



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**“Gestión innovadora en Conalep para la incorporación a la Reforma Integral de la
Educación Media Superior.”**

**Tesis que para obtener el grado de:
Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

presenta:

Gloria Soledad Moreno Moreno

Asesor tutor:

Antares Guadalupe Vázquez Alatorre

Asesor titular:

Dr. Gabriela María Farías Martínez

Cuautitlán Izcalli, Estado de México, México

Abril, 2010

Dedicatorias

- A Dios que me ha dado la fortaleza y la vida para ir logrando día a día mis objetivos, como lo es este trabajo.
- A mis padres Gloria y Roberto que con su amor, los valores enseñados y ejemplo de entrega me dieron las bases para guiarme por la vida.
- A mi esposo Héctor que todo el tiempo que hemos estado juntos me ha brindado su apoyo incondicional en todas las tareas que emprendo, especialmente en este proyecto de superación al invertir conmigo todo el tiempo que se requirió para lograrlo, gracias amor porque juntos llegaremos a buen puerto y será un logro más en nuestras vidas.
- A mis hijos Gonzalo y Alejandro que con su apoyo y amor que me han brindado, he podido realizar todas mis metas y con su ejemplo de superación y tenacidad para todo lo que emprenden me compartieron los ánimos para iniciar esta tarea.
- A mis hermanos por todo su amor que me han dado y sostén brindado en el transcurso de mi vida.
- A todos y todas las personas que gracias a sus consejos, apoyo incondicional y experiencias compartidas me animaron para seguir siempre más allá.

Reconocimientos

- A la Dra. Gabriela María Farías Martínez, gracias por ser la guía de este proyecto dedico tu tiempo, experiencia, paciencia y conocimientos conmigo, siempre que los necesite demostrando con ello lo importante que somos sus tesis para ella.
- A la Dra. Antares Guadalupe Vázquez Alatorre, con todo cariño ya que fue un apoyo incondicional, invariablemente dando los consejos y comentarios adecuados para poder solventar cualquier duda siendo puntual y precisa en cada uno de ellos, por la paciencia que me tuvo ya que si no la hubiera tenido no habría llegado a buen puerto este proyecto.
- A todos y cada uno de los profesores, gracias por haber compartido sus conocimientos y experiencias conmigo, lo que ha motivado el deseo de ser generadora de cambios innovadores en todo lo que emprenda al aplicar los nuevos conocimientos adquiridos.
- Especialmente muchas gracias, al Licenciado Enrique Peña Nieto, gobernador constitucional del Estado de México, por la oportunidad brindada a los servidores públicos como yo, a través del otorgamiento de una beca, así como su interés en nuestra superación, sin ella no habría podido lograr este sueño.

Resumen

La investigación de campo realizada sobre el caso denominado “Gestión innovadora en Conalep para la integración a la Reforma Integral de la Educación Media Superior”, permitió proyectar en esta tesis la información sobre la gestión concerniente a la innovación educativa realizada para la impartición de los cursos-taller de formación sello ofrecidos en la institución, lo que permitió evidenciar si habían sido los adecuados para fortalecer las competencias requeridas para el nuevo perfil docente del Sistema Nacional de Bachillerato. Para lograr esta investigación se utilizó la metodología de estudio de caso, realizando la indagación de campo en un plantel de CONALEP (Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de México) donde participó el personal administrativo involucrado en el proceso, así como 12 profesores que tomaron el diplomado de PROFORDEMS (Programa de Formación Docente de Educación Media Superior), que forma parte de los requisitos de la RIEMS (Reforma Integral de la Educación Media Superior) y además contaban con la característica de haber tomado todos los cursos-taller de formación sello que hasta el momento se han impartido en la institución.

Los hallazgos más importantes fueron que desde la planeación estratégica elaborada por el personal administrativo de la institución se vio reflejado el proceso de capacitación acorde a lo detectado en la evaluación realizada al personal docente durante el semestre. Ésta sirvió a los académicos para obtener las herramientas que les permiten aplicar estrategias pertinentes de acuerdo con el diseño de competencias contextualizadas, para que puedan integrar a su práctica docente los referentes teóricos metodológicos y procedimentales que sustentan la Reforma Integral de la Educación Media Superior.

Se pudo observar en la institución donde se realizó la investigación, la importancia que tuvo en la gestión, el hecho de haber desarrollado un sentimiento de eficacia con excelentes expectativas para el aprendizaje de sus alumnos y la enseñanza de sus profesores, así como el logro de la voluntad para dedicar el esfuerzo necesario para la integración de la institución al Sistema Nacional de Bachillerato.

Índice

Hojas de firmas.....	Error! Bookmark not defined.
Dedicatorias.....	ii
Reconocimientos	iii
Resumen	iv
Índice	vi
Introducción.....	1
Capítulo 1: Planteamiento del Problema	4
1.1 Marco contextual	4
1.2 La Institución, una escuela particular en el contexto nacional.....	7
1.3 Antecedentes del problema de investigación.....	10
1.4 Planteamiento del problema de investigación.....	13
1.5 Objetivos de Investigación.....	15
1.6 Justificación de la Investigación.....	16
1.7 Beneficios esperados de la investigación	17
1.8 Limitaciones de la investigación	19
Capítulo 2: Revisión de la literatura.....	21

2.1 La innovación educativa en las instituciones de educación superior e instituciones de educación media superior.	21
2.2 Prácticas de Gestión en instituciones de educación superior y media superior	27
2.3 Competencias académicas orientadas a la innovación educativa.	34
2.4 Indicadores de evaluación del desempeño orientados a la innovación educativa.....	40
2.5 Sistemas de compensación e incentivos para la innovación educativa	44
Capítulo 3: Metodología.....	49
3.1 Descripción socio demográfica del contexto de la investigación y los participantes.	49
3.2 Diseño de la Investigación.	51
3.3 Etapas de la Investigación.	533
3.4 Población y muestra	544
3.5 Instrumentos de Investigación.	555
3.6 Prueba Piloto	566
3.7 Procedimientos de aplicación de instrumentos.....	577
3.8 Captura y análisis de datos.	588
Capítulo 4: Resultados.....	60
4.1 Características de las prácticas de gestión efectivas en términos de los objetivos de la innovación educativa.....	60
4.2 Características de las prácticas educativas innovadoras.....	63

4.3 Características del sistema de evaluación del desempeño para la innovación educativa.....	68
4.4 Relaciones entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa.....	72
4.5 Relación entre los perfiles académicos y las prácticas de innovación educativa.....	76
Capítulo 5: Discusión	81
5.1. Discusión de los Resultados.....	81
5.2 Validez interna y externa.....	85
5.3 Alcances y Limitaciones.....	87
5.4 Sugerencias para estudios futuros	88
5.5 Conclusiones	90
Referencias.....	94
Apéndices	97
Anexo 1 Organigrama de la institución educativa	98
Anexo 2 Guía de entrevistas.....	98
Anexo 3 Documentos Institucionales.....	103
Anexo 4 Carta de consentimiento institucional.....	106
Anexo 5 Ejemplo de transcripción de entrevista.....	108
Curriculum Vitae	109

Introducción

La tesis “Gestión innovadora en Conalep para la integración a la Reforma Integral de la Educación Media Superior”, investiga los factores y causas que se consideran para planear el programa de capacitación de formación de competencias docentes mediante los cursos- taller de formación sello, a través del cual se gestiona la formación adecuada para desarrollar o fortalecer las competencias que les permita a los docentes de la institución integrarse al Sistema Nacional de Bachillerato.

La relevancia del estudio realizado en el Colegio de Educación Profesional Técnica (CONALEP) del Estado de México, es que no se había evaluado la pertinencia que tiene la capacitación en competencias brindada a los profesores en el intersemestre por parte del colegio, y si les sirvió como plataforma para tomar el diplomado del Programa de Formación Docente de Educación Media Superior (PROFORDEMS), ya que este es uno de los requisitos indispensables para la incorporación a la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS).

Dentro de los objetivos planteados se contemplo detectar la formación recibida por el docente e identificar los beneficios obtenidos entre la formación recibida y la esperada por la RIEMS, lo que permitió evaluar el aprendizaje obtenido en competencias. Con los resultados derivados realizar un análisis que permitiera conocer las experiencias de los profesores inscritos en PROFORDEMS y conocer como la capacitación recibida, los habían apoyado en este diplomado y al mismo tiempo desarrollar el perfil requerido por la RIEMS.

