de un conjunto de instrumentos orientados a la búsqueda de la información.

Los instrumentos fueron elaborados de acuerdo a los siguientes variables, de las cuales se determinaron sus dimensiones e indicadores.

Para la elaboración de los mencionados instrumentos fue necesaria la operacionalización de las variables siguientes:

El trabajo metodológico en las escuelas telesecundarias. Es el conjunto de acciones que desarrollan los maestros para su preparación con vistas a la dirección del trabajo docente educativo y al perfeccionamiento del mismo, tanto individual como colectivamente, y dirigidos por el director de la institución o el personal por él designado al efecto.

Función directiva pedagógica en las escuelas telesecundaria. Son las tareas que realiza el director de la escuela o el personal por él designado, para la planificación, organización y control de las actividades a través de las cuales se desarrolla el trabajo metodológico en la escuela, así como para la supervisión del desempeño de los docentes y el perfeccionamiento del mismo.

El Consejo Técnico Escolar. Es el órgano de dirección metodológica del trabajo docente educativo en la escuela a través del cual se llevan a cabo la orientación del trabajo pedagógico de los docentes, el intercambio de experiencias de los mismos, así como su perfeccionamiento.

Dimensiones e indicadores de los conceptos anteriores.

Definición operacional.	Dimensiones.	Indicadores.
<p>1. El trabajo metodológico en las escuelas telesecundarias: Es el conjunto de acciones que desarrollan los docentes para su preparación con vistas a la dirección del trabajo docente educativo y al perfeccionamiento del mismo, tanto individual como colectivamente y dirigidos por el director de la misma o el personal por el designado al efecto.</p>	<p>1.1 Acciones que desarrollan los docentes para prepararse para la clase (Dirección del proceso enseñanza-aprendizaje).</p>	<p>(Los indicadores que se plantean a continuación se considerarán para las dos dimensiones).</p> <p>1.1.1 Frecuencia con que se realizan estas actividades.</p> <p>1.1.2 Se realizan de manera individual.</p> <p>1.1.3 Se realizan de manera colectiva.</p> <p>1.1.4 Espacios donde se realizan(Consejo Técnico, durante las clases).</p> <p>1.1.5 Papel que desempeñan los directivos en la organización y conducción de de estas actividades.</p> <p>1.1.6 Preparación que tienen los directivos para la dirección de estas acciones.</p> <p>1.1.7 Acciones dirigidas a la conservación de los logros.</p> <p>1.1.8 Acciones dirigidas a la implementación de la ruta de mejoras.</p>
	<p>1.2 Acciones que desarrollan los docentes para prepararse para el trabajo educativo (Formación de valores, hábitos en los alumnos, para el desarrollo de la personalidad, promover la inclusión educativa y la convivencia sana y pacífica).</p>	
<p>2. Función directiva pedagógica en la escuela: Son las tareas que realiza el director de la escuela o el personal por él designado para la planificación, organización y control de las actividades a través de las cuales se desarrolla el trabajo metodológico la en la escuela, así como para la supervisión del desempeño de los docentes y el perfeccionamiento del mismo.</p>	<p>2.1. Tareas que realiza el director de la escuela.</p>	<p>2.1.1. Las realiza él mismo.</p> <p>2.1.2. Designa a otras personas para que las dirijan.</p> <p>2.1.3. Frecuencia con las que se realizan.</p> <p>2.1.4. Se ejecuta este tipo de trabajo en la escuela.</p> <p>2.1.5. En qué medida se realiza orientado por la SEP</p> <p>2.1.6. Por iniciativa del director.</p> <p>2.1.7. Por necesidades detectadas en la escuela.</p> <p>2.1.8. Se promueven orientaciones a los docentes a partir de esas actividades.</p> <p>2.1.9 Cuáles actividades se realizan.</p>
	<p>2.2. Son planificadas.</p>	

	2.3. Son organizadas	2.3.1 Determina el tiempo que se va a emplear en cada una de las actividades metodológicas. 2.3. 2. Determina qué maestros van a participar en cada actividad. 2.3. 3. Asigna los recursos necesarios para cada actividad. 2.3.4. Designa los espacios donde se van a llevar a cabo las actividades metodológicas planificadas.
	2.4. Son controladas.	2.4.1. Frecuencia con se analiza la calidad de las actividades metodológicas. 2.4.2. Se evalúa la calidad de las actividades que se desarrollan. 2.4.3. Se valora la calidad con la que cada docente desarrolla la tarea que le corresponde.
	2.5. Se realizan actividades para el control del desempeño de los docentes.	2. 5.1. Se observan clases de los docentes
		2.5.2. Se analiza el resultado de la observación de las clases con los docentes.
		2.5.3 Control de la documentación de los docentes respecto a sus clases (Planeación didáctica, registro de evaluación, listas de asistencia, acuerdos del consejo técnico escolar)
		2.5.4 Control de la puntualidad, asistencia y participación en las actividades para el mejoramiento y desarrollo de la institución.
		2.5.5 Frecuencia con la cual se realizan estas actividades.
	2.6. Se realizan actividades para el perfeccionamiento del desempeño de los docentes.	2.6.1 Se realiza un sistema de clases metodológicas demostrativas y abiertas.
		2.6.2 Se implementan intercambios entre los docentes para la generalización de experiencias positivas.
		2.6.3 Se promueve la participación de los docentes en actividades metodológicas.
2.6.4 Se promueve la participación de los docentes en cursos de actualización.		
3. El Consejo Técnico: Es el órgano de dirección metodológica del trabajo docente educativo en la escuela a través del cual se	3.1 Tipo de actividades que se llevan a cabo en el Consejo Técnico Escolar.	3.1.1 Se realizan actividades metodológicas en el Consejo Técnico
		3.1.2 Predominan las actividades administrativas en el Consejo Técnico
		3.1.3 Se realiza el Consejo Técnico con la frecuencia indicada por la SEP o con mayor y /o menor frecuencia.

llevan a cabo la orientación del trabajo pedagógico de los docentes, el intercambio de experiencias de los mismos, así como su perfeccionamiento.	3.2 Las actividades en el Consejo Técnico toman en cuenta las necesidades del proceso Docente- Educativo en la Escuela	3.2.1 Se realiza un diagnóstico de las problemáticas pedagógicas más relevantes para planificar el Consejo Técnico. 3.2.2 Se toma en cuenta el diagnóstico realizado para la planificación de las actividades a desarrollar en el Consejo Técnico.
	3.3 Los docentes protagonizan actividades metodológicas en el Consejo Técnico	3.3.1 Se asigna la dirección de actividades metodológicas a algún docente en el Consejo Técnico. 3.3.2 Se asigna la exposición de algún tema a algún docente en el Consejo Técnico. 3.3.3 Se debaten asuntos significativos para el trabajo pedagógico en el Consejo Técnico.
	3.4 Los docentes intercambian experiencias en el Consejo Técnico acerca de su trabajo	3.4.1. Se lleva a cabo el sistema de clases metodológicas, demostrativas y abiertas. 3.4.2 Se desarrollan análisis de las clases observadas en el Consejo Técnico. 3.4.3 Los profesores presentan casos asociados a sus experiencias en el salón de clases, para promover la búsqueda de soluciones colectivas a los problemas.
	3.5 El Consejo Técnico Escolar apoya el perfeccionamiento del trabajo de los docentes.	3.5.1 Se cumplen los acuerdos del Consejo Técnico. 3.5.2 Se controla el cumplimiento de los acuerdos del Consejo Técnico. 3.5.3 Los acuerdos del Consejo Técnico influyen positivamente en el trabajo pedagógico.

A partir de la operacionalización de los conceptos anteriores, se elaboraron los siguientes instrumentos para la profundización de la información correspondiente:

- ✚ Encuesta a directivos de las escuelas, para determinar la frecuencia con que se realizan las actividades inherentes al trabajo metodológico, la forma en que ellos desarrollan su función directiva, así como el rol que desempeña el Consejo Técnico Escolar como órgano del trabajo metodológico y como vía para el desarrollo de la función directiva.

La mencionada encuesta permitió obtener información relativa a una población de 14 directivos a través de una muestra igual a la población formada por 14 directores de las escuelas telesecundarias de la zona 27 C, sector 5 en el Valle de Toluca, los cuales representan el 100 % del total de la población. En la tabla que aparece a continuación se observa la distribución de la población correspondiente.

Características.		Cantidad.	Por ciento.
Sexo.	Hombres.	11	78.57%
	Mujeres.	3	21.42%
Grado máximo de estudios.	Licenciatura.	2	14.28%
	Maestría.	4	28.57%
	Doctorado.	0	0
	Pasante de Licenciatura.	2	14.28%
	Pasante de Maestría	3	21.42%
Años de servicio.	Menos de 10 años	1	7.14%
	Entre 10 y 19 años	5	35.71%
	Entre 20 y 29 años	5	35.71%
	Entre 30 y 40 año	3	21.42%

3.2. Resultados de la encuesta aplicada a directores de las escuelas telesecundarias de la zona 27 C, sector 5 en el Valle de Toluca.

Como se planteó anteriormente en este capítulo, las regulaciones acerca de la función directiva en el área pedagógica que se han generado a partir del nuevo Modelo Educativo respecto a “La Escuela al centro” no se implementan aún con suficiente efectividad en el contexto objeto de estudio. Lo anterior se demuestra en el análisis de la frecuencia con la que se planifican las actividades para la preparación de los docentes. Un 14.28%, 2 de los directores encuestados señalaron que se realiza mensualmente, así como la misma cantidad estimó que estas actividades se planifican anualmente. Por otra parte, 4 (28.57%) consideró que se planean con una frecuencia semanal o bimestral (Tabla 2, Anexo 3).

Lo anterior revela irregularidades en los criterios de los directores que debían aparecer de manera más uniforme si se entiende que la planificación de estas sesiones de preparación de los docentes debe realizarse de acuerdo a los documentos normativos del trabajo pedagógico del director mencionados anteriormente en el presente capítulo. De estos resultados es posible inferir que la

planificación se lleva a cabo de manera ocasional y que no responde a un sistema en el cual se hayan considerado las necesidades de los docentes.

Respecto a las actividades que realizan los directores para la preparación de los docentes, es posible apreciar que el peso se halla en la revisión de la planeación, ya que un 64.28%, 9 de los directores que respondieron la encuesta identificaron esta como una de sus actividades prioritarias. Asimismo, un aspecto positivo que se reveló en el estudio empírico es que los directores planifican y llevan a cabo intercambios entre los docentes (64.28%, 9 encuestados).

Otra actividad que realizan los directores según su propio criterio para la preparación de los docentes es la organización de las visitas a clases. En este sentido, se observó que el 50% de los encuestados declara llevar a cabo esta actividad. En la opinión de este autor, la cifra mencionada resulta indicativa de que esta tarea de gran importancia para el control del desarrollo del docente y del cumplimiento por parte del mismo de las orientaciones metodológicas para llevar a cabo su clase, así como de los requerimientos didácticos de la misma, es aún insuficiente en el contexto investigado. Al respecto, otro índice que puede valorarse como una carencia es la poca organización de visitas entre los docentes a sus clases, ya que solamente 1 de los encuestados (7.14%) afirmó llevar a cabo este tipo de actividad en su escuela.

El valor de la visita a clase en función de la preparación de los docentes resulta incuestionable, ya que es en la clase donde se materializan los conocimientos didácticos, pedagógicos y metodológicos de los profesores, y es en este contexto, donde es posible controlar y evaluar, tanto la aplicación de tales conocimientos como las causas por las cuales un docente trabaja de una u otra forma. La visita a clase y el correspondiente análisis con el docente son los aspectos esenciales para encauzar su labor futura con el acompañamiento del directivo. En tal sentido, uno de los aspectos a destacar es que el 57.14%, 8 de los directores expresa que ofrece indicaciones a los docentes que presentan deficiencias en sus clases.