La estructura general de esta investigación consta de cinco apartados a través de los cuales se desarrolló el presente trabajo: en el capítulo 1, se hizo el planteamiento del problema tomando en cuenta el contexto nacional como particular de la institución y las características específicas, así como los antecedentes del colegio, lo que permitió plantear los objetivos de investigación. Dentro de este mismo capítulo se encontrara la justificación del porque se lleva a cabo este estudio y los beneficios que se esperan obtener en esta investigación, y las limitaciones que se encontraron.

En relación al capítulo 2, se llevo a cabo la revisión sobre la literatura necesaria para conocer todo lo relacionado a la innovación educativa que en este momento en las instituciones de educación media superior se está llevando a cabo, y al mismo tiempo estar al tanto de las características de la gestión administrativa como son las competencias académicas de los docentes, el tipo de indicadores de evaluación del desempeño y los sistemas de compensación e incentivos. Siendo estos algunos de los puntos más relevantes dentro de la administración de una institución.

Con respecto al capítulo 3, se encontrará la descripción socio demográfica del contexto de la institución en la que se realizó la investigación, como se diseño y las diferentes etapas del método utilizado para realizar este estudio, que tipo de población se encontró y la muestra donde se efectuó el pilotaje, los procedimientos de cómo se aplicaron los diferentes tipos de instrumentos para poder obtener los datos que se capturaron y analizaron, los cuales permitieron emitir los resultados de esta indagación.

En este capítulo 4, se consideraron las características de las prácticas de gestión y de las prácticas educativas innovadoras, lo que permitió realizar el análisis de los datos obtenidos a lo largo de esta indagación, para presentar los resultados de la investigación y mostrar las

similitudes y diferencias entre las tres categorías de análisis, a través del desarrollo de los cinco temas planteados.

Los aspectos investigados permitieron visualizar que los proyectos de innovación educativa que se realizan en la institución van acordes al propósito de este estudio, que es determinar, de que forma el programa de capacitación de formación sello fortalece las competencias docentes para la Reforma Integral de la Educación Media Superior, en los profesores del CONALEP Naucalpan I.

En cuanto al capítulo 5, se encontraron las discrepancias que surgen de la discusión entre los hallazgos e innovaciones encontradas en la información arrojada en los resultados presentados de la presente investigación, dándole a estos datos la validez, alcances y limitaciones que permitieron hacer sugerencias para estudios futuros y al mismo tiempo poder obtener las conclusiones de esta indagación.

Capítulo 1: Planteamiento del Problema

El lector podrá visualizar el planteamiento del problema donde se tomo en cuenta el contexto de la institución, las características específicas, los antecedentes que permitieron plantear los objetivos, la justificación y los beneficios que se esperan obtener de la presente investigación, así como las limitaciones que se encontraron.

1.1 Marco contextual

Así como las reglas del mundo están cambiando, también es hora de que las reglas de la enseñanza y del trabajo de los docentes se transformen con ellas. En la medida en que se modifiquen las condiciones de la enseñanza, derivadas de la condición social posmoderna y los valores sociales, surgen grandes paradojas como son: una educación integral, diversificada, sujeta a rendición de cuentas aunque sea autónoma, que busque el cambio pero que también necesite continuidad, local y global (Hargreaves, 2005).

El nivel medio superior en México enfrenta retos y problemas que impiden su desarrollo efectivo: la ausencia de recursos económicos, la incipiente formación pedagógica de los profesores, la diversidad de planes de estudio, así como la difícil etapa de la vida de los estudiantes de este nivel, la falta de involucramiento de los padres de familia. Todos estos factores lo envuelven en un manto de incertidumbre que tendrá que ser descubierto a través de la creatividad de todos los corresponsables en el acto educativo (Yáñez, 2002).

Por lo anterior, en México es indispensable que los docentes de Educación Media Superior (EMS) apoyen de manera integral la formación de los jóvenes, motivo por el cual los profesores deben adoptar un enfoque centrado en el aprendizaje en diferentes ambientes en un marco de diversidad así como también en competencias que permitirán a los alumnos adquirir las propias, las cuales forman parte del Marco Curricular Común (MCC), ya que este da sustento al Sistema Nacional de Bachillerato.

El perfil del maestro debe constituirse por un conjunto de competencias integradas por habilidades, conocimientos y actitudes que al ponerlas en juego, les permite crear un ambiente de aprendizaje donde los estudiantes podrán desplegar las competencias genéricas. Éstas tienen como propósito facilitar metodológicamente la ejecución para el mejoramiento del desempeño profesional de los docentes en el contexto de la educación media superior en la modalidad escolarizada.

Para lograr esto se crea la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), iniciada para el establecimiento del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), que dentro de uno de sus acuerdos el 447, establece las competencias docentes para quienes impartan educación a nivel medio superior en su modalidad escolarizada, dicha Reforma ha sido impulsada por la Secretaría de Educación Pública (SEP) junto con el Consejo Nacional de Autoridades Educativas (CONAEDU) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

El objeto de esta Reforma es el de mejorar la calidad, la pertinencia, la equidad así como la cobertura del bachillerato, para atender la demanda la sociedad mexicana, que requiere de la configuración del Sistema Nacional de Bachillerato; éste se desarrolla bajo un marco de

diversidad para poder integrar las heterogéneas opciones del bachillerato a partir de competencias genéricas, disciplinarias y profesionales (OEI, 2008).

Así pues, un principio fundamental planteado en la estructura que sustentó este proceso, fue el papel del profesor. De la misma manera, también se tienen que considerar los cuatro ejes sobre los cuales se desarrolló la RIEMS, que son: “la construcción e implantación de un Marco Curricular Común basado en competencias, la definición y regulación de las distintas modalidades de oferta de la EMS, la instrumentación de mecanismos de gestión que permitan el adecuado tránsito de la propuesta, y un modelo de certificación de los egresados de SNB” (OEI, 2008). Vale la pena resaltar que el eje sobre el cual se trabajará esta investigación será el de mecanismos de gestión, siendo este un componente indispensable para definir estándares y procesos comunes, lo que hace posible la universalidad del bachillerato, que contribuye así al desarrollo de las competencias genéricas y disciplinarias básicas, dentro de estos mecanismos de gestión se contempla formar y actualizar a la planta docente.

Este es uno de los elementos de mayor importancia para que la reforma se lleve a cabo de manera exitosa, por lo cual los profesores deben poder trabajar con base en un modelo de competencias, así como acoger estrategias centradas en el aprendizaje; para esto se realizarán distintos niveles de concreción: nivel interinstitucional, nivel institucional, nivel escuela y nivel aula, que es donde los maestros aplicarán las habilidades congruentes con el Marco Curricular Común y los objetivos que persigue, por lo que se ha dado inicio a la formación y actualización de los docentes de los diferentes subsistemas de la EMS, siendo esto la base para lograr los cambios propuestos; al transformar la práctica de enseñanza y aprendizaje permitirá a los estudiantes alcanzar el perfil deseado (OEI, 2008).

1.2 La Institución, una escuela particular en el contexto nacional.

Los adolescentes y jóvenes son portadores de una cultura social, hecha de conocimientos, valores, actitudes y predisposiciones que no necesariamente coinciden con la cultura escolar; sin embargo en este momento resulta imposible separar el mundo de la vida del de la escuela. Ahora los adolescentes y jóvenes traen consigo su lenguaje así como su cultura y por eso la experiencia escolar se convierte a menudo en una frontera donde se encuentran y enfrentan diversos universos culturales (Timote y Montes, 2009).

El contexto socio-cultural, provee el material curricular para la planificación de éste a nivel nacional; al mismo tiempo suministra las costumbres, tradiciones, valores presentes en la sociedad y aquellos a los que aspiran, los cuales deben ser estimulados mediante el proceso educativo, de manera específica por medio del contexto socio-cultural; el cual permite planear los fines y objetivos del sistema educativo general y de los que orientan los planes y programas de estudio a nivel nacional; por lo que el docente que labora en cualquier tipo de escuela (urbana, rural, indígena, etc.) debe comprender que estas condiciones proporcionan características particulares, que diferencian una institución de otra, ya que cada una de ellas posee sus propias cualidades (Bolaños y Molina, 2007).

Tomando en cuenta lo anterior, se tiene que considerar que la construcción de la subjetividad en el marco contextual de la institución, está dominado por tres factores básicos: la familia, los medios de producción y las instituciones escolares; como consecuencia, no existe un currículum social y coherente, por lo que la escuela no tiene más remedio que prestar atención al

hecho de que no posee una posición monopólica es este campo tan complejo (Timote y Montes, 2009).