A consideración de este autor, los datos expresan una contradicción en tanto, si no se llevan a cabo suficientes visitas a las clases de los docentes, cómo es posible identificar de manera adecuada sus deficiencias y proponerles acciones concretas para resolverlas. También se apreció que solamente un 42.85%, 6 de los encuestados señala que entrevistan a los docentes acerca de sus clases. Sin ello es difícil obtener información clara relativa a las deficiencias didácticas y pedagógicas de los

profesores. En la encuesta a los docentes que se realiza como parte de este estudio se pretende obtener una mayor claridad al respecto.

También resultan relativamente pocas las actividades que realizan los directores para mostrar a su planta docente cómo se deben llevar a cabo las clases. En este caso, solo el 35.7%, 5 de los directores reconoció la realización de este tipo de actividad, así como el 42.85%, 8 de los encuestados señaló que se realizan actividades colectivas que tributen a una mejor preparación para las clases. Por otra parte, el 57.14%, 8 de los directores estiman que los docentes se preparan de manera individual.

Aunque algunos de los datos analizados muestran un determinado nivel de logro en el trabajo metodológico y pedagógico por parte de los directores, la mayor parte de la información evidencia carencias en el desempeño del carácter pedagógico de la función directiva por parte de los encuestados, en la zona escolar donde se realiza la investigación. El director de una telesecundaria debe estar suficientemente preparado, tanto para promover actividades metodológicas que contribuyan a la elevación de la calidad del proceso docente educativo, como ser capaz de llevarlas a cabo y demostrar a la planta docente las características de un desempeño de excelencia.

Como se señala en el nuevo modelo educativo, “La Escuela al centro” implica convertirla en un espacio para el trabajo pedagógico y metodológico que capacite y desarrolle profesionalmente a los trabajadores, cuya tarea fundamental es la dirección del proceso docente educativo. En la tabla 5 del anexo 3 pueden constatarse las deficiencias en cuanto a la preparación de los directores de la zona escolar 27 C del Departamento Telesecundarias en el Valle de Toluca, pues solamente el 50% de los mismos afirman tener toda la preparación que necesitan para llevar a cabo su tarea, así como que únicamente 4 (28.57%) tienen formación académica de posgrado.

En relación con la planificación de las actividades a las que se refirió la encuesta es significativo que solamente 3 (21.48%) de los encuestados se refieran al Consejo Técnico Escolar como el espacio donde aquellas se efectúan y 8 (57.14%) no responden a esta pregunta. De ello es posible inferir también irregularidades en la planificación de las actividades e incluso incumplimientos de los tiempos que deben dedicarse a las mismas.

Por último, todos los directores encuestados señalan que las actividades son dirigidas por ellos mismos, lo cual es contradictorio con algunos de los datos planteados anteriormente, y por otra, evidencian la falta de participación de los docentes en la dirección de actividades metodológicas, lo

cual redundando en el desaprovechamiento de las experiencias positivas de los maestros más avanzados, así como del estímulo al aprendizaje en sentido horizontal dentro de la planta docente. Lo anterior pudiera interpretarse también como una tendencia a una dirección autoritaria, individualizada en la figura del director, sin la intervención del colectivo de docentes. La tabla número 7 del anexo 3 revela que los directivos, en su mayor parte, estudian la guía del Consejo Técnico, antes de su realización; lo plantean el 85.71%, 12 encuestados. También los docentes la estudian con anterioridad según el criterio del 64.28%, 9 de los encuestados.

3.3 Resultado de la encuesta aplicada a los docentes.

Se le aplicó una encuesta a una muestra de docentes de las instituciones concebidas en función de profundizar en su participación en el trabajo metodológico y de academia, así como para la valoración de la forma en que los directivos inciden en el desarrollo de su trabajo docente y educativo. La tabla siguiente expone las características de los 63 docentes investigados.

Características.		Cantidad.	Por ciento.
Sexo	Hombres	21	33.33
	Mujeres	42	66.66
Grado máximo de estudios	Licenciatura (Total)	24	38.09
	Licenciatura (Área de Educación)	9	14.28
	Licenciatura (Área no Educación)	14	22.22
	Maestría	10	15.87
	Doctorado	0	0
	Pasante de licenciatura	24	38.09
	Pasante de Maestría	5	7.93
Años de servicio en Educación	Menos de 10 años	19	30.15
	Entre 10 y 19 años	25	39.68
	Entre 20 y 29 años	14	22.22
	Entre 30 y 40 años	4	6.34
	Más de 41 años	1	1.58

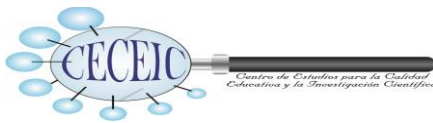
Como resultado, de la encuesta aplicada a los docentes, fue posible detectar que el director de la telesecundaria realiza algunas actividades para contribuir a la preparación de los docentes; sin embargo, esta labor no es suficiente según el criterio de los propios profesores: por ejemplo, 8 (42.10%) de los docentes encuestados señalan que el director proporcionó orientación sobre los aspectos pedagógicos para la preparación de sus clases; solamente 2 (10.52%) de los docentes afirman que se promovió a los docentes de mayor experiencia en función de la orientación pedagógica y didáctica a sus compañeros. De igual forma, 9 (47.36%) docentes señalan que el director definió conjuntamente con los profesores los criterios a considerar para la planeación de clases. Por otra parte, 1 (5.2%) de los docentes encuestados asevera que el director mostró, a través de su propia actividad, como se prepara una buena clase.

Otro aspecto valorado en la encuesta se refirió a si el directivo proporcionó orientación oportuna a los profesores para la realización de la evaluación diagnóstica de los alumnos. En este caso, el 52.63% de los encuestados (10 docentes) señalan que sí se llevó a cabo esta orientación y esa misma cantidad señaló que el director promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.

Con relación al uso correcto de los medios de enseñanza, 8 (42.10%) encuestados señalaron que el director realizó actividades para enseñar esta habilidad a los docentes y 11 (57.89%) de los que respondieron esta encuesta afirmaron que el directivo observó clases; sin embargo, solamente 6 (31.57%) docentes concuerdan que se realizaron análisis de las visitas observadas. 3 (15.78%) de los docentes encuestados aseveran que el director ofreció ayuda a los maestros con dificultades para mejorar su trabajo y 9 (47.36%) están de acuerdo con que el directivo promovió intercambio de experiencias en relación con el trabajo pedagógico de los docentes.

Como es posible apreciar, los resultados de la encuesta en este aspecto evidencian un bajo nivel de logro en cuanto al desempeño del directivo en función de lograr una mejor preparación de los docentes, y respecto a los resultados de la encuesta realizada a los directivos se aprecian diferencias notables en el criterio de los docentes y en detrimento de la evaluación del papel del directivo.

En el aspecto referido a la planificación de actividades para llevar a cabo la preparación pedagógica y didáctica los docentes, se ofrecen criterios no coincidentes en relación a la frecuencia con que se llevan a cabo estas actividades, e incluso algunos no responden esta pregunta (véase anexo 8 tabla 3), de aquí puede inferirse la existencia de irregularidades en la planeación de actividades de



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

carácter metodológico; de igual forma 13 (68.42%) de los encuestados afirman conocer con antelación el contenido que se va a tratar de las actividades de preparación de los maestros; 11 (57.89%) de los encuestados señalan que el tiempo destinado para las actividades de este tipo se aprovecha eficientemente; 12 (63.14%) de los profesores que respondieron al cuestionario coinciden en el criterio de que algunos docentes son seleccionados para exponer sus experiencias en este tipo de actividad metodológica, y finalmente, el 75.68% de los docentes afirman que se preparan con anterioridad para estas actividades.

En el análisis anterior, el promedio de opiniones que evidencia una correcta planeación de las actividades de preparación pedagógica y didáctica se encuentra entre el 57% y 63%, de los cuales es posible colegiar que aún existen deficiencias en la planificación de estas actividades por parte de los directores; asimismo, en esta área de la planeación, se observan criterios divergentes sobre el lugar donde estas actividades se llevan a cabo, todo lo cual puede apuntar a la existencia de irregularidades en este sentido.

Los docentes también opinaron sobre las vías a través de las cuales el director controla el trabajo de los docentes. En esta área, 14 (73.68%) encuestados afirman que el directivo observa clases, 13 (68.42) de los mismos consideran que ese control se produce a través de la revisión de planeaciones y el control del cumplimiento de los acuerdos del Consejo Técnico Escolar. La revisión de documentación y el control de asistencia y puntualidad son medidas, en menor medida, como vías de control; en el primer caso, 11(57.89%) docentes la señala como tal, y en el segundo, 10 (52.63%) en menor medida se refieren a las comprobaciones de conocimientos a los estudiantes, aspecto considerado solamente por 6 (31.57%) de los docentes encuestados.

En este aspecto, los resultados son más favorables aunque aún se aprecia que una parte de los docentes no considera estas vías como formas efectivas a través de las cuales el directivo toma nota de la calidad del trabajo que desarrollan en la escuela.

Al referirse a la autopreparación de sus clases, los docentes, en mayor medida, refieren hacerlo de manera individual con 17 (89.47%). También se aprecia el interés de los maestros por una mejor preparación de su clase, ya que 14 de los encuestados señalan que toman cursos de capacitación para mejorar su preparación. Por otra parte, el trabajo colectivo en función de la preparación de las clases se muestra con mayores deficiencias, ya que solamente 7 (36.84%) de los encuestados afirma preparar sus clases en el colectivo de profesores y solamente 6 (31.57%) de los docentes consideran

que se les orienta en cómo llevar a cabo esta actividad. Finalmente, los docentes opinaron acerca de la característica fundamental del trabajo del director, en este aspecto, 17 (89.47%) de los encuestados señalan que la dirección es administrativa, mientras que solamente 5 (26.31%) afirman que esa dirección es pedagógica. Estos criterios se contradicen en cierta medida con las afirmaciones que hacen anteriormente, en el contexto de la encuesta respecto a las actividades que el directivo realiza desde el punto de vista metodológico, ello refiere sobre debilidades que también existen en esta área del desempeño del directivo.

Entre las razones, que alucen los docentes como determinantes para la prevalencia del trabajo administrativo están, en primer lugar, que el director debe entregar mucha documentación y que solamente realiza trabajo administrativo o trabajo de gestión en la escuela.

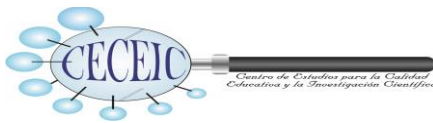
4. Análisis de las guías para desarrollar los Consejos Técnicos elaboradas por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa perteneciente al Subsistema de la Educación Básica.

4.1. Resultado del análisis de los productos del Consejo Técnico Escolar.

Otro instrumento elaborado a partir de los conceptos operacionalizados fue la Guía para la evaluación de los productos de los Consejos Técnicos, a través de la cual se valoró la forma en que estos contribuyen al ejercicio de la función directiva respecto al trabajo pedagógico de los docentes. En la guía mencionada se prestó atención, tanto a las deficiencias del trabajo pedagógico que refieren los docentes, como a las vías para solucionarlas propuestas por los mismos en el contexto del Consejo Técnico, ya que la función pedagógica del Director no debe limitarse a recomendar o elaborar una relatoría de las acciones que los docentes deben realizar en función del perfeccionamiento de su trabajo; por el contrario, deberían enseñar a los docentes a resolver esos problemas. Ello implicó la necesidad de evaluar los productos de los Consejos Técnicos de las Escuelas Telesecundarias de la Zona 27 del Sector 5, del Valle de Toluca.

Se revisaron los productos de los Consejos Técnicos del período Enero-Junio, 2016 (5 Consejos Técnicos), por lo cual la población estuvo constituida por 70 Documentos de los cuales se evaluó una muestra de 25 documentos que representó el 35,71% del total de la población⁹. Se empleó un

⁹ En este caso, la población se refiere a la cantidad de documentos que se generan de los Consejos Técnicos de las 14 telesecundarias. A este documento se le denomina Productos de la Sesión del Consejo Técnico Escolar y están numerados según las sesiones que se han llevado a cabo en el período.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

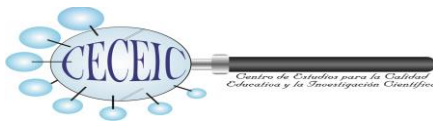
muestreo no probabilístico, por conveniencia y por cuotas donde se seleccionó aproximadamente el 35% de los documentos generados por el Consejo Técnico.

El análisis de los documentos mencionados demostró algunas deficiencias en el desempeño de la función directiva pedagógica de los directores de telesecundaria de la Zona 27 del Sector 5 del valle de Toluca, ya que, en primer lugar, la guía por la cual se elabora el Producto de la sesión responde exactamente a la guía que plantea la SEP, con lo cual se desconocen los contextos de actuación de cada una de las escuelas. Cada grupo de profesores y cada director enfocan su atención a los aspectos que deben quedar complementados según la guía. Ello reduce la importancia de las problemáticas específicas que se desarrollan en cada escuela en el momento de llevar a cabo los análisis.

Sí se aprecia una valoración respecto a los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, así como a la medida en que los alumnos alcanzan determinado nivel en el desarrollo de algunas de las competencias que establecen los Planes de estudio de la Educación Básica en México; sin embargo, no siempre se muestran resultados de todas las competencias ni se observa la ponderación de los aspectos instructivos y educativos. Generalmente, los docentes se refieren al porcentaje de estudiantes que alcanza el nivel de logro esperado y al que no lo alcanza. No se aprecia evaluación de aspectos educativos, como formación de valores, actitudes, normas de conducta, relaciones entre grupos de estudiantes y otros temas de esta naturaleza.

Por otra parte, al evaluar las causas de las deficiencias se hace mayor énfasis en la falta de motivación y disposición de los alumnos o en la reticencia de los padres para el apoyo de sus hijos durante el proceso enseñanza-aprendizaje. No se hace referencia a la efectividad del trabajo de los docentes en relación a las ineficacias detectadas, tampoco se analizan los factores pedagógicos y/o metodológicos que pudieran contribuir a la mejora en esta área.

Otro aspecto que se omite en los productos de las sesiones de los Consejos Técnicos es lo relacionado a la capacitación de los docentes en las escuelas, a la formación de posgrado o al diseño de cursos, diplomados y otras actividades, que pudieran desarrollar las habilidades didáctico-pedagógicas de la planta de maestros.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

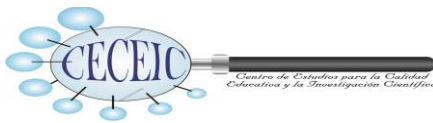
5. Algunas conclusiones acerca del trabajo metodológico en las escuelas objeto de estudio.

La información, a la cual se refieren los subtítulos anteriores indican, sin ser categóricas, que el trabajo metodológico de los directores requiere un proceso de perfeccionamiento, ya que el desempeño de tales directivos no alcanza a que desarrollen la característica fundamental que debe tener el mismo desde el punto de vista pedagógico.

Por una parte, la planificación del trabajo metodológico en las escuelas resulta irregular y no se adecua a las necesidades de los docentes, no se aprovecha suficientemente el conjunto de experiencias colectivas y la interacción de los mismos para el mejoramiento de la preparación pedagógica y didáctica de los profesores.

Prevalece la preparación individual de los docentes, que solamente en parte, están orientados por los directores para llevar a cabo su labor de dirección del proceso enseñanza-aprendizaje, de igual forma son limitadas las vías para el control del trabajo de los docentes, y aunque entre ellas se encuentra la visita a clase, es de destacar la falta de análisis de los resultados de esta actividad con los docentes.

Finalmente, este autor entiende que las deficiencias que se aprecian en el trabajo metodológico de los directores de secundaria inciden negativamente en la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, así como en el desarrollo profesional de los profesores, mucho más si se toma en cuenta que de la población investigada un 38.09%, 24 docentes solamente han alcanzado la condición de pasantes de licenciatura, o sea, imparten clase profesores que no se han titulado aún, es por ello que en la presente tesis se revela la necesidad de desarrollar una estrategia de trabajo metodológico para perfeccionar la función directiva en las telesecundarias objeto de estudio e influir positivamente con ello en la preparación de los docentes de las escuelas objeto de estudio.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

Capítulo III. Sistema de trabajo metodológico para la mejora del trabajo técnico pedagógico de los directores de telesecundaria de la zona 27, sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca que abarca los municipios de Toluca, Zinacantepec, Temascaltepec y Almoloya de Juárez.

1. Diseño de la propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico.

La presente propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico toma como punto de partida la búsqueda de la cual se da cuenta en el capítulo anterior acerca de las necesidades identificadas en la función directiva de los directores de telesecundarias de la zona escolar 27C del Valle de Toluca. La propuesta va dirigida al perfeccionamiento de la función directiva en el ámbito de lo pedagógico, así como a la incidencia de la misma en el desempeño de los docentes de dicha zona escolar.

A través de la validación de dicha propuesta, es posible sustentar las posibilidades de que la función de dirección que se lleva a cabo en las escuelas, adopte un sentido congruente con las expectativas que se desarrollan desde el enfoque propuesto por el Nuevo Modelo Educativo 2016.

1.1. Propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico.

I. Título de la propuesta: Sistema de trabajo metodológico para la mejora del desempeño de la función directiva en las telesecundarias de la zona escolar 27C del Departamento Telesecundarias en el Valle de Toluca.

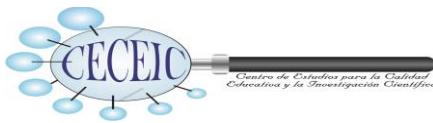
II. Objetivos de la propuesta:

General: Contribuir a la orientación metodológica de los docentes de la zona Escolar 27 del Sector 5 del Valle de Toluca a través del perfeccionamiento de la función directiva de los directores de telesecundarias.

Específicos:

1. Describir las actividades metodológicas que pueden contribuir al perfeccionamiento del trabajo metodológico que realizan docentes y directivos en función de la dirección del proceso educativo en las telesecundarias de la zona 27 del sector 5 del Valle de Toluca.

2. Capacitar a directores y docentes de las telesecundarias de la zona 27 C del sector 5 del Valle de Toluca en el desarrollo de actividades metodológicas que contribuyan al perfeccionamiento del proceso docente educativo.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

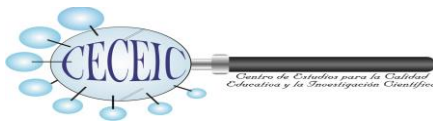
III. Contenidos a desarrollar como parte de la propuesta:

1. Trabajo metodológico.
 - 1.1. Definición del trabajo metodológico en la escuela.
 - 1.2. Importancia del trabajo metodológico en la escuela.
 - 1.3. Necesidad del desarrollo de un sistema de actividades metodológicas para el perfeccionamiento de la gestión docente en la dirección del proceso educativo.
 - 1.4. Ámbitos para el desarrollo del trabajo metodológico.
 - 1.5. Principales actores del trabajo metodológico.
 - 1.6. Vías para el desarrollo del trabajo metodológico.
 - 1.6.1. El consejo técnico como vía para el desarrollo del trabajo metodológico.
 - 1.6.1.1. La participación de los docentes en el consejo técnico.
 - 1.6.2. Sistema de clases como vía para el desarrollo del trabajo metodológico.
 - 1.6.2.1 La clase metodológica instructiva.
 - 1.6.2.2 La clase demostrativa.
 - 1.6.2.3. La clase abierta.
 - 1.6.2.4 El análisis colectivo del sistema de clases.
 - 1.6.3 La visita de control a clases.
 - 1.6.3.1 El análisis de los resultados de la visita de control a clases.
 - 1.6.4. La intervisita como trabajo metodológico.
 - 1.6.4.1 El análisis de los resultados de la intervisita.
 - 1.6.5 La entrevista metodológica del directivo con el docente.

IV. Aspectos que determinan los contenidos y las acciones que formarán parte de la presente propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico.

Los contenidos anteriores serán desarrollados como parte del trabajo metodológico que se propone y adecuados a las necesidades de los docentes y directivos que fueron detectadas a través de los instrumentos aplicados en las escuelas telesecundarias de la zona 27 del sector 5 del Valle de Toluca, en las cual se detectaron necesidades como:

- Existe un mayor peso al trabajo administrativo respecto al trabajo pedagógico en la carga laboral de los directores de las telesecundarias del contexto investigado.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

- Se evidenció la necesidad de una mayor preparación por parte de los docentes para llevar a cabo la dirección del proceso enseñanza-aprendizaje y de la labor educativa que deben desarrollar con sus alumnos.
- Los directores no ocupan el liderazgo pedagógico que requieren los docentes de telesecundaria en el contexto estudiado a través del trabajo metodológico.
- Son insuficientes las actividades de trabajo metodológico que se llevan a cabo en las escuelas telesecundarias del contexto estudiado para solucionar las carencias pedagógicas de los docentes en la ejecución de su trabajo.
- La formación de los directivos indica que estos no tienen la preparación necesaria para llevar a cabo el trabajo metodológico con sus docentes.
- No se han llevado a cabo acciones de preparación metodológica que ilustren a los directivos acerca de la forma de llevar a cabo el trabajo metodológico de las escuelas.

V. Sistema de acciones metodológicas que se proponen para contribuir al mejoramiento de la función directiva en las escuelas telesecundarias de la zona 27 del sector 5 del Valle de Toluca.

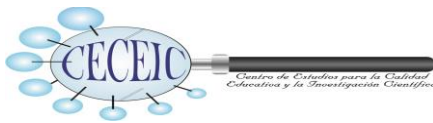
Sistema de acciones metodológicas.

La primera acción que forma parte de la propuesta es un curso de capacitación para directivos de las escuelas telesecundarias que se encuentran en el contexto estudiado donde se aborden los contenidos mencionados en el epígrafe 1 del presente capítulo.

Durante el curso, y como parte de las actividades del mismo, se realizará una simulación de las acciones de trabajo metodológico que forman parte de la propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico en escuelas telesecundaria de la zona, seleccionadas aleatoriamente con el fin de mostrar a los directivos como se ejecutan las acciones del trabajo metodológico propuestas.

En segundo lugar, se propone la implementación, en los consejos técnicos, de un sistema de clases. Los directivos explicarán a los docentes en qué consiste el sistema de clases y se designará a un docente o grupo de docentes para que lo ejecuten durante el resto del Consejo Técnico; en este momento, ya se tiene que haber explicado, en el curso para directivos, el aspecto 1.1 de este capítulo, el cual aborda el sistema de clases.

El sistema de clases a desarrollar en el Consejo Técnico estará compuesto por la clase metodológica instructiva, donde un docente de experiencia desarrolla ante el colectivo de profesores



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

los procedimientos didácticos para llevar a cabo la impartición de un contenido del programa de estudios o de uno de los programas que se imparte en las telesecundarias. Para esta actividad, en cada una de las telesecundarias, se conformará un equipo integrado por el directivo y dos profesores de experiencia; ellos impartirán la clase metodológica ante el resto de los docentes, elaborarán materiales didácticos donde expliquen las acciones llevadas a cabo en las acciones metodológicas y someterán a debate, por parte del colectivo de docentes, el resultado de esta clase.

En la misma sesión, donde se lleve a cabo la sesión metodológica instructiva, se seleccionarán dos docentes para que desarrollen la clase demostrativa; en esta misma sesión, el director realizará una presentación a sus docentes sobre el contenido de la clase demostrativa, su importancia, su necesidad, sus características, y las formas a través de las cuales se pueden desarrollar este tipo de clases.

Aunque el director no desarrollará como tal la clase demostrativa, este tiene que poner ejemplos de actividades que permitan llevar a cabo la misma en el Consejo Técnico.