El impulso de aprender es muy fuerte ya que es hondamente personal e inherentemente social: nos conecta no solamente con el conocimiento abstracto sino al mismo tiempo con nuestros semejantes, ya que durante el recorrido por la vida se encuentran novedades, nuevos retos para lo cual se debe estar preparado y así poder enfrentarlos; esto se puede hacer con las herramientas, habilidades y destrezas adquiridas en las instituciones educativas.

Como comenta Segne, Cambron y Lucas (2002), que pasaría si todas las comunidades hicieran una conexión entre vivir y aprender; los adolescentes pasarían la mayor parte de su tiempo dedicado al aprendizaje fuera de la escuela, estarían trabajando en proyectos que tendrían un verdadero significado para ellos, ante el acelerado ritmo del cambio se puede ver que ya estamos entrando a él; las escuelas se pueden rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, pero para aplicar en ellas la orientación de “la organización que aprende” o reforma escolar, se tiene que realizar mejoras notorias así como también avances decisivos de la mente y el corazón, es por esto que las escuelas son un punto de apoyo para el cambio educativo y social, no se debe delimitar la visión a como son estas en estos momentos, las aulas sólo pueden mejorar en forma sostenida, sólo si sus instituciones hacen lo mismo, por lo cual éstas dependen de las comunidades de las cuales forman parte; un acto crítico de la escuela que aprende consiste en desarrollar la capacidad de hablar productivamente y sin peligro sobre temas delicados como lo pueden ser: aprendizaje en equipo y pensar en sistemas, los cuales se tienen que atender de manera eficiente y al mismo tiempo las organizaciones se tienen que amoldar a los cambios que están ocurriendo en la sociedad y en la familia, tomando en cuenta lo antes mencionado los líderes escolares se colocan con sus instituciones en la vanguardia del cambio.

Considerando lo antes mencionado, tampoco se debe dejar de lado que el nuevo ambiente de la informática y las tecnologías de la comunicación, no pueden pasar por alto las oportunidades de dar acceso a los alumnos al mundo en línea, las cuales representan una herramienta para ser competitivos y con esto estar en posibilidades de entrar a la globalización en la que se encuentra inmerso el país. Algunas de las consideraciones antes mencionadas se han encontrado en la institución donde se va a realizar el estudio.

En el CONALEP del Estado de México, plantel Naucalpan I, se imparte el bachillerato bivalente como complemento a la formación como profesional técnico, misma que les permite a los alumnos, una vez que egresen, incorporarse a estudios de nivel superior si así lo desean o solamente incorporarse al campo laboral. Se imparten cuatro carreras en Profesional Técnico en: Alimentos y Bebidas, Hospitalidad Turística, Informática y Contabilidad.

Se encuentra ubicado en la parte norte del municipio de Naucalpan, siendo esta una zona de alta marginación y por consecuencia de gran delincuencia, drogadicción y alcoholismo, afortunadamente al interior del plantel estos dos últimos fenómenos no existen. Ya que en esta institución se está trabajando un programa que se llama “Construye-T”, en donde se desarrolla un proyecto de vida para los 1,380 alumnos, a lo largo de su estancia en el plantel. Este proyecto se lleva a cabo con colaboración del departamento de preceptoria y orientación educativa, administrativos, docentes y padres de familia.

El plantel cuenta con la acreditación de la carrera de Informática y Contabilidad por el organismo externo del Consejo de Acreditación de la Enseñanza en la Contaduría y Administración (CACECA), así como con la certificación en ISO 9001:2000 por el organismo externo Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Se presento un

proyecto multidisciplinario por las cuatro carreras con las que cuenta el plantel, para concursar en la convocatoria lanzada por COMECYT del Estado de México.

Este proyecto llamado “Conapan” (desarrollaron un producto alimenticio innovador en forma de mazapán, para que lo puedan consumir las personas con problemas de obesidad y los diabéticos), se está en espera de los resultados.

Como se puede observar con lo antes expuesto en esta institución se realizan actividades hacia la mejora continua para lograr una educación de calidad y competitiva para poder competir en un mundo globalizado.

1.3 Antecedentes del problema de investigación.

El reto del reconocimiento de los estudios realizados y las competencias adquiridas, desarrolladas y habilitadas, es un asunto que sobrepasa las prácticas institucionales y la política local de cualquier país, relacionado a las estructuras curriculares, por este motivo la educación de calidad busca las competencias para la mejora personal con bases éticas, por lo que se propone un estudio de las mismas con tono humano y social en un contexto de la nueva cultura de la evaluación, lo que permitirá llevar a la práctica la estrategia evaluativa de las competencias; desde esta perspectiva se realizan estudios para evaluar las reformas educativas y de la educación para el trabajo (Monzó, 2006).

En el país se ha venido prestando una atención sistemática al desarrollo cultural del pueblo, por eso en estos momentos los esfuerzos educativos de México van encaminados hacia

una mayor integración de su cultura en general, para cumplir con estas exigencias se pretende transformar el comportamiento profesional de los profesores, lo que permitirá perfilar un mejoramiento en su desempeño profesional y así enfrentar el reto por la calidad educativa (Conalep, 2002).

Es indispensable que los docentes apoyen de manera integral la formación de los jóvenes, adopten un enfoque centrado en el aprendizaje en diversos ambientes así como también en competencias que permitirán a los alumnos adquirir las necesarias, las cuales forman parte del marco curricular común, ya que de su desempeño depende en gran medida el proceso de formación de los alumnos.

Como lo comenta Cano (2005), los docentes deben de encontrar el camino para desarrollar sus propias competencias para que puedan romper su tradicional dependencia, a partir de la reflexión contextualizada; la función docente puede estructurarse en dos tipos de tareas: como mediador en el proceso de enseñanza – aprendizaje y la tarea de conocedor disciplinar que comporta la intervención curricular, de acuerdo a varias competencias sugeridas por diferentes instancias se mencionara a continuación en las que coinciden diversos autores (pg. 40):

- Capacidad de planificación y organización del propio trabajo.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Capacidad de establecer relaciones interpersonales satisfactorias y de resolver los conflictos.
- Capacidad para manejar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Sin perder de vista dos habilidades personales esenciales para que su trabajo sea de forma realista, adaptándose a la misma y con unos niveles de exigencia adecuados los cuales son: auto concepto positivo y ajustado, así como autoevaluación constante de las acciones; todas estas competencias han permitido resolver el quehacer cotidiano con eficiencia y enfrentar nuevos retos.

El cambio es necesario, se necesita porque muchos maestros están frustrados, aburridos y agotados, si la enseñanza no se vuelve interesante y profundamente emocionante para muchos docentes, como se puede esperar que ellos hagan del aprendizaje esto mismo para los alumnos, por eso es necesario un cambio en su rol que les permita involucrarse en algún esfuerzo de permuta; por eso dentro de las escuelas las relaciones entre ellos, medida por la frecuencia de comunicación y apoyo mutuo, es un indicador importante del éxito de la implementación de este; un cambio educativo significativo consiste en realizarlos en las convicciones, estilo de enseñanza y materiales, lo cual sólo se produce mediante un proceso de evolución personal en un contexto social; por lo antes comentado los maestros necesitan participar en talleres para poder capacitarse y estar en una mejor posición para modificar o rechazar el cambio (Fullan., G. y Stiegelbauer., S.,1997) .

También se debe considerar que los docentes tienen que desarrollar habilidades y destrezas que les permitan la integración total a la educación media superior para la competitividad, a través de las competencias.

1.4 Planteamiento del problema de investigación.

Para poder conceptualizar un auténtico sistema para la educación media superior en México, se tendrá que identificar con suficiente claridad el conjunto de medidas que podrían servir para poder transformar gradualmente lo existente y conformarlo de manera tal que su aportación a la población mexicana sea lo mejor posible ; los tiempos actuales demandan que las sociedades alcancen mayores niveles de escolaridad, logrando con esto construir mejores condiciones, al poner en práctica habilidades cognitivas complejas para manejar el cumulo de conocimientos e información actual y futura, al mismo tiempo ser capaces para adaptarse a un mundo cambiante y hacer frente a la globalización de la economía mundial así como diseñar políticas efectivas encaminadas a elevar la calidad de vida (Castanón, Seco y Fortes, 200).

Esto se podrá lograr teniendo una infraestructura de conocimientos adecuada, la cual se podrá adquirir a través de las competencias que desarrollen los docentes, impartidas por la RIEMS a través del Programa de Formación Docente de Educación Media Superior (PROFORDEMS); permitiendo así un mejor perfeccionamiento, en el futuro de los estudiantes que acudan a las instituciones de educación media superior que participen en este gran proyecto.