En una de las sesiones del Consejo Técnico del mes de noviembre, el equipo seleccionado llevará a cabo la clase demostrativa, y posteriormente se realizará el análisis colectivo de la misma.

En esta misma sesión, el director explicará a los docentes lo aprendido en el curso de capacitación sobre la clase abierta y sobre las visitas de control a clases y las intervisitas, y se planificará una clase abierta y un sistema de intervisitas entre parejas de docentes. El directivo explicará, que a través de estas actividades, se implementará el análisis colectivo del sistema de clases y de las intervisitas que se realicen en el período.

En el Consejo Técnico del mes de enero se propone como actividad metodológica el análisis de los resultados de las visitas realizadas en el período de diciembre y de enero; de igual forma, en el Consejo Técnico Escolar de enero se propone realizar una simulación de la intervisita metodológica del directivo con los docentes.

2. Aplicación del Método de Criterio de Expertos para la validación de la propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico.

2.1 El Método Delphy o de Criterio de expertos.

La aplicación de la propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico, la cual se estructura en un curso de capacitación a directivos y un sistema de actividades para los Consejos Técnicos fue validada por el Método Delphy o de Criterio de Expertos donde el anonimato, la retroalimentación controlada y la respuesta estadística del grupo de expertos son las características que fundamentan este método. Para la aplicación práctica de este método se trabajó en:

- a. La selección del grupo de expertos a encuestar.
- b. La elaboración de los cuestionarios.
- c. El procesamiento, análisis y resultado de la información obtenida.

a. La selección del grupo de expertos a encuestar.

El experto es un individuo, grupo de personas u organizaciones con capacidad de dar valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y brindar recomendaciones en sus diferentes momentos o cortes con un máximo de competencia.

Como cualidades esenciales que se tuvieron en cuenta para que un experto influya de manera positiva en este trabajo y poder dar solución exitosa al problema, se estuvieron en cuenta su competencia, su disposición a participar en la encuesta, su capacidad de análisis y de pensamiento creativo, su espíritu colectivista, y ser autocrítico.

A todos los aspectos anteriores, pero en especial, a la competencia del experto, se le prestó gran interés por estar relacionada con su nivel de calificación a esta esfera del conocimiento, la cual se determinó por el coeficiente (K), el cual se calculó de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se va a resolver y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

La fórmula utilizada fue $K = 0,5 (K_c + K_a)$, donde K_c fue el coeficiente de conocimiento o información del experto sobre la valoración del propio experto en una escala de 0 al 10 y multiplicado por 0,1; donde la evaluación de “0” indica que el experto no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, y de aquí, en orden ascendente. K_a es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, obteniéndose éste como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón. El coeficiente de

competencia del experto se encontrará en el rango de $0,25 < K < 1$, donde se siguió la *Tabla de Standard de Delphy*:

- $0,8 < K < 1$ será coeficiente de competencia *alto*.
- $0,5 < K < 0,8$ será coeficiente de competencia *medio*.
- $K < 0,5$ será coeficiente de competencia *bajo*.

El procedimiento para la selección de los expertos se realizó en tres etapas:

- La determinación de la cantidad de expertos.
- La obtención del consentimiento del experto para su participación.
- La confección del listado final.

La determinación de la cantidad de expertos.

Este procedimiento fue de gran importancia como punto de partida para garantizar la confiabilidad del peritaje, ya que este último determinó la cantidad y calidad de los expertos, así como la composición del grupo, teniéndose además en cuenta las esferas del conocimiento y actividades relacionadas con el problema por parte de los expertos, así como las especialidades de éstos a considerar en las encuestas. El total inicial de personas seleccionadas fue de 22. Ese total estuvo compuesto de la siguiente forma: 1 jefe de departamento, 4 jefes de sectores y 17 supervisores).

La obtención del consentimiento del experto para su participación.

El autor de la investigación tuvo un encuentro de trabajo inicial con cada persona seleccionada y se le solicitó su consentimiento para participar en la investigación. En ese mismo encuentro se le informó a cada persona seleccionada los detalles acerca de los propósitos de su participación y el valor que tendrían sus criterios, observaciones y consideraciones dado a sus años de trabajo en el sector de la educación como docente, y especialmente como directivo en cada nivel de trabajo en Educación (supervisor, jefe de sector y jefe de departamento), lo cual aportaría información muy valiosa a la investigación. El autor de la investigación pudo contar, para el desarrollo de su investigación, con los 22 directivos mencionados.

La confección del listado final.

El trabajo de delimitar los coeficientes de conocimiento o información (K_c) y el coeficiente de argumentación (K_a) mostró el resultado de coeficiencia de competencia de los expertos que se representa a continuación. Tomando en consideración la tabla de Standard de Delphy se puede notar

que los 22 directivos seleccionados poseen una competencia que oscila entre los rangos de competencia alta y media.

El listado final de expertos que sustentó la validez de la metodología que se propone quedó confeccionado por un total de 22 directivos.

Gráfico de listado final de expertos. Coeficiencia de Competencia de Expertos.

Número	Información (Kc) (Kc)	Argumentación (Ka) (Ka)	Competencia (K) (K)
1	1.0	1.0	1.0
2	1.0	1.0	1.0
3	0.95	0.95	0.95
4	0.95	0.95	0.95
5	0.95	0.95	0.95
6	0.95	0.95	0.95
7	0.95	0.95	0.95
8	0.95	0.95	0.95
9	0.95	0.95	0.95
10	0.95	0.95	0.95
11	0.90	0.90	0.90
12	0.90	0.90	0.90
13	0.90	0.90	0.90
14	0.90	0.90	0.90
15	0.90	0.90	0.90
16	0.90	0.90	0.90
17	0.90	0.80	0.85
18	0.90	0.80	0.85
19	0.90	0.80	0.85
20	0.90	0.80	0.85
21	0.80	0.80	0.80
22	0.80	0.80	0.80

b. La elaboración de cuestionarios.

Los cuestionarios aplicados se estructuraron con preguntas abiertas y cerradas dirigidas a aspectos específicos de la propuesta de sistema de trabajo metodológico, la cual se determinó a partir de la estructura del curso de capacitación y su sistema de actividades para los Consejos Técnicos.

Se aplicaron 4 rondas de cuestionarios, las cuales progresivamente fueron permitiendo obtener concreción y mayor información detallada acerca de la opinión consensuada de los expertos en cuanto a la estructura del curso de capacitación y su sistema de actividades. Cada ronda de cuestionarios facilitó a los expertos valorar alternativas y poder brindar argumentos de sustento a las ideas y cuestionamientos que iban surgiendo dado a las respuestas que se emitían; todo lo cual fue de mucho interés para la conformación de la propuesta de sistema de trabajo metodológico.

En la presente investigación, la organización de un diálogo anónimo progresivo entre los expertos consultados individualmente mediante la aplicación de los cuestionarios aplicados promovió:

1. La profundización en el conocimiento del tema que se analiza.
2. El verdadero potencial creativo de los expertos,
3. Una adecuada actitud pericial hacia la discusión de la problemática objeto de estudio.
4. Una valoración de los criterios de todos los expertos sin la influencia de individuos líderes.

El análisis lógico y la utilización sistemática del juicio intuitivo del grupo de expertos permitió obtener un consenso de opiniones informadas y dotar al autor de esta tesis de un criterio fuertemente avalado por la experiencia y conocimiento del colectivo consultado, así como por indicadores en los cuales éste pudo apoyarse para su decisión final.

c. Procesamiento, análisis y resultado de la información.

El procesamiento y análisis de la información obtenida permitió presentar en las tablas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 los resultados de la encuesta a expertos.

Tabla no.1. Sobre la fundamentación teórica.

Elemento a valorar	Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	No puedo opinar.
¿Cómo considera la fundamentación teórica?	20	2	—	—	—

Tabla no.2 Sobre su carácter sistémico.

Elemento a valorar	Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	No puedo opinar.
¿Cómo considera su carácter sistémico?	21	1	—	—	—

Tabla no.3. Sobre su novedad.

Elemento a valorar	Muy novedosa	Novedosa	Poco novedosa	No novedosa	No puedo opinar.
¿Cómo considera su novedad?	20	2	—	—	—

Tabla no.4. Sobre su pertinencia.

Elemento a valorar	Muy adecuada	Adecuada	Poco adecuada	No adecuada	No puedo opinar.
¿Cómo considera su pertinencia?	22	—	—	—	—

Tabla no.5. Sobre la coherencia entre los aspectos teóricos y metodológicos de la propuesta.

Muy Coherente	Coherente	Poco Coherente	No Coherente	No puedo opinar.
22	—	—	—	—

Tabla no.6. Sobre el grado de solución del problema.

Elemento a valorar	Muy solucionable	Solucionable	Poco solucionable	No solucionable	No puedo opinar
¿Cómo considera el grado de solución del problema?	19	3	—	—	—

Tabla no.7. Sobre la estructuración de la propuesta de sistema de trabajo metodológico.

Elemento a valorar	Muy adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No adecuada	No puedo opinar.
P1: Fases de la metodología.	22	—	—	—	—
P2: Pasos en cada fase del curso de capacitación a directivos.	22	—	—	—	—

Tabla no.8. Sobre el sistema de actividades.

P3: Pasos en el sistema de actividades para los Consejos Técnicos.	22	—	—	—	—
P4: Coherencia en el sistema de actividades.	22	—	—	—	—
P5: Un sistema de actividades considerado suficiente, variado y diferenciado.	22	—	—	—	—
P6: Funcionalidad del sistema de actividades en el logro de los Consejos Técnicos.	21	1	—	—	—

Los aspectos que se tuvieron en cuenta en la organización y estructura de la propuesta metodológica fueron los siguientes:

P1: Fases de la metodología.

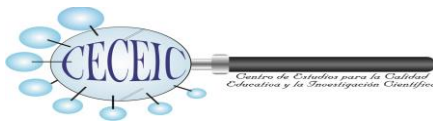
P2: Pasos en cada fase del curso de capacitación a directivos.

P3: Pasos en el sistema de actividades para los Consejos Técnicos.

P4: Coherencia en el sistema de actividades.

P5: Un sistema de actividades considerado suficiente, variado y diferenciado.

P6: Funcionalidad del sistema de actividades en el logro de los Consejos Técnicos.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

3. Implementación de la propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico como parte de la validación de la misma.

Otra vía que se empleó para la validación de la propuesta fue un diseño no experimental transversal correlacional, donde se pudo apreciar la relación entre el sistema de trabajo metodológico y las percepciones de los docentes en relación con la influencia del mismo en el perfeccionamiento de la función directiva. Esto se aplicó a una muestra de tres escuelas de las 14 de la Zona 27 del sector 5 del Valle de Toluca. Para ello se empleó un muestreo de sujetos voluntarios, entendiendo como tales aquellos directores que accedieron a implementar el sistema en sus escuelas.

En estas escuelas se llevó a cabo el curso de capacitación durante el período de Agosto 2016 a Noviembre de 2016. Para ello se ocupó parte del periodo de preparación intensiva que desarrollan los directivos antes del inicio del ciclo escolar, el cual consta de 30 horas durante una semana en el mes de agosto así como en el espacio del Consejo Técnico de Zona, el cual tiene una duración de 5 horas aproximadamente, de las cuales dos se emplearon en el desarrollo del curso de capacitación para la validación de esta propuesta.

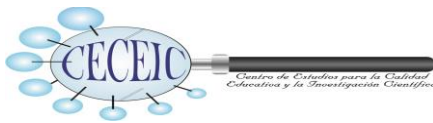
Como parte del proceso de investigación se aplicó en todos los consejos técnicos una encuesta de satisfacción docente respecto a los resultados del sistema aplicado.

En una de las sesiones del Consejo Técnico del mes de noviembre, el equipo seleccionado llevó a cabo la clase demostrativa, y posteriormente, se realizó el análisis colectivo de la misma.

El sistema de intervisitas se llevó a cabo entre los meses de diciembre 2016 y enero 2017.

En el Consejo Técnico del mes de enero 2017 se desarrolló, como actividad metodológica, el análisis de los resultados de las visitas realizadas en el periodo de diciembre y de enero, de igual forma en el Consejo Técnico de enero 2017 se realizó una simulación de la intervisita metodológica del directivo con los docentes.

A partir de lo realizado anteriormente se aplicó una encuesta de satisfacción a docentes y directivos de las escuelas donde se aplicó la propuesta. La encuesta aplicada puede apreciarse en el anexo 14.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

4. Fundamentación de la propuesta de sistema de trabajo metodológico y su influencia en el perfeccionamiento de la función directiva en las escuelas de referencia.

A partir de la aplicación del Método del Criterio de Expertos se determinaron los siguientes aspectos que tributan a la fundamentación final de la propuesta desarrollada en la siguiente investigación, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

4.1 Capacitación pedagógica de los directivos.

La capacitación que se plantea otorgar a los directivos es válida, ya que contribuye a la superación de las deficiencias en formación básica que presentan los directivos que ocupan el cargo de directores de la zona 27 C de telesecundarias en el Valle de Toluca.

La preparación que se propone permitirá que ellos desarrollen un trabajo metodológico específico, dirigido al mejoramiento de las deficiencias que los docentes muestran en las clases, en su autopreparación y en el control del proceso enseñanza-aprendizaje.

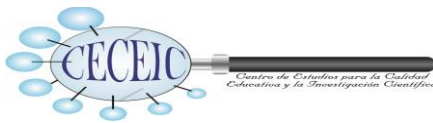
A partir de estos conocimientos, los directivos podrán ofrecer sugerencias didácticas y pedagógicas a los docentes para su trabajo en el salón de clases, de igual forma desarrollarán un acompañamiento y seguimiento a sus docentes, basado en conocimientos de pedagogía y didáctica.

Al formular el plan anual, el directivo contará con más atributos que lo lleven a la consolidación de sus metas y objetivos, y enriquecerá más su trabajo pedagógico en las aulas, al contar con los conocimientos necesarios sobre el plan y programas de estudio, y sobre todo, sobre lo que el docente realiza en el aula, privilegiando ante todo los aprendizajes de los alumnos.

La importancia de la capacitación radica en que cada uno de los directivos desarrollará sus habilidades pedagógicas, las cuales pondrá en práctica en sus visitas a los grupos, y sobre todo, que se sentirá más cómodo al realizar las visitas, ya que tendrá el conocimiento sobre la problemática que se presente y podrá resolver cada una de estas de la mejor manera posible.

4.2 Cambio del rol que desempeña el directivo en la escuela.

La propuesta realizada en la presente tesis trasciende la actual situación respecto al contenido del trabajo de los directivos, en la cual el peso de lo administrativo deja de lado, completamente, el quehacer pedagógico; “un reto clave para una nueva forma de gestión escolar es la descarga administrativa en las figuras educativas claves en el sistema: docentes, directores, asesores técnico pedagógicos y supervisores (...) De esta manera, al substituir trámites largos, complejos e inciertos,



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

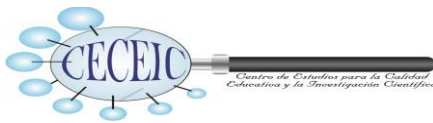
este sistema fortalece el liderazgo de los directores no solo en el ámbito administrativo, sino fundamentalmente en el pedagógico” (SEP, 2016).

Esta propuesta promueve la realización de visitas a clases, desarrolla habilidades en los directivos para ofrecer una retroalimentación adecuada a los docentes referida a su trabajo, y le otorga a los mismos, herramientas suficientes para la crítica a las deficiencias que aún presentan los docentes en su desempeño, así como proporciona elementos para la eliminación de las barreras que han impedido, hasta el momento, el desenvolvimiento del trabajo pedagógico de los directores de telesecundaria.

Por otra parte, los directores de telesecundarias tendrán un panorama más amplio sobre su quehacer directivo, ya que en los Consejos Técnicos Escolares se permitirá la revisión de las acciones que se plasman en la ruta de mejora escolar, y como resultado, se logrará una mejora sustancial en el plano pedagógico y didáctico de la actividad directiva.

A partir del Sistema de Trabajo Metodológico propuesto en esta tesis se contribuirá a realzar la imagen de los directores de telesecundaria, ya que se les proporcionan herramientas para la dirección de los docentes y se enriquece el contenido de la función directiva que ellos desempeñan respecto a la planta docente, de acuerdo con el nuevo modelo educativo que establece "el apoyo técnico-pedagógico, en conjunto con la función directiva, debe fungir como asesor de la práctica educativa a partir del seguimiento de acciones de la Ruta de Mejora; es decir, como apoyo externo que identifique las fortalezas y las áreas de oportunidad en las escuelas. Por ello, se debe orientar a estas figuras para que desarrollen habilidades de observación en el aula con rigor técnico y profesionalismo ético, así como capacidades de supervisión con una directriz pedagógica y una retroalimentación formativa específica, para que de ellas deriven recomendaciones para la práctica en el aula y en las escuelas" (SEP, 2016).

Otro aspecto que será favorecido a través de la propuesta generada en la investigación es el papel que los directivos pueden llevar a cabo en los procesos evaluativos de los docentes pues su involucramientos en actividades metodológicas con la participación activa de los maestros, les suministrará elementos para valorar la calidad de su trabajo en general, y más específicamente, la influencia educativa que ejercen sobre los estudiantes. De esta forma, los resultados de la presente investigación se relacionan con el logro de "uno de los grandes retos del sistema educativo, condición indispensable para la implementación del Modelo Educativo y el desarrollo profesional



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

de los docentes, es avanzar en la consolidación de sistemas de apoyo técnico–pedagógico para atender las necesidades específicas de las escuelas y los docentes, y acompañar el cumplimiento de su labor de acuerdo con las políticas nacionales" (SEP, 2016).

4.3 Fortalecimiento de la preparación de los docentes.

Esta propuesta está encaminada también a que el docente se vea beneficiado en su preparación, ya que una vez que el directivo realice las visitas a los grupos y se percate de la forma en que éste se desarrolla en la clase, se realizará posteriormente un acompañamiento y seguimiento pedagógico al docente, donde se le proporcionará material suficiente y consejos prácticos para llevar a cabo su labor educativa, lo que se verá reflejado en el aprovechamiento de los aprendizajes en cada uno de los alumnos y así se eliminará el rezago educativo existente.

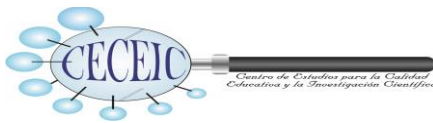
Este seguimiento también será relevante para el perfeccionamiento de la planificación de las clases de los docentes de acuerdo a los contextos escolares y las condiciones de cada uno de los alumnos, lo que permitirá poner en práctica los principios pedagógicos que sustentan el plan de estudios 2011. “Los principios Pedagógicos son condiciones esenciales para la implementación del currículo, la transformación de la práctica docente, el logro de los aprendizajes y la mejora de la calidad educativa” (SEP, 2011).

4.4 Perfeccionamiento del diseño curricular.

En tal sentido, la propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico también promoverá el perfeccionamiento del diseño curricular de la telesecundaria, ya que los docentes y directivos con una mejor preparación en el área didáctico pedagógica lograrán perfeccionar su comprensión acerca de los propósitos del programa de estudios de telesecundaria, así como realizar propuestas para su mejoramiento sobre la base de las acciones pedagógicas y didácticas que cada docente ejecuta en su clase.

4.5 Incidencia de la propuesta en la calidad de la educación.

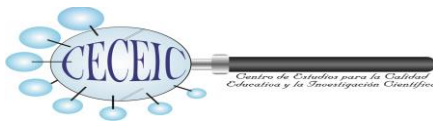
Esta propuesta incide de manera satisfactoria en la calidad educativa, ya que una vez que se prepara al directivo con las herramientas necesarias para dirigir el trabajo pedagógico, se fortalece el quehacer directivo en cada una de las escuelas telesecundarias, y esto va a permitir que el director realice un diagnóstico y trace un plan de acción a seguir en cada uno de los grupos y con cada uno de los docentes.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

El acompañamiento y seguimiento que se le da al docente será enriquecedor para su práctica, lo que se verá reflejado en los índices de aprovechamiento académico así como en la capacitación de los docentes para la realización de su trabajo educativo, favoreciendo en todo momento los aprendizajes de los alumnos y detectando a los alumnos que requieren apoyo específico en cada una de las asignaturas, lo que fortalecerá su planeación didáctica argumentada, incluyendo los alumnos de alto rendimiento o con bajo aprovechamiento escolar.

Todo lo anteriormente planteado dirige la atención a impactar positivamente en los índices de aprovechamiento y disminución de la deserción escolar, generando una atención integral personalizada por parte del docente hacia sus alumnos y del directivo hacia sus docentes, con la correspondiente rendición de cuentas a los padres de familia, lo cual conducirá a una escuela al nivel que se pretende en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y el Programa Sectorial de Educación 2013-2018.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

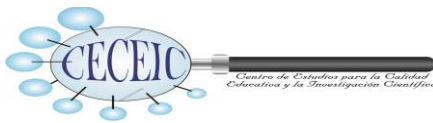
CONCLUSIONES.

La función directiva es parte fundamental en el desarrollo de una institución educativa, ya que el directivo tiene que ejercer su liderazgo en todas y cada una de las tareas que se desarrollan en la institución educativa, sin dejar de lado la tarea fundamental de las visitas pedagógicas a los grupos. El director de hoy en día necesita de una estrategia de mejora en relación con sus visitas pedagógicas a los grupos, donde tenga las herramientas necesarias para poder dar un acompañamiento y seguimiento pedagógico a los docentes.

El director como líder propositivo dentro del Consejo Técnico Escolar, es la persona que orienta y guía el trabajo del consejo y pone a consideración del colectivo las acciones a desarrollarse durante la ruta de mejora que serán aplicadas en cada uno de los grupos por el colectivo docente.

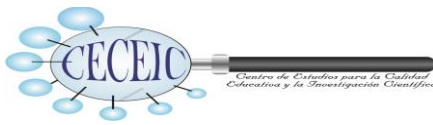
Con fundamento en todo lo anteriormente planteado en el desarrollo de los capítulos de la presente tesis, el investigador autor del presente informe final permite concluir aspectos como:

1. La investigación realizada demuestra las necesidades de capacitación pedagógica que tienen los directivos de las instituciones objeto de investigación, y que a partir de darles respuesta a estas necesidades, ellos puedan incidir el proceso docente-educativo que realizan en sus instituciones.
2. Los resultados obtenidos a través de la aplicación del Método Delphy o Método de Criterio de Expertos permitieron determinar la pertinencia de la propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico para el trabajo en los Consejos Técnicos Escolares de las instituciones objeto de estudio.
3. Los resultados obtenidos producto de la aplicación del diseño no experimental transversal correlacional demuestran que la propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico es coherente con las necesidades de los directivos de las instituciones sujetas a investigación en la zona 27, sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca, y a su vez, da respuesta a estas necesidades determinadas.
4. El diseño de la propuesta de Sistema de Trabajo Metodológico así como su aplicación en la presente investigación contribuyeron al perfeccionamiento de la función directiva de los directores de las escuelas telesecundarias de la zona 27 del sector 5 del Valle de Toluca.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

5. Los resultados positivos obtenidos, producto de la aplicación del Sistema de Trabajo Metodológico concebido, permiten concluir que dichos resultados son generalizables a otras poblaciones con las características de la población objeto de investigación, y como resultado, se puede contribuir al perfeccionamiento de la función directiva de los directores de escuelas telesecundarias de otras zonas y sectores de regiones de telesecundaria.

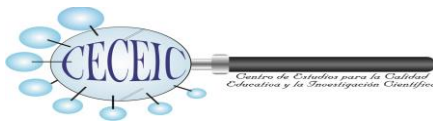


CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

RECOMENDACIONES.