Uno de los objetivos estratégicos del Programa Institucional del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) 2007- 2012, es el “desarrollo de un modelo de formación de la práctica docente que permita mejorar los esquemas de aprendizaje, para elevar la calidad del proceso educativo”, lo cual esta correlacionado con los objetivos del Programa Sectorial de Educación 2007- 2012 (CONALEP, 2007, p. 32); a través de este se definirá un esquema de formación estratégica en base a las competencias académicas, profesionales, actitudinales y tecnológicas, así como diseñar, desarrollar, implementar y evaluar un esquema

institucional para reconocer las habilidades académicas con base en el modelo de evaluación de competencias; también instaurar mecanismos de seguimiento para poder verificar que los programas se desarrollen de acuerdo a la metodología establecida por el modelo académico en el aula (CONALEP, 2007), lo que permitirá tener una retroalimentación para su mejora continua y así poder planear los cursos de capacitación para el personal académico.

En relación al programa de formación docente antes mencionado, hasta el momento se ha estado dando en el colegio del estado de México, durante el intersemestre , los cursos – taller con el nombre de formación sello, el cual consta de 17 recorridos, a través de los cuales se les proporcionara a los maestros, las herramientas que les permitan aplicar estrategias de contextualización de acuerdo al diseño de competencias contextualizadas para despertar en los alumnos la motivación por el aprendizaje; por estas razones es imprescindible contar con un grupo selecto de facilitadores con formación integral.

No se debe dejar de lado el PROFORDEMS, el cual es un diplomado que se imparte a los docentes que tiene como objetivo general que los: “Los profesores de educación media superior integrarán a su práctica docente los referentes teóricos metodológicos y procedimentales que sustentan la Reforma Integral de la Educación Media Superior mediante la incorporación de estrategias innovadoras basadas en la construcción de competencias” (UDG, 2010, p. 1); donde el participante desarrollara la condiciones necesarias para que el estudiante de nivel medio superior desenvuelva de manera clara y consistente los contenidos de una formación innovadora, que le suministre las habilidades y actitudes para su mejor desempeño tanto en su formación de nivel superior como ante las exigencias de la vida laboral le requiera (UDG, 2010).

En este diplomado en el Conalep del Estado de México, en el Plantel Naucalpan I, se encuentran participando once docentes de un total de 84; de aquí surge la siguiente pregunta:

¿De qué forma el programa de capacitación establecido por Conalep, coadyuva al fortalecimiento y/o desarrollo de las competencias para la Reforma Integral de la Educación Media Superior, en los profesores del plantel Naucalpan I?

1.5 Objetivos de Investigación.

Objetivo general.

Evaluar el proceso de formación de competencias docentes mediante el curso-taller de Formación Sello de Conalep Estado de México, para verificar su pertinencia con las definidas por la Reforma IEMS.

Objetivos Específicos.

- Aplicar el instrumento para detectar la formación recibida por los docentes en el curso- taller de Formación Sello.
- Identificar los beneficios obtenidos por los docentes entre la formación recibida y la esperada por la RIEMS

- Analizar los resultados sobre las experiencia de los maestros inscritos en el PROFORDEMS, con respecto a la impartición de sus módulos
- Determinar que docentes cuentan con el perfil requerido por la RIEMS.

1.6 Justificación de la Investigación

Para elevar la calidad de la educación con la que los estudiantes puedan mejorar sus logros educativos, se debe contar con una estrategia que permita definir el perfil deseable del docente, así como establecer mecanismo y lineamientos sistemáticos en base a criterios claros para la certificación de competencias docentes que ayuden a conformar una planta académica de calidad, ya que esto es lo se requiere en el México de hoy. Es indispensable que los maestros trasciendan los propósitos exclusivamente disciplinares y apoyen de manera integral la formación de los estudiantes, sobre todo ante la RIEMS emprendida para el establecimiento del SNB en un marco de diversidad, por eso el trabajo de los profesores debe tener un enfoque basado en competencias (ACUERDO 447, 2008).

En las escuelas donde se tiene mayor éxito se combina la dinámica de sistemas con un enfoque orientado a proyectos de aprendizaje basado en el conocimiento, mismo que se construye, en el cual los maestros ya no se ven como conferencistas y dueños de la sabiduría, en este proceso son asesores y consejeros de estudiantes que están llevando a cabo proyectos; por lo cual en esta forma las aulas comunes, se parecen más a un laboratorio de investigación

universitario, por eso los estudiantes realizan proyectos de significado en el mundo real, enfrentándose al reto de saber lo que necesitan para realizarlo (Segne et al. 2002).

Lo citado anteriormente sobre el proceso enfocado en el aprendizaje basado en el conocimiento, fue tomado en cuenta para mencionar que este es el sistema que implementa CONALEP en las aulas, ya que su modelo académico es pertinente, flexible y de vanguardia, así como promover una formación integral, a través del desarrollo de competencias con un enfoque donde el alumno va construyendo su conocimiento hasta llegar a la meta cognición, también auto conoce nuevos recursos que le permiten explorar nuevas formas de aprendizaje, obteniendo como resultado una educación de calidad para la competitividad; por lo que surge la necesidad de investigar si la iniciativa que tomo el colegio, le servirá a la plantilla docentes para integrarse a la RIEMS.

1.7 Beneficios esperados de la investigación

Se tiene la posibilidad de tener acceso a las instalaciones así como a la información de los planteles de Conalep en el estado de México, en los cuales se imparte educación a nivel medio superior, donde se están efectuando las adecuaciones pertinentes para cumplir con los requerimientos del Sistema Nacional de Bachillerato acordes a la Reforma Integral de Educación Media Superior , a través de las cuales se llevara a cabo la vinculación fundamental de las nuevas ideas y los nuevos conceptos con el bagaje cognitivo del individuo, esto permitirá identificar

conceptos esenciales para el inicio de la investigación, está se llevará a cabo durante el semestre agosto-diciembre 2010.

Esta investigación se realizará en los ambientes naturales de los participantes lo que permitirá conocer las vivencias de los mismos, se tomará en cuenta las investigaciones hechas por otros así como la recolección de datos y el análisis de los mismos, a través de la interpretación del investigador.

Se buscará información detallada y profunda sobre el proceso concerniente al que se va a realizar el estudio para lo cual será necesario explorar el contexto, lo que permitirá tener conveniencia y accesibilidad con respecto al ambiente, obteniendo como producto la contribución a la solución del problema; tomar en cuenta las cuestiones importantes en el trabajo de campo que permitirán efectuar observaciones pertinentes en las competencias a desarrollar por los profesores las cuales están referidas al contexto de trabajo, independientemente del subsistema en donde laboren, a las asignaturas que imparten así como las condiciones socioeconómicas y culturales de su entorno.

Esto servirá para recolectar toda la información necesaria para obtener los resultados esperados en esta investigación, si esta indagación es bien utilizada puede ser una valiosa herramienta del profesional en cualquier área, por lo que no hay mejor forma de plantear soluciones eficientes y creativas, de acuerdo a la metodología propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Con la información recolectada se podrá observar si la gestión realizada para llevar a cabo la capacitación del personal docente, en los cursos-taller de formación Sello, fue la adecuada para apoyar a los profesores en el desarrollo de las competencias requeridas, además que les permitan tomar el diplomado de PROFORDEMS con más facilidad al contar con las

bases para ello. Y después de llevar a cabo la retroalimentación pertinente, sí esta capacitación no fue la adecuada realizar las adecuaciones necesarias para lograr este objetivo.

1.8 Limitaciones de la investigación

El pilar de las instituciones educativas son los docentes, por lo que las políticas encaminadas a respaldar la labor de enseñanza, deben ser para atender al perfil de los maestros, a su quehacer académico y los retos que enfrentan en la formación de bachilleres; por lo cual surge la necesidad de brindar formación didáctica y disciplinaria para fortalecer su quehacer cotidiano dentro del aula, en la docencia la creatividad, la actitud renovadora, así como la innovación valiosa para un mundo en constante cambio; los cuales son factores de la productividad que son el motor que posibilita el cambio, el cual se tendrá cuando exista una actitud voluntaria y responsable para ser parte importante de un proyecto educativo; por eso fue un principio fundamental planteado en la estructura que sustentó el proceso de la Reforma Académica del Bachillerato (Yáñez, J., 2002).