1.- Se recomienda seguir realizando investigaciones de este tipo que permitan desarrollar una mejor función directiva desde el punto de vista del trabajo metodológico, en otros contextos escolares, en función de la detección de otras aristas de la problemática abordada en la presente tesis y el perfeccionamiento de la propuesta realizada en el trabajo que se presenta. Ello contribuirá a dar continuidad a los esfuerzos orientados a la elevación de la calidad educativa en diferentes niveles.

2.- Se recomienda de la propuesta de sistema de trabajo metodológico en toda la zona escolar 27 C del sector 5 de telesecundarias en el Valle de Toluca, así como en las 16 zonas escolares que dependen del departamento de telesecundarias en el Valle de Toluca, con el fin de aprovechar al máximo los beneficios de la propuesta demostrados en la presente tesis y promover la solución de las deficiencias detectadas.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Alonso, S. (1997), Dirección Estratégica y Administración por Objetivos en el MINED. La Habana (folleto).
2. Alvarez, Gisell,(2010) la gestión del trabajo metodológico y su influencia en la calidad del proceso de enseñanza. <http://ccia.cujae.edu.cu/index.php/siia/siia2010/paper/viewFile/490/5>
3. Aspectos teóricos y metodológicos de la dirección del trabajo metodológico.
<http://www.eumed.net/rev/atlante/2015/11/direccion-estrategia.html>
4. Bazzocchi, Gloria (s.f.). El uso de la televisión en la clase de español como lengua extranjera.
http://cvc.cervantes.es/lengua/anuario/anuario_06-07/pdf/ele_04.pdf
5. Comisión interna de administración y programación (1987) Manual del Director del plantel de educación telesecundaria. Ciudad de México.
6. CONEVYT.(s.f.).Fichas.
<http://www.conevyt.org.mx/cursos/cursos/mexico/contenidos/recursos/fichas/21.htm>
7. Cordero, Idoris (s.f.) El trabajo metodológico.
http://www.bvs.sld.cu/revistas/scar/vol8_3_09/scar01309.htm
8. Cruz, Alberto y Torres, Bertha Lidia (2014) El trabajo metodológico garante indispensable del proceso docente educativo. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742014000300017
9. Cuba. Ministerio de Educación (2008). Resolución Ministerial 119.
10. De Goya, Francisco (2016). Los inicios de la Telesecundaria.
http://secundariamadero.mex.tl/frameset.php?url=/701913_HISTORIA.html
11. Del Ángel, Angélica y Padilla, Abisaí (2015). Contexto en que se creó la Telesecundaria.
<http://documents.mx/documents/contexto-en-que-se-creo-la-telesecundaria.html>
12. Díaz, Esther (2015).eficiencia del trabajo científico metodológico, ¿quimera o realidad? Revista EDUMECENTRO Volumen VII Numero 4.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S207728742015000400001

13. Dirección web del reglamento de trabajo metodológico.

<http://educaciones.cubaeduca.cu/medias/pdf/RM%2021007%20Reglamento%20Docente%20Metodologico.pdf>

14. El trabajo metodológico como vía efectiva para la preparación de los docentes.

<http://www.gestiopolis.com/el-trabajo-metodologico-como-via-efectiva-en-la-preparacion-de-los-docentes/>

15. El trabajo metodológico en la escuela. <http://educaciones.cubaeduca.cu/medias/pdf/1134.pdf>

16. El trabajo metodológico en la secundaria básica. <http://www.cubaeduca.cu/medias/pdf/2788.pdf>

17. El trabajo metodológico y su papel en la superación permanente de los profesores de Inglés de la Universidad de Ciencias Médicas.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000200014

18. Espinoza, Juanita (2012). El docente de Telesecundaria. <http://200.23.113.59/pdf/28472>.

19. Experiencias en la dirección del trabajo metodológico.

http://www.cubaeduca.cu/medias/evaluador/CAL009Adrian_Almaguer_Marti.pdf

20. Fernández, Conzuelo; Valdés Bilda Magalis; Pesante, Edmundo; Rodriguez, Reynaldo y Abadía, Odilio Alfredo. (2012), El trabajo Metodológico como Forma de Capacitación del Claustro y Dirigentes de las Universidades. <http://www.efdeportes.com/efd171/capacitacion-del-claustro-de-las-universidades.htm>

21. Ferres I Prats, Joan (s.f.). Estrategias para el uso de la televisión. Universidad de Ramón LLul

http://www.lmi.ub.es/te/any95/ferres_cp/

22. Flores, Raúl y Rebollar, Angélica María (2008). La telesecundaria ante la sociedad del conocimiento. Revista Iberoamericana de Educación No 44/7.

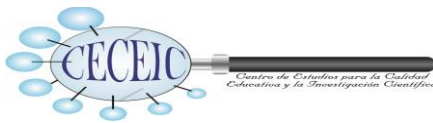
<http://www.rieoei.org/expe/2197Flores.pdf>

23. García Concepción 2014, teoría de la Administración. Curso liderazgo.

[www.documents.mx/documents/teorias de la administración](http://www.documents.mx/documents/teorias_de_la_administracion)

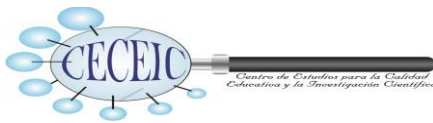
24. González, María Victoria (2006). El trabajo Docente Metodológico y de Educación en Valores en la Universalización de la Educación Superior. Una Experiencia Cubana.

http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_3/el_trabajo_docente_met.pdf



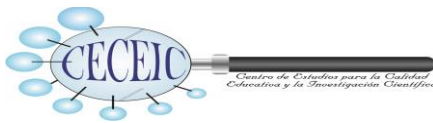
CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

25. Graves, Cecilia (s.f.). El plan de once años, nueva alternativa ante el rezago educativo.
http://www.historia.fcs.ucr.ac.cr/congred/mexico/ponencias/cecilia_greaves.doc
26. Hernández Fernández AM, Morales González M. Eficiencia educativa en la formación profesional. Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional (ISPETP). «Héctor A. Pineda Zaldívar». Folleto de Maestría en Pedagogía Profesional. 2005.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742015000400001
27. INEE (s.f.), La función directiva, su importancia y sus características.
http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub//P1/C/143/P1C143_06E06.pdf
28. Jiménez, José de Jesús; Martínez, Rodolfo y García, Carlos David (2010). La Telesecundaria en México: un breve recorrido histórico por sus datos y relatos. Secretaría de Educación Pública.
29. La categoría dirección del trabajo metodológico en la escuela.
http://www.revistaorbita.rimed.cu/index.php/rOrb/article/view/205/html_26
30. La dirección del sistema de trabajo metodológico en los centros.... <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1295/1295.pdf>
31. La dirección del trabajo docente metodológico en el Profesor General Integral de Secundaria Básica.
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.revistaedusoc.rimed.cu/index.php/ev-art%25C3%25ADculos/10-direcci%25C3%25B3n-del-trabajo-docente-metodol%25C3%25B3gico&gws_rd=cr&ei=9gN1WKP3K4Li0gKs-pXgBg
32. Latapí, Pablo (1997). El pensamiento educativo de Torres Bodet: Una apreciación crítica. Revista latinoamericana de estudios educativos. México. Volumen 22, No.3.
http://cee.iteso.mx/BE/RevistaCEE/t_1992_3_02.pdf
33. López, Hermes y Durán, Yanis (2006). La evaluación del aprendizaje durante las tele clases. En:
<http://www.ilustrados.com/tema/8126/Evaluacion-aprendizaje-durante-Teleclases.html>
34. Lujambio, A (2009). Palabras en la ceremonia de Homenaje del 50 aniversario luctuoso de José Vasconcelos. <https://www.sep.gob.mx/wb/sep1/versionali300609>
35. Micha, Adela (2016) Entrevista a Aurelio Nuño Secretario de Educación Pública, Excelsior, 26/01/2016.
36. Ministerio de Educación Superior, Reglamento para el trabajo docente metodológico en la Educación Superior. Resolución Número 210/2007.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

37. Mintzberg Henry (1991) la estructura en Cinco. Ateneo Argentina Buenos Aires.
38. Montes de Oca, Elvia (2007). La educación en México, los libros oficiales de lectura editados durante el gobierno de Lázaro Cárdenas, 1934- 1940.
39. Nuño, A. (2016) La Escuela al centro. <http://www.gob.mx/sep/articulos/la-escuela-al-centro-19049>
40. OEI. (s.f.). La televisión educativa y su aplicación en el aula.
http://www.oei.es/tic/guia_TV_v9.pdf
41. Santos Gregorio; Morales, Aime. s.f. (Sistema de Actividades para la preparación en la Planificación del trabajo Metodológico.
https://www.ecured.cu/Sistema_de_actividades_para_la_preparaci%C3%B3n_en_la_planificaci%C3%B3n_de_trabajo_metodol%C3%B3gico
42. SEP (2011) Plan de Estudios. Educación Básica
<http://comisioniberoamericana.org/gallery/planestudios11.pdf>
43. SEP (2016) Nuevo Modelo Educativo.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114501/Modelo_Educativo_2016.pdf
44. SEP. (2011). Modelo Educativo para el Fortalecimiento de Telesecundaria Documento base.
http://telesecundaria.dgmie.sep.gob.mx/docs/Modelo_Educativo_FTS.pdf .
45. Serrano Maritza,; Coquet Luisa (2007). El Trabajo Metodológico: Premisa Esencial de la labor formativa del docente. <http://www.redalyc.org/pdf/4757/475748658006.pdf>
46. Stuart, C .y Valle, A. (2007) El sistema de trabajo científico metodológico en la escuela. En Valle, A y García, G compiladores. Dirección Organización e Higiene Escolar. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
47. Trabajo metodológico.
https://www.ecured.cu/Trabajo_metodol%C3%



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

ANEXOS.

ANEXO 1.

ENCUESTA A EXPERTOS SOBRE LA PROPUESTA DE SISTEMA DE TRABAJO METODOLÓGICO PARA LAS TELESECUNDARIAS DE LA ZONA 27 DEL SECTOR 5 EN EL VALLE DE TOLUCA.

Estimado colega, usted ha sido seleccionado para realizar la evaluación de la propuesta de sistema de trabajo metodológico. Para las escuelas telesecundarias de la zona 27 del sector 5 en el valle de Toluca.

Le solicitamos que responda las siguientes preguntas apoyado en sus conocimientos y experiencia.

1.a) Título Universitario _____ b) Estudios de licenciatura, de Maestría o Doctorado en Educación c) Experiencia laboral (años) en tareas docentes _____.

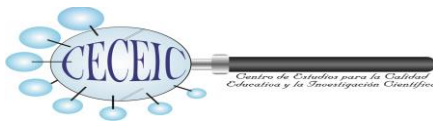
2. ¿Se considera Usted con los conocimientos necesarios para dar su opinión acerca de un sistema de trabajo metodológico?

Si _____ No _____

En caso negativo, argumente su respuesta en detalles.

3. A esta encuesta se le adiciona un documento que contiene la propuesta de estrategia de sistema de trabajo metodológico para las escuelas telesecundarias de la zona 27 del sector 5. Por favor, tenga la amabilidad de leerlo, ya que la respuesta que brinde en cada una de las preguntas será, para el autor de esta investigación de gran valor.

3.1 ¿Considera apropiada, teniendo en cuenta su experiencia profesional la propuesta de objetivos y contenidos que se incluye en el sistema de trabajo metodológico.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

Si _____ No _____

a. Argumente su respuesta. _____

3.2 ¿Considera usted apropiada la distribución de la propuesta en dos partes: El curso de capacitación y las actividades de trabajo metodológico que integran el sistema de trabajo metodológico?

Si _____ No _____

a. Argumente su respuesta. _____

3.3 ¿Considera usted apropiada la propuesta de actividades para llevar a cabo el curso de capacitación a los directivos que constituye el primer paso del sistema de trabajo metodológico?

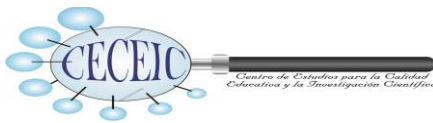
Si _____ No _____

a. Argumente su respuesta. _____

3.4 ¿Considera usted que el sistema de actividades metodológicas que se propone para los consejos técnicos promueve la continuidad de la capacitación a los directivos que se logrará mediante el curso?

Si _____ No _____

a. Argumente su respuesta. _____



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

3.5 ¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en esos consejos técnicos fortalece la preparación de los directivos en el área de la dirección pedagógica?

Si _____ No _____

a. Argumente su respuesta. _____

3.6 ¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en los consejos técnicos fortalece contribuye a que los directivos influyan con mayor eficiencia en la preparación de los docentes de sus respectivos centros?

Si _____ No _____

a. Argumente su respuesta. _____

3.7 ¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en los consejos técnicos fortalece la participación de los docentes en el sistema de trabajo metodológico propuesto?

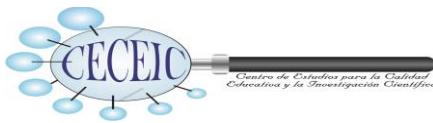
Si _____ No _____

a. Argumente su respuesta. _____

3.8 Comente acerca de la propuesta de sistema de trabajo metodológico en sentido general empleando los siguientes criterios.

A. Lógica de las actividades.

B. Cantidad de actividades.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

C. Productos para la preparación de los docentes.

D. Participación de los docentes.

E. Liderazgo del directivo.

F. Contribución a la función directiva.

G. Comente acerca de cualquier otro aspecto que considere de interés en relación a la propuesta de organización, frecuencia y calendarización de la estrategia.

4.- considera usted que la propuesta realizada es pertinente para el mejoramiento de la función directiva en las telesecundarias de la zona 27 sector 5.

ANEXO 2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EXPERTOS RONDA NÚMERO 1

PREGUNTA	SI		NO	
	CANT.	%	CANT.	%
¿Considera apropiada, teniendo en cuenta su experiencia profesional la propuesta de objetivos y contenidos que se incluye en el sistema de trabajo metodológico.	14	63.63	8	36.37
¿Considera usted apropiada la distribución de la propuesta en dos partes: El curso de capacitación y las actividades de trabajo metodológico que integran el sistema de trabajo metodológico?	11	50	11	50
¿Considera usted apropiada la propuesta de actividades para llevar a cabo el curso de capacitación a los directivos que constituye el primer paso del sistema de trabajo metodológico ?	9	40.90	13	59.10
¿Considera usted que el sistema de actividades metodológicas que se propone para los consejos técnicos promueve la continuidad de la capacitación a los directivos que se logrará mediante el curso?	10	45.45	12	54.54
¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en esos consejos técnicos fortalece la preparación de los directivos en el área de la dirección pedagógica?	15	68.18	7	31.82
¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en los consejos técnicos fortalece contribuye a que los directivos influyan con mayor eficiencia en la preparación de los docentes de sus respectivos centros?	16	72.72	6	27.28
¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en los consejos técnicos fortalece la participación de los docentes en el sistema de trabajo metodológico propuesto?	12	54.54	10	45.46

ANEXO 2

RESULTADO DE LA ENCUESTA A EXPERTOS RONDA NÚMERO 2

PREGUNTA	SI		NO	
	CANT.	%	CANT.	%
¿Considera apropiada, teniendo en cuenta su experiencia profesional la propuesta de objetivos y contenidos que se incluye en el sistema de trabajo metodológico.	17	77.27	5	22.73
¿Considera usted apropiada la distribución de la propuesta en dos partes: El curso de capacitación y las actividades de trabajo metodológico que integran el sistema de trabajo metodológico?	10	45.45	12	54.45
¿Considera usted apropiada la propuesta de actividades para llevar a cabo el curso de capacitación a los directivos que constituye el primer paso del sistema de trabajo metodológico ?	15	68.18	7	31.82
¿Considera usted que el sistema de actividades metodológicas que se propone para los consejos técnicos promueve la continuidad de la capacitación a los directivos que se logrará mediante el curso?	14	63.63	8	36.37
¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en esos consejos técnicos fortalece la preparación de los directivos en el área de la dirección pedagógica?	16	72.72	6	27.28
¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en los consejos técnicos fortalece contribuye a que los directivos influyan con mayor eficiencia en la preparación de los docentes de sus respectivos centros?	13	59.09	9	40.91
¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en los consejos técnicos fortalece la participación de los docentes en el sistema de trabajo metodológico propuesto?	18	81.81	4	18.19

ANEXO 2

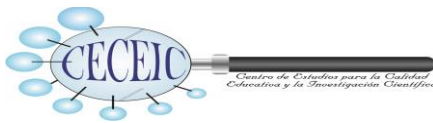
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EXPERTOS RONDA NÚMERO 3

PREGUNTA	SI		NO	
	CANT.	%	CANT.	%
¿Considera apropiada, teniendo en cuenta su experiencia profesional la propuesta de objetivos y contenidos que se incluye en el sistema de trabajo metodológico.	17	77.27	5	22.73
¿Considera usted apropiada la distribución de la propuesta en dos partes: El curso de capacitación y las actividades de trabajo metodológico que integran el sistema de trabajo metodológico?	10	45.45	12	54.55
¿Considera usted apropiada la propuesta de actividades para llevar a cabo el curso de capacitación a los directivos que constituye el primer paso del sistema de trabajo metodológico ?	15	68.18	7	31.82
¿Considera usted que el sistema de actividades metodológicas que se propone para los consejos técnicos promueve la continuidad de la capacitación a los directivos que se logrará mediante el curso?	14	63.63	8	36.37
¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en esos consejos técnicos fortalece la preparación de los directivos en el área de la dirección pedagógica?	16	72.72	6	27.28
¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en los consejos técnicos fortalece contribuye a que los directivos influyan con mayor eficiencia en la preparación de los docentes de sus respectivos centros?	13	59.09	9	40.91
¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en los consejos técnicos fortalece la participación de los docentes en el sistema de trabajo metodológico propuesto?	18	81.81	4	18.19

ANEXO 2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EXPERTOS RONDA NÚMERO 4

PREGUNTA	SI		NO	
	CANT.	%	CANT.	%
¿Considera apropiada, teniendo en cuenta su experiencia profesional la propuesta de objetivos y contenidos que se incluye en el sistema de trabajo metodológico.	15	68.18	7	31.81
¿Considera usted apropiada la distribución de la propuesta en dos partes: El curso de capacitación y las actividades de trabajo metodológico que integran el sistema de trabajo metodológico?	16	72.72	6	27.28
¿Considera usted apropiada la propuesta de actividades para llevar a cabo el curso de capacitación a los directivos que constituye el primer paso del sistema de trabajo metodológico ?	18	81.81	4	18.19
¿Considera usted que el sistema de actividades metodológicas que se propone para los consejos técnicos promueve la continuidad de la capacitación a los directivos que se logrará mediante el curso?	14	63.63	8	36.37
¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en esos consejos técnicos fortalece la preparación de los directivos en el área de la dirección pedagógica?	16	72.72	6	27.28
¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en los consejos técnicos fortalece contribuye a que los directivos influyan con mayor eficiencia en la preparación de los docentes de sus respectivos centros?	12	54.55	10	45.45
¿Considera usted que la organización del sistema de actividades a desarrollar en los consejos técnicos fortalece la participación de los docentes en el sistema de trabajo metodológico propuesto?	10	45.45	12	55.55



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

ANEXO 3

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Encuesta sobre los resultados de la clase metodológica a los docentes y directivos de las escuelas de la zona 27 sector 5.

1.- Considero que la clase metodológica.

a) es necesaria y se debe aplicar sistemáticamente si _____ no _____

b) ayuda a la mejor preparación de los docentes para impartir su clase? Si ____ no ____

c) Todos los docentes deben aprender a impartirla? Si _____ No _____

d) el papel protagonista que el director mostro en la conducción del trabajo pedagógico

si _____ no _____

e) Mencione tres ventajas del desarrollo de este tipo de actividad en el Consejo Técnico Escolar

ANEXO 4

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRECTORES:

Tabla 1 Características de la población de directores encuestada.

Formación de los directores	Cantidad	Por ciento	Experiencia como directivo	Cantidad	Por ciento
Licenciatura					
Maestría					
Especialidad					
Doctorado					

Tabla 2 Frecuencia de la planificación de actividades para la preparación de los docentes. (pregunta 3, incisos a)

Frecuencia	Cantidad	Por ciento
Mensualmente	2	14,28%
Semanalmente	4	28.57%
Bimestralmente	4	28.57%
Anualmente	2	14,28%
No responden	2	14,28%

Tabla 3 Actividades que realizan los directores para la preparación de los docentes (Inciso b, c, d, e, f).

Actividades	Cantidad	%
Revisan la planeación	9	64.28%
Organizan visitas a clases	7	50%
Organizan intercambios de experiencias entre los docentes.	9	64.28%
Promueven las visitas a clases entre los docentes.	1	7.14%
Realizan actividades para mostrar cómo deben impartirse las clases.	5	35.7%
Entrevistan a los docentes acerca de sus clases	6	42.85%
Ofrecen indicaciones individuales a los docentes con deficiencias en sus clases	8	57.14%
Los docentes se preparan individualmente	8	57.14%
Se realizan actividades para la preparación colectiva	6	42.85%

Tabla 4 Lugares donde se realizan las actividades planificadas por los directivos para la preparación de los docentes.

Lugares que mencionan los directivos	Cantidad	%
Después del horario de clases	2	14.28%
En el Consejo Técnico Escolar	3	21.48%
En la institución	1	7.14%
No responden	8	57.14

Tabla 5 Preparación de los directores para orientar pedagógicamente a sus docentes

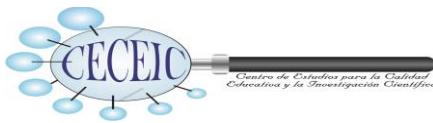
Preparación	Cantidad	Por ciento
Toda la necesaria	7	50%
Solamente la que ofrece la guía para el Consejo Técnico	0	0%
No tienen preparación	1	7.14%
Tienen formación académica de posgrado	2	14.28%

Tabla 6 Sobre la dirección de las actividades que se llevan a cabo en el Consejo Técnico

Persona que dirige	Siempre		A veces		Nunca		Cantidad	Por ciento
	cant	%	cant	%	cant	%		
Director	14	100	0	0%	0	0%		
Un docente designado	0	0%	0	0%	0	0%		
No se dirigen							0	0%
Se desarrollan espontáneamente							0	0%
Se realiza una planificación previa							0	0%

Tabla 7 Sobre la guía para llevar a cabo los Consejos Técnicos

Características	Cantidad	Por ciento
Se lee en el Consejo Técnico	1	7.14%
Se estudia previamente por el director	12	85.71%
Se estudia previamente por el docente	9	64.28%
Se planifican actividades según la guía sin que se lea en el Consejo Técnico	4	28.57%
Se controlan a través de la documentación entregada por los docentes.	6	42.85%
Se controlan a través de las actividades educativas que realizan los docentes	6	42.85%
Se planifican actividades para orientar el trabajo educativo de los docentes.	7	50%



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

ANEXO: 5

ENCUESTA A DOCENTES

Encuesta a docentes sobre la función directiva respecto al trabajo metodológico y/o de academia que se realiza en la escuela.