Por esto es necesario que la planta docente de las instituciones que imparten educación a nivel medio superior como lo es CONALEP, cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes, así como el perfil propuesto por la RIEMS, para que los alumnos egresados de estas cuenten con las competencias necesarias para hacer frente a este mundo globalizado y puedan enfrentar los retos constantes que surgen; motivo por el cual los

profesores deben recibir la formación necesaria para poder cumplir con este objetivo; lo que da pie a llevar a cabo esta investigación en el plantel de CONALEP, Naucalpan I.

Aunque esto se logre en el plantel, después de haber realizado esta investigación, no se podrán hacer extensivos los logros obtenidos, hacia otros planteles del colegio estatal, ni a otras instituciones de educación media superior, ya que cada una de ellas, cuenta con características distintas, además que la evaluación al personal docente se efectúa con enfoques diferentes, en las distintas instituciones por lo que no se pueden homogeneizar los criterios para llevar a cabo la gestión sobre los cursos de capacitación que requieren los profesores.

En el contenido de este capítulo se puede observar, la información recolectada para estar al tanto de la institución y del planteamiento del problema, dando a conocer todas las características que permitan visualizar el tipo de indagación que se llevará a cabo, para lograr el objetivo de la misma y conocer los beneficios que proporcionara al CONALEP del Estado de México.

Al tener este antecedente, en el próximo capítulo se presentará la revisión de literatura que permite tener un panorama sobre lo más innovador dentro de la administración educativa en las instituciones de nivel medio superior y superior.

Capítulo 2 Revisión de la literatura

Para poder desarrollar y analizar el tema de esta tesis, es indispensable conocer todo lo relacionado a la innovación educativa que se lleva a cabo en este momento en las instituciones de nivel medio superior, por lo que es necesario conocer una serie de características de la gestión administrativa como son las competencias académicas que deben desarrollar los profesores de dichos colegios, el tipo de indicadores de evaluación del desempeño y los sistemas de compensación e incentivos. Siendo estos algunos de los puntos más relevantes dentro de la administración de una institución.

2.1 La innovación educativa en las instituciones de educación superior e instituciones de educación media superior.

Hoy día uno de los problemas fundamentales en la educación, es que los individuos no tienen un sentido coherente ni claro de la finalidad del cambio educativo, qué es y cómo funciona. Por lo que predominan las modas temporales, la confusión, el fracaso en el cambio de programas, la injustificada resistencia al mismo, así como una reforma malentendida, motivo por el cual se necesita un panorama más afín para las personas que participan en o se ven afectadas por el cambio educativo y con esto encontrarle sentido a lo que están haciendo.

El descuido de cómo las personas lo experimentan realmente a diferencia del propósito inicial del mismo, se encuentra el motivo de la falta de éxito de la mayoría de las reformas

sociales; por lo cual se debe tener en mente los objetivos y las consecuencias asociadas a los cambios educativos específicos; así como comprender las dinámicas del mismo como un proceso sociopolítico que comprende todos los elementos involucrados como lo son: los individuales, del aula, escolares locales, regionales y nacionales que intervienen en forma interactiva. Las soluciones deben convenirse a través del desarrollo de un significado compartido, en la acción individual y colectiva en contextos cotidianos donde es el punto crítico que sostiene o derrumba el cambio educativo (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

El abanico de diferentes innovaciones educativas debe establecer la interrogante de si se puede confiar en el cambio educativo en razón de quién es el beneficiario o con motivo de su solidez técnica y analizarlo en función de si es la adecuada para la comunidad, por lo que las innovaciones se generan a través de una mezcla de motivos políticos y educativos.

La educación progresó y sufre modificaciones con los nuevos descubrimientos científicos-tecnológicos. A través de estos se han ampliado en forma impresionante las posibilidades de comunicación, las cuales son más rápidas y se organizan en forma distinta, así como con los aportes metodológicos de los grandes educadores; esto ha permitido la globalización en la formación y el conocimiento. Esta transformación obliga a innovar radicalmente la naturaleza de la educación y los conceptos de enseñanza-aprendizaje; aprender a aprender no sólo en las aulas, sino en todos los espacios de convivencia social, así como por diversos conductos y en el curso de toda la vida en forma creativa (Schara, 2002).

Fullan y Stiegelbauer (1997), consideran que se disponen de algunas innovaciones excelentes, dependiendo de las necesidades detalladas del planteamiento, pero las innovaciones educativas no son fines en sí mismas; se debe encontrar el significado con una evaluación de las

innovaciones específicas y tener cuidado con las que no tienen sentido, motivo por el que se han clasificado las innovaciones educativas en cambios de primer y segundo orden.

Los cambios de primer orden que se llevan a cabo en el salón de clases, son a través de los cuales se mejora la eficiencia y la efectividad de lo que se realiza actualmente sin modificar sustancialmente la forma en que los estudiantes desempeñan sus funciones y sin alterar las características básicas de la institución.

Los cambios de segundo orden buscan alterar las formas fundamentales de la organización, así como nuevos objetivos, estructuras y trabajo en colaboración. En este sentido en la década de los noventa se enfrentaron más cambios del segundo orden, donde también se consideraron cambios que afecten la cultura y la estructura de las escuelas con la reorganización de las responsabilidades y la reestructuración de los papeles, incluyendo a los estudiantes y padres de familia.

La educación superior ha tenido que enfrentar muchos desafíos, los cuales surgen de las nuevas necesidades por parte de las comunidades y estados; se exige cada vez más a las escuelas que contribuyan a la investigación y a la solución de los problemas que son de gran importancia para la sociedad en donde operan. Se reconoce a la educación superior ahora más que nunca como un factor de movilidad social y desarrollo y esto ha obligado a examinar los objetivos de la educación superior, revisando sus estructuras, contenidos y métodos para permitir una eficiencia terminal mayor y una productividad pertinente entre teoría y práctica. Así mismo el proyecto de la UNESCO, “la educación para toda la vida” acopió dos objetivos fundamentales: en el primero se puede encontrar que se le da prioridad a la relación de la educación superior y los otros sistemas educativos, así como crear especialistas altamente calificados, atendiendo los requerimientos de los países; el segundo, estudiar las nuevas tendencias y los logros de los

sistemas pos-secundarios en las instituciones tradicionales en asuntos de organización como de métodos y contenidos de la educación (Schara, 2002).

En el contexto de innovación educativa a nivel superior es indispensable que las instituciones no sólo se adapten a las nuevas condiciones del entorno, sino que además adopten un papel protagónico en la transformación de la sociedad. Formando profesionales que cuenten con las competencias necesarias para interactuar con ella a través de la creación de modelos colaborativos y cooperativos. Lo cual generara conocimientos y nuevas formas de transferencia, entre otros aspectos, motivo por el cual en las últimas dos décadas la innovación educativa a nivel superior ha sido prioridad para las instituciones que la imparten, la cual resulta clave para avanzar a una sociedad del conocimiento (ANUIES, 2006).

Existe un documento llamado “La Educación Superior en el Siglo XXI” en el cual se estableció un programa orientado a la innovación educativa que tienen como objetivo principal alcanzar mejores niveles de cobertura, calidad y pertinencia. Por lo anterior, en los programas educativos, la innovación curricular más recurrente realizada en las Instituciones de Educación Superior (IES), tiene cuatro tendencias características: “La introducción del enfoque basado en competencias, la flexibilidad curricular, el currículo centrado en el alumno y la formación situada en la práctica” (Díaz Barriga F., 2005 citado por ANUIES, 2006).

Algunas de las problemáticas que se han enfrentado al querer implementar las innovaciones educativas, es que en muy pocos casos se cuenta con condiciones y recursos suficientes, así como una metodología adecuada que asegure que los conocimientos adquiridos por los alumnos cubran todos los requisitos necesarios para su formación. Por otra parte predomina la práctica docente tradicional, por lo que se han introducido nuevos modelos

educativos centrados en el alumno, así como las tutorías generando una mayor participación del profesorado.

Lo antes expuesto refleja que los caminos convencionales seguidos en la mayoría de las IE no han podido solucionar los problemas de calidad y cobertura y mucho menos enfrentar los retos que plantea el entorno global, así como responder a las nuevas exigencias de la economía y sociedad mexicana, ni responder al rápido desarrollo de la ciencia y la tecnología, por lo que es necesario establecer en los procesos educativos la innovación como una estrategia del cambio y la calidad como un objetivo prioritario (ANUIES, 2006).

Los procesos innovadores deben ser desarrollados desde la misión de cada IE, con miras al mejoramiento constante de su labor, así como a desarrollar capacidades de encontrar soluciones entre las nuevas propuestas y las prácticas académicas consolidadas.

Este es el momento de reconsiderar el papel que ha jugado México en las últimas décadas la Educación Media Superior (EMS), pareciera que ésta ha tomado un compás de espera a la sombra de lo que en todo el mundo se ha alentado, pero no es así, ya que todo parece indicar que las cosas cambian con gran fuerza en la EMS, adquiriendo identidad propia la cual toma su papel de promotora del ser ciudadano, al introducirse a la era del conocimiento para implementar nuevos modelos para el aprendizaje. Por lo cual el nuevo paradigma educativo que suple al binomio enseñanza-aprendizaje es el de la acción aprender-aprender, lo que coloca al conocimiento como elemento central del proceso educativo (Castañón, Seco y Fortes, 2000).

La revisión realizada por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en relación a la EMS revela que ésta es muy modesta en su extensión frente a los millones de mexicanos en edad de cursarlo. Existen cuatro tipos de formación en la EMS: bachillerato universitario, educación tecnológica, formación profesional y capacitación para el

trabajo; a través de los cuales se refleja la complejidad de éste sistema especialmente marcada por fronteras poco permeables, hábito en la impartición de las clases del cuerpo docente y rigidez en la transición entre sistemas aunque existen numerosas opciones. Motivo por el cual se hacen las siguientes recomendaciones las cuales se agrupan en ocho principios generales, lo anterior citado por (Castañón et al. 2000).

1. Prioridades cuantitativas
2. Equidad
3. Pertinencia
4. Diferenciación y Flexibilidad
5. Calidad
6. Perfeccionamiento del personal
7. Recursos Financieros
8. Estructura y conducción del sistema

Por lo antes expuesto un comité de Asesores de Ciencia y Tecnología integra un grupo de trabajo, el cual concluye en un informe, la importancia de la aplicación de tecnologías interactivas, computacionales y de redes para la educación, lo que permite visualizar la innovación educativa hacia el siglo XXI, por lo que la EMS requerirá de un bagaje más amplio de conocimientos y habilidades, la capacidad de asimilar nuevos conocimientos, utilizar la creatividad y el pensamiento crítico en el diseño de estrategias originales a problemas actuales. Además dan las siguientes recomendaciones: a) integrar la tecnología en la curricula en la EMS, b) métodos pedagógicos centrados en el desarrollo de habilidades de razonamiento crítico, c)

desarrollo profesional de los maestros, d) un esquema de financiamiento educativo realista, e) eficiencia y eficacia de las tecnologías educativas y f) comunicación mediante la tecnología de computación; todo esto fundamentado en el modelo pedagógico constructivista (Castañón et al. 2000).

Lo antes aludido se puede observar en el Plan de desarrollo Nacional 2007-2012, el cual hace mención a “Fortalecer el acceso y la permanencia en el sistema de enseñanza media superior, brindando una educación de calidad orientada al desarrollo de competencias”, a través de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), esta tiene como objetivo mejorar la calidad, pertinencia, equidad y la cobertura del bachillerato, pedida por la sociedad nacional, logrando así la integración de las diversas opciones de bachillerato (OEI, 2008)

Al considerar las ventajas de la innovación educativa en el nivel medio superior, que contempla la diversidad, flexibilidad, competitividad, pensamiento crítico, resolución de problemas, entre otras habilidades a desarrollar, los jóvenes en las próximas décadas podrán tener las herramientas suficientes para estar bien preparados para entrar al mundo de la competencia.

2.2 Prácticas de Gestión en instituciones de educación superior y media superior

Hoy, las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente competitivo, donde la información se transmite en tiempo real, no se conocen fronteras y la innovación, aprendizaje y anticipación son determinantes para mantener el rumbo hacia el cambio. De acuerdo con lo

anterior con respecto a la práctica de la gestión en las instituciones educativas, surge un nuevo paradigma que acaba de comenzar y que apunta hacia dos pilares claves para el éxito: la claridad y el talento organizativo. La claridad organizativa se debe tener para definir lo que se pretende lograr, hacia quiénes se dirige la oferta educativa superior y media superior, cómo se hacen las cosas mejor hoy y cómo se puede estar preparado para hacerlas de forma diferente mañana, así como conocer con quiénes se cuenta para el éxito. El talento organizativo, emerge de la integración compartida de los talentos individuales, los cuales se centran en el compromiso, aprendizaje indeleble y adaptación. Por lo tanto las instituciones tienen que gestionar sus conocimientos para mantenerse vivas, su saber hacer que es lo que les va permitir innovar y perdurar, motivo por el cual la institución educativa debe disponer de una sistematización de los procesos de cambio (Martín, 2001).

Las crisis crean cambios que las instituciones educativas pueden interpretar como una oportunidad o una amenaza, y les permitirán desarrollar diferentes actitudes frente a las transformaciones. Los procesos de cambio se generan a partir de un conjunto de factores críticos que los impulsan, a través de éstos se podrá alcanzar la calidad educativa que se espera para el nuevo siglo, por lo cual la verdadera innovación se produce en el aula, en el día a día, como lo menciona (Manes, 2004).

En los últimos años se vienen declarando un conjunto de problemáticas que amenazan el ámbito educativo, las cuales son: a) crecimiento de la oferta educativa, b) descenso y retraso en la matrícula, c) Efecto “cascada”, d) Morosidad en el pago de aranceles y “autobecas”, e) blanqueo impositivo y aumento de los costos de estructura, f) deterioro del compromiso docente, g) carencia de auténtico liderazgo directivo, h) desarticulación entre niveles, i) comunicación institucional deficiente y j) poco trabajo en equipo y reuniones improductivas; sin embargo,

también aparecen nuevas oportunidades de transformación que en la actualidad debe enfrentar la dirección de una institución educativa a través del gerenciamiento institucional educativo:

- Profesionalización de la conducción de la institución educativa
- Eficiencia solidaria desde la administración escolar
- Reorganización y redimensionamiento institucional
- Administración de los procesos del cambio
- Marketing educativo: externo e interno
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa
- Elaborar el Proyecto Educativo Institucional y actualizar la propuesta educativa
- Trabajo en equipo y comunicación del nuevo paradigma institucional

Los anteriores son algunos de los requisitos necesarios para lograr la transformación y por medio de ellos una institución educativa encontrará nuevas respuestas para tener una mejor acción, estimular la motivación para aprender y preservar así los valores humanos que son los pilares para construir una mejor educación (Manes, 2004)

Se debe considerar que uno de los factores que incide en la eficacia del sistema educativo lo establece la buena o mala gestión administrativa, cualquiera que sea su nivel, esta forma parte primordial del proceso educativo, a través del cual refleja la calidad del educador desde el inicio y durante toda la consecución del mismo. No basta con buenos programas, excelentes profesores, grandiosas instalaciones y un buen soporte financiero, si no se aplica una excelente gestión administrativa de los mismos.

Por esto la conducción de una institución educativa, es considerada ya como una empresa de servicios, no es ajena a la gestión empresarial, por lo cual es necesario aplicar las cuatro grandes funciones básicas de la administración: la planeación, organización, comunicación y control. Por lo que toda institución educativa, como cualquier organización debe fijar plenamente su filosofía de acción en función de la consecución de sus objetivos (Ramírez, 2002).

Por este motivo se debe considerar un proceso de investigación de las necesidades de la comunidad educativa para planificar estrategias de satisfacción, sustentadas en la calidad y mejoramiento continuo de la institución. El trabajo del diagnóstico institucional, permite medir tanto cualitativa como cuantitativamente las expectativas que serán la base para desarrollar una planificación estratégica, la cual se orientara a satisfacer las necesidades de los individuos y de la organización, así como a desarrollar estrategias de mejoramiento para la calidad educativa (Manes, 2004).

Para poder desarrollar un plan estratégico se necesita de la participación de todos los niveles jerárquicos de la institución: directivos, maestros, alumnos y administrativos coordinados por el director general de la misma. La formulación del plan sirve para indicar lo que se va hacer, como, cuando y quien lo realizará (Ramírez, 2002); es el proceso para trazar el mapa de una institución, a través del cual se proveerá de tal producto a tal cliente, en tal lugar y a tal precio.

El fin último de la institución es generar valor agregado para los alumnos, padres de familia, docentes, administrativos, para el sector educativo y la sociedad; por lo que debe desarrollar ventajas competitivas, ser flexible, innovar continuamente y anticiparse al cambio, así como obtener beneficios para la comunidad en general.

Martín (2001) considera que es imprescindible contar con un conjunto de elementos instituidos e información de base para desarrollar una planificación estratégica. Los ingredientes sustanciales son:

1. Definición de la cultura en relación al tipo de institución que se quiere ser: la cual contiene la misión, visión y los valores de la organización.
2. Definición de las estrategias acordes a los objetivos propuestos: tomando en cuenta los requisitos y expectativas de los alumnos, familiares, docentes, administrativos y proveedores, análisis de la competencia, amenazas y oportunidades.
3. Despliegue de la cultura y de la estrategia: cómo se va a comunicar la cultura y la estrategia en forma directa, dándole la importancia y relevancia que tiene para la organización, así como son observados y conocidos por todos la misión, visión y valores de la institución; la implantación de esta, tiene como finalidad que la cultura de la institución se conozca, comprenda y se aplique al establecer las estrategias departamentales, planes específicos y objetivos, no se debe de olvidar el elemento imprescindible en este proceso que es el seguimiento, evaluación y mejora; lo que permitirá evaluar la efectividad de las acciones antes mencionadas, para establecer en base a resultados una evaluación periódica de la eficacia de la implantación, para incorporar mejoras para el próximo período.
4. Método de planificación: permitirá clarificar las metas que conforman la visión, refuerza el logro de estas a través de planes de acción encaminados a mejorar el sistema de control, aumenta la cooperación entre departamentos, se puede esquematizar los requisitos de la

dirección y de la organización, a través de ella se coordinaran los procesos orientados a definir y lograr los objetivos básicos de la institución.

5. De la cultura actual a la deseada en el marco de la institución: gestionar algo pasa siempre por medirlo en su posición inicial, durante el seguimiento y al termino de la implementación, dando a la institución la oportunidad de emprender acciones para conciliar las desviaciones con el resultado deseado.

Una de las actividades de gestión más relevante es la captación de alumnos. Para que la enseñanza sea conocida y ofrecida, necesita un mercado educativo, que requiere de un canal de distribución que proporciona el flujo informativo de donde se obtienen las necesidades educativas, la importancia y dimensión del mismo; para lograr esto se necesita de ciertas actividades que a continuación se mencionan: investigación del mercado educativo, perfil del producto ofrecido, adaptación al mercado y de mejora del producto, paralelamente a ello se tendrá que considerar promoción publicitaria, seminarios de presentación y promoción, visitas a la institución por parte de los interesados (Ramírez, 2002).

También es relevante en la gestión estratégica como lo menciona (Manes, 2008) es la administración de procesos de cambio, ya que existen cambios paradigmáticos que tienen que ver con las personas, la sociedad y el mundo; para poder ingresar al siglo XXI, toda organización debe cumplir tres requisitos:

1. Anticipación: significa ser proactivo en lugar de reactivo o pasivo.
2. Innovación: la creatividad es un requisito del docente, para generar cambios en la actitud se debe tener una creación en lo procedimental.

3. Excelencia: ser obsesivo con la calidad, al tomar en cuenta la satisfacción de los clientes (padres de familia, alumnos, docentes, personal administrativo) y superar sus expectativas.

Los cambios de paradigmas antes mencionados, requieren de una verdadera transformación, por lo que hay que comprometerse tanto los directivos como el resto de la comunidad educativa a compartir esa visión, a través de autentico liderazgo efectivo; esto se lograra al producirse un cambio planificado, para lo cual se pensará en una “adaptación externa e integración interna”, por lo que los tiempos institucionales deben ajustarse al tiempo del cambio.

Tampoco se debe perder de vista dentro de la gestión la importancia que tiene la mejora continua como objetivo global, la cual se llevará a cabo a través de un conjunto de ideas que ayuden a tomar decisiones. Así mismo contar con un proceso sistemático con el cual se pueda lógicamente y eficientemente manejar muchas, diferentes y cambiantes situaciones, el cual dará un esquema general para analizar problemas y así tomar decisiones adecuadas, que permita dar indicaciones claras y eficaces.

Sin embargo esto no será suficiente, por lo que se tendrá que realizar un análisis del problema, del problema potencial y seleccionar entre diferentes alternativas la mejor acción correctora (Martín, 2001).

No se debe dejar de lado la creatividad en la gestión, ya que la gente creadora es la que promueve el cambio manteniendo viva la institución, así como también la motivación de los recursos humanos, comunicación efectiva, la correcta toma de decisiones y la administración del tiempo que son parte de los elementos fundamentales para realizar un cambio en la gestión.

2.3 Competencias académicas orientadas a la innovación educativa.

En la actualidad, al término de competencia se le dan diversos significados dependiendo del campo de conocimiento; se le conoce como aptitud, habilidad, actitud, comportamiento, capacidad, no existiendo un concepto al respecto; en la educación se le considera como capacidad profesional para realizar determinadas actividades y de ninguna manera se traduce en una lista de tareas vocacionales independiente, particulares y discretas; como tampoco en una serie de competencias genéricas, ambas categorías atomizan el currículum (Monzo, 2006)

Por ello se debe tener un enfoque integrado que permite, en un nivel apropiado de generalidad, ver desplegado un conjunto de tareas claves que integran conocimiento, habilidades y actitudes en contextos determinados (Álvarez, 2000, citado por Monzo, 2006).

Lo antes expuesto implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, si no de una instrucción de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. El aprendizaje de estas exige un acuerdo y colaboración entre el mundo de la educación y el del trabajo. Se puede definir como competencia al conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), actitudes (querer hacer) y aptitudes (poder hacer), que permiten llevar a cabo una función, actividad o tarea, manifestada en las evidencias como parte del proceso de evaluación (Monzo, 2006).

Las competencias funcionan y operan en todos los ámbitos del desarrollo personal, posibilitando el crecimiento del individuo y no sólo una dimensión de él. El propiciar el desarrollo de las mismas implica construir una visión integral, a fin de concebirlas como una opción para la formación (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

El reto de la educación del siglo XXI es deducir en contexto aquellas competencias esenciales que el sistema educativo debe garantizar a las nuevas generaciones, por eso una educación auténtica debe ayudar a los estudiantes a tener un pensamiento que se abra al contexto de la sociedad. Es por ello que enseñar a aprender a aprender, aprender a convivir y aprender a emprender en la escuela del siglo antes mencionado, son prioritarias y relevantes para responder a los retos de la complejidad de la vida cotidiana.

Por lo que sostiene la UNESCO (1996), “Una de las funciones de la educación futura debe ser promover la capacidad de los alumnos de gestionar sus propios aprendizajes”, por lo tanto se trata de construir un nuevo equilibrio entre las personas, la tecnología y la naturaleza.

Para lograr un verdadero aprendizaje debe considerarse la autoevaluación de los procesos que se mezclan en la tarea de construir conocimientos a través de la información, es decir las personas aprende durante toda la vida (Ferreyra y Pereti, 2006).

También se deben considerar los diferentes tipos de estrategias de aprendizaje, las cuales nos conducirán a la meta deseada que es el desarrollo de las competencias; como lo menciona (Ferreyra y Pereti, 2006) existen las siguientes estrategias: la cognitiva, el metacognitivo y de interacción; por lo que todo aprendizaje requiere de la memoria, tratándose entonces de fomentar a los alumnos, el estudiar con memoria y no el estudiar de memoria.

Por lo antes expuesto, para mejorar el proyecto educativo desde una premisa fundamental: no hay un único modelo de cambio, sino oportunidades para la innovación, las cuales se tienen que aprovechar para darle a los alumnos de educación superior como media superior los recursos necesarios para que adquieran las competencias necesarias para que sean más competitivos en este mundo globalizado.

En la última década se han realizado diversas revisiones sobre la conceptualización del bachillerato para contextualizarlo en la educación posmoderna, la idea original que se tenía de este ha empezado a ser influido por las competencias, tiene gran importancia en el sistema educativo nacional, ya que constituye el último nivel de estudios donde se le proporciona al individuo una formación integral, siendo también la base para los estudios a nivel superior.

Como comenta Medina (1996), para que los adolescentes alcancen una competencia reside en la posibilidad de que sean capaces de ejecutar una actividad determinada, por lo que un elemento básico de la misma es el hecho de que los campos de estudio son estructuras del conocimiento que deben ser dominadas por los estudiantes y los docentes; por lo cual uno es competente o incompetente según la adquisición de conocimientos, habilidades y técnicas para propósitos concretos; en el mundo contemporáneo la formación de los habitantes presenta nuevos retos a los sistemas educativos, motivo por el cual se han diseñado innovadoras estrategias de aprendizaje, que permiten desarrollar en el estudiante nuevas habilidades brindándole la posibilidad de integrarse a la educación superior e incorporarse eficazmente al mercado laboral y resolver los problemas de la vida cotidiana. Las competencias básicas académicas se relacionan con todas las asignaturas del bachillerato subrayan la capacitación oral y escrita de comunicación, identificar la información relevante de un problema así como su clasificación e interpretación en forma útil; algunas de estas competencias son: las matemáticas entendidas como lenguaje, la capacidad de estudiar, razonar y desarrollar una cultura informática.

El cultivo de la inteligencia, envuelve valores, desarrolla prácticas y comportamientos, ayuda a forjar el carácter, reconoce el rol formativo de las emociones en los procesos de aprendizaje y facilita que el alumno explore y explote sus facultades en todas las dimensiones

posibles; hoy el conocimiento aumenta y cambia con gran velocidad, lo cual permite tener un mejor desempeño en las nuevas demandas de competencias, destrezas y conocimientos así como nuevas y diferentes, por lo cual se debe dar el salto en el uso de la tecnología usando: medios digitales, cursos hipermedia, foros en línea y considerar que el próximo paso serán los simuladores de realidad virtual para el aprendizaje y la red considerada como un todo (Brunner, 2000).

Es necesario considerar nuevas alternativas para la enseñanza, el aprendizaje y su utilización en las diferentes disciplinas como son las Competencias Académicas Básicas en:

- Las Disciplinas Sociales.
- La Enseñanza de las Ciencias.
- En las Matemáticas.
- El Campo del Conocimiento del Lenguaje.

Esto permitirá establecer estándares nacionales acerca de los conocimientos y de las competencias académicas básicas que todo bachiller debe tener, mismas que tienen que ser evaluadas y certificadas por un organismo nacional (Medina ,1996).

El mundo ha cambiado de un modelo basado en la industria, a un modelo de sociedad basado en el aprendizaje, se sugiere seguir dos estrategias para que los alumnos universitarios puedan elegir las competencias a desarrollar; una, que la propia institución realice esa selección según las características del entorno y la otra que proponga un perfil de competencias que se pretenden conseguir para ofrecer a la comunidad, que seleccionen aquellas competencias genéricas y específicas que consideren necesarias para el buen desempeño de su profesión; por

otro lado, el estudiante autorregulado inicia sentimientos que le ayudan alcanzar sus metas y confía en su auto eficacia; el currículum se convierte en el entorno natural apropiado para enseñar el arte de pensar idóneamente, dando oportunidad al alumno universitario de ejercitar las competencias cognitivas superiores, llegando así a una madurez intelectual (Sanz de Acedo, 2010).

Asimismo, la educación a distancia y el aprendizaje distribuido son una respuesta para los cambios en los contextos de información y conocimiento laboral y de significados culturales, lo que corresponde a países en desarrollo es explorar el uso de las Normas Técnicas Institucionales en Competencias como elemento central, con una nueva pedagogía que integre las mismas; la conexión de las escuelas, el acceso a internet se puede utilizar como un medio para recuperar el tiempo perdido y acortar los plazos de desarrollo educacional (Brunner, 2000).

En relación con los estudiantes de nivel superior, la perspectiva competencial de los sistemas educativos en el que se plantean estas, como: aprender a conocer, aprender hacer, aprender a vivir con los demás y aprender hacer; la universidad de Deusto (Madrid), establece una serie de competencias para el profesorado en relación a la función docente, investigadora y de gestión, dicho modelo está centrado en el desarrollo de la autonomía de cada estudiante, así como en su responsabilidad en el aprendizaje, por lo que las competencias adquiridas deben ser demostrables. La palabra de competencia no debe confundirse con el término de conductista de competencia, esta expresión se refería a la habilidad específica; la competencia académico-científica pretende cubrir los aspectos necesarios fundamentales del saber, así mismo se tiene que tomar en cuenta las competencias interpersonales, de gestión del aprendizaje autónomo del estudiante, sobre responsabilidades profesionales, y para lograr llevar a cabo todo esto es necesaria una nueva tarea docente: la de tutor del aprendizaje del estudiante (Torre y Gil, 2004).

Después de lo antes expuesto en relación a las competencias en educación media superior y superior, no se puede dejar de lado tocar el tema de evaluación basada en competencias, la cual está basada en dos ámbitos: la evaluación por competencias y la evaluación de competencias; la primera relata el proceso a través del cual se determina el grado en el cual un estudiante posee una determinada competencia, la segunda se refiere a la evaluación que sigue los principios del enfoque basado en competencias en la educación, la cual tiene las siguientes características como las consideran Tobón, Rial, Carretero y García (2006):

1. Es un proceso dinámico y multidimensional, realizado por los diferentes agentes educativos implicados.
2. Se toma en cuenta tanto el proceso como los resultados de aprendizaje.
3. Proporciona resultados tanto de retroalimentación de manera cuantitativa como cualitativa.
4. Tiene como horizonte servir al proyecto ético de vida de los estudiantes.
5. Reconoce las inteligencias múltiples, las zonas de desarrollo próximo de cada estudiante, así como las potencialidades de los mismos.
6. Se basa en criterios objetivos, evidencias consensuadas socialmente, de igual manera se vincula con la mejora de la calidad de la educación y al mismo tiempo informa sobre las acciones necesarias para superar las deficiencias en las mismas.

De esta manera, la evaluación basada en competencias no se concibe como algo aparte del proceso formativo, sino como un componente clave y sustancial de éste, sin el cual no es

posible el aprendizaje, ya que para poder llevarlo a cabo, se necesita la retroalimentación relacionada con el grado de desarrollo de las competencias en sus diferentes dimensiones.

2.4 Indicadores de evaluación del desempeño orientados a la innovación educativa

Hoy por hoy las instituciones educativas deben integrarse al mundo globalizado, por lo cual tienen que realizar los cambios ineludibles para llevar a cabo la evaluación educativa necesaria para elevar la calidad en los servicios ofrecidos, considerando que este se instaure en cualquier entidad donde se ofrezca, como lo alude Valenzuela (2008, p. 5) “La evaluación es parte primordial de cualquier proceso administrativo. Presente desde el momento mismo de la planeación, nos permite diagnosticar el estado en que se encuentra la institución”. La calidad debe ser controlada y sólo es viable hacerlo desde el conocimiento del nivel de avance que se logra, mismo que nos da un sistema de evaluación.

Las instituciones deben ser como lo menciona Senge (1998) al definir que una organización inteligente es aquella “que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro, que conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa” una entidad crece en la medida que sus integrantes aprenden.

Al respecto, es importante señalar que la evaluación institucional aporta grandes beneficios a quienes la incorporan como parte de su cultura de trabajo, ya que la institución puede detectar áreas de oportunidad, así mismo ver los alcances obtenidos en el quehacer cotidiano, lo que

permitirá realizar la metaevaluación de los procesos a través de la cual se elaborara un plan de mejora, que le permita realizar innovaciones para llegar a ser una entidad competitiva, capaz de satisfacer en su totalidad las expectativas de los requisitos de los clientes que solicitan los servicios a las institución de educación media superior y superior, así como de otros agentes sociales.

Un aspecto esencial de las instituciones educativas, es el aprendizaje de los alumnos, el desempeño de los profesores, el desempeño de los directores, el currículum, la efectividad y eficiencia de los programas especiales, así como la utilización de los recursos materiales y financieros de la misma, dentro de estos el proceso el de evaluación del aprendizaje se puede resumir en cinco pasos como lo menciona Valenzuela (2008):

- a) Identificación de los objetivos de aprendizaje.
- b) Construcción de una tabla de especificaciones.
- c) Diseño del instrumento de medición.
- d) Análisis del instrumento de medición, y
- e) Establecimiento de un juicio de valor

De igual manera que es relevante la evaluación de los alumnos, no es menos importante que la del desempeño de los profesores, la función docente es una de las dimensiones en la que debe ser evaluado, las cuales se pueden agrupar en tres grandes áreas: docencia, profesionalidad y servicio a la comunidad como lo menciona Muñoz, Ríos de Deus y Abalde (2002), de igual manera se tiene que tomar en cuenta la opinión de Tejedor (1996) citado por los autores antes

mencionados donde se tiene que considerar recopilar la siguiente información para una evaluación global del maestro, a través de las siguientes actividades: instructiva, investigadora, departamental, complementaria en relación a los servicios a la comunidad, de las condiciones de trabajo del profesor.

Para poder realizar una evaluación más completa se propone llevar a cabo una doble evaluación docente: la primera efectuada por las autoridades académicas y, la segunda a través del Plan de Calidad de las Universidades, las cuales deben converger en determinadas