Estimado profesor usted ha sido seleccionado para participar en una investigación científica acerca de la función de los directivos respecto al trabajo pedagógico y metodológico que se realiza en la escuela donde usted imparte clases. Su opinión es de gran valor para el desarrollo de este trabajo

1. Marque con una X su título académico: Licenciado ___ Maestría ___ Especialidad ___
Doctorado ___

2. Marque con una X los años correspondientes a su experiencia como docente de telesecundaria:

Más de 15 años ___ Entre 14 y 10 años ___ Entre 9 y 5 años ___ Menos de 4 años ___
Recién egresado ___

3. De las siguientes actividades marque las que realiza su director para contribuir a la preparación de los profesores que laboran en la institución:

a) Proporcionó orientación a los profesores, sobre aspectos pedagógicos para la preparación de sus clases ___

b) Promovió a los profesores que tienen mayor experiencia para la orientación pedagógica y didáctica a sus compañeros ___.

c) Definió junto con los profesores, los criterios a considerar para planear las clases ___.

d) Mostró con su propio ejemplo cómo se prepara una buena clase ___.

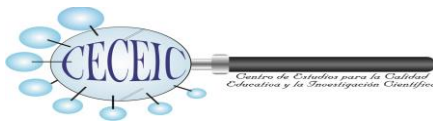
e) Orientó los profesores con experiencia para que orientaran a sus compañeros para planear adecuadamente las clases considerando los criterios establecidos ___

d) Proporcionó orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos ___.

e) Promovió entre los profesores la elaboración de un plan trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica ___.

f) Enseñó a los docentes el uso correcto de los medios de enseñanza ___.

g) Observó clases a los docentes ___.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

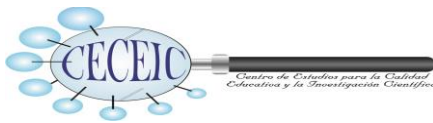
- h) Analizó con los docentes los resultados de las visitas a clases _____.
- i) Ofreció ayuda a los docentes con dificultades para mejorar su trabajo _____.
- j) Promovió intercambios de experiencias entre los docentes sobre su trabajo pedagógico _____.

4. Planificación de actividades para llevar a cabo la preparación pedagógica y didáctica de los docentes.

- a) Se realiza con una frecuencia _____ Seleccione de las siguientes opciones la más correcta: (semanal, mensual, bimensual, anual, nunca, ocasionalmente)
- b) Los docentes conocen con antelación el contenido que se va a tratar en las actividades de preparación
Sí _____ A veces _____ Nunca _____.
- c) El tiempo designado para estas actividades de preparación se aprovecha eficientemente:
Sí _____ No _____ A veces _____.
- d) Algunos docentes son seleccionados para exponer sus experiencias en el trabajo docente
Sí _____ No _____ A veces _____ Nunca _____.
- e) Estas actividades de preparación se realizan en _____ (Diga el lugar donde se realizan)
- f) Los docentes se preparan con antelación para estas actividades Sí _____ No _____ A veces _____ Nunca _____

5. La calidad del trabajo de los docentes se controla a través de: (Marque con una X todas las opciones posibles)

- a) Observación de clases _____
- b) Revisión de la documentación _____
- c) Revisión de planeaciones _____
- d) Control de asistencia y puntualidad _____
- e) Control del cumplimiento de los acuerdos del Consejo Técnico Escolar _____
- f) Comprobaciones de conocimientos a los estudiantes _____.



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

6. Sobre la autopreparación para tu trabajo como docente:

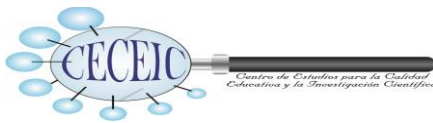
- a) Preparo mis clases individualmente _____
- b) Preparo mis clases en el colectivo de profesores _____
- c) No preparo mis clases _____
- d) Tomo cursos de capacitación que me ayudan a preparar mis clases _____
- e) Tomo cursos de posgrado para mejorar mi preparación _____
- f) En la escuela se nos orienta acerca de cómo preparar nuestras clases _____

7. el trabajo del director es : (seleccione una de las siguientes opciones)

- a) dirección administrativa
- b) dirección pedagógica
- c) mencione dos razones para su selección.

1.-

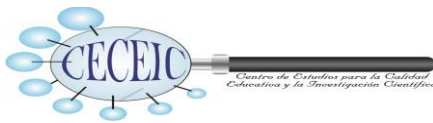
2.-



ANEXO 6.

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CTE.

1. Reflejo de la situación actual del proceso docente educativo
 - 1.1. Se evalúan los avances relacionados con el proceso de enseñanza aprendizaje los logros de los alumnos al respecto y las deficiencias que aun se presentan.
 - 1.2. Valoración individual y o colectiva de la situación.
 - 1.3. Se determinan las causas de las situaciones de las deficiencias que se detectan
 - 1.4. Se ilustran las formas mas adecuadas de llevar a cabo la solución de las problemáticas detectadas.
 - 1.5. Se comparten experiencias entre los docentes respecto en las soluciones que se aplican a problemáticas anteriores.
2. Se atienden temas relacionados con la orientación a la familia.
 - 2.1. Se proponen estrategias para la atención a padres.
 - 2.2. Se proponen estrategias para la atención a estudiantes cuyos padres no se acercan a la escuela y no apoyan el proceso de enseñanza aprendizaje.
 - 2.3. Las recomendaciones de demora que aparecen se formulan en sentido general o específico.
- 3.1. Las recomendaciones expresan concretamente las acciones a llevar a cabo.
- 3.2. Solo se formulan las acciones que se deben hacer pero no se abordan métodos y procedimientos.
4. Se muestra el apoyo del técnico pedagógico en la solución de los problemas.
5. Se muestra el trabajo orientador del director con cada maestro para la solución de las problemáticas señaladas.
6. El documento refleja el análisis de las peculiaridades de cada institución educativa



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

ANEXO 7.

RESULTADO DE LA REVISIÓN DE LAS ACTAS DE LOS CONSEJOS TÉCNICOS.

Aspectos para el cotejo	Acta 1 Septiembre 2015	Acta 2			
Realizan actividades donde se aprecia el diálogo e intercambio de experiencias.	0	1	1	0	0
Se reflejan los resultados de la preparación profesional de los docentes.	0	0	0	0	1

ANEXO 8.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES.

Pregunta	En todas las actividades		En algunas actividades		No participé	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%
1. ¿Participó usted en la implementación del sistema de trabajo metodológico aplicado en su escuela?	12	75	3	18.75	1	6.25

Pregunta	Sí		No		Algunas	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%
2. ¿Considera usted que las actividades realizadas pueden contribuir al mejoramiento de la preparación pedagógica de los docentes?	11	68.75	0	0	5	31.25

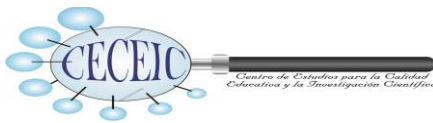
Pregunta	Buena		Regular		Mala	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%
3. ¿Cómo valora la calidad de las actividades que se llevaron a cabo en la implementación del sistema de trabajo metodológico?	10	62.5	3	18.75	3	18.75

Pregunta	Sí		No		En parte	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%
4. ¿Considera que la implementación del sistema de trabajo metodológico puede mejorar la función directiva que se lleva a cabo por parte del director de la escuela?	13	81.25	1	6.25	2	12.5

**CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.**

Pregunta	Cantidad	%
5. A través de este sistema el director puede guiar mejor a los docentes para su trabajo en los aspectos:		
Pedagógicos	14	87.5
Administrativos	3	18.75
Educativos	15	93.75
Didácticos	12	75
Organizativos de su labor docente	11	68.75

Pregunta	Cantidad	%
6. ¿Cómo valora la participación de los docentes en la implementación del sistema de trabajo metodológico?		
Les permite compartir sus experiencias pedagógicas y didácticas.	15	93.75
Desarrolla un pensamiento crítico en los docentes	11	68.75
Aprenden unos de otros	14	87.5
Su participación contribuye a evitar errores	10	62.5
Se aprovecha mejor el Consejo Técnico	16	100



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

ANEXO 9.

ENCUESTA A DIRECTORES SOBRE EL SISTEMA DE TRABAJO METODOLÓGICO

1. ¿considera usted que las actividades desarrolladas como parte del sistema de trabajo metodológico fueron útiles?

Si _____ No _____

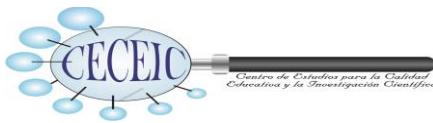
- a) Mencione dos razones

- 2.- sobre el rol que desempeño el director en el sistema de trabajo metodológico aplicado marque con una X las opciones que considere validas

- a) mostro conocimientos pedagógicos y didácticos
b) dirigió el desempeño de los docentes en las actividades realizadas
c) ejecuto una o más actividades metodológicas de las que se desarrollaron
d) solo actuó como administrador en el proceso
e) estimulo la participación de los docentes en el proceso

- 3.- de las actividades realizadas marque con una x las que considere más útiles para su preparación

- a) la clase metodológica _____
b) la clase demostrativa _____
c) la clase abierta _____
d) las inter visitas _____
e) la entrevista metodológica del directivo con el docente _____



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.
DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES: REGISTRO INSTITUCIONAL No. 150835. CLAVE PLAN DE ESTUDIOS: No. 277601.

ANEXO 10.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A DOCENTES Y DIRECTIVOS.

(Una vez aplicada la implementación parcial de la propuesta.)

1. ¿Participó usted en la implementación del sistema de trabajo metodológico aplicado en su escuela? En todas las actividades ____ En algunas actividades ____ No participé ____.

2. ¿Considera usted que las actividades realizadas pueden contribuir al mejoramiento de la preparación pedagógica de los docentes? Sí ____ No ____ Algunas ____

3. ¿Cómo valora la calidad de las actividades que se llevaron a cabo en la implementación del sistema de trabajo metodológico. Buena ____ Regular ____ Mala ____

4. ¿Considera que la implementación del sistema de trabajo metodológico puede mejorar la función directiva que se lleva a cabo por parte del director de la escuela?
Sí ____ No ____ En parte ____

5. A través de este sistema el director puede guiar mejor a los docentes para su trabajo en los aspectos:

Pedagógicos ____

Administrativos ____

Educativos ____

Didácticos ____

Organizativos de su labor docente ____

6. ¿Cómo valora la participación de los docentes en la implementación del sistema de trabajo metodológico?

Les permite compartir sus experiencias ____

Desarrolla un pensamiento crítico en los docentes ____

Aprenden unos de otros ____

Su participación contribuye a evitar errores ____

Se aprovecha mejor el Consejo Técnico ____

ANEXO 11.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DOCENTE.

Pregunta	En todas las actividades		En algunas actividades		No participé	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%
1. ¿Participó usted en la implementación del sistema de trabajo metodológico aplicado en su escuela?	12	75	3	18.75	1	6.25

Pregunta	Sí		No		Algunas	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%
2. ¿Considera usted que las actividades realizadas pueden contribuir al mejoramiento de la preparación pedagógica de los docentes?	11	68.75	0	0	5	31.25

Pregunta	Buena		Regular		Mala	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%
3. ¿Cómo valora la calidad de las actividades que se llevaron a cabo en la implementación del sistema de trabajo metodológico?	10	62.5	3	18.75	3	18.75

Pregunta	Sí		No		En parte	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%
4. ¿Considera que la implementación del sistema de trabajo metodológico puede mejorar la función directiva que se lleva a cabo por parte del director de la escuela?	13	81.25	1	6.25	2	12.5

Pregunta	Cantidad	%
5. A través de este sistema el director puede guiar mejor a los docentes para su trabajo en los aspectos:		
Pedagógicos	14	87.5
Administrativos	3	18.75
Educativos	15	93.75
Didácticos	12	75
Organizativos de su labor docente	11	68.75

Pregunta	Cantidad	%
6. ¿Cómo valora la participación de los docentes en la implementación del sistema de trabajo metodológico?		
Les permite compartir sus experiencias pedagógicas y didácticas.	15	93.75
Desarrolla un pensamiento crítico en los docentes	11	68.75
Aprenden unos de otros	14	87.5
Su participación contribuye a evitar errores	10	62.5
Se aprovecha mejor el Consejo Técnico	16	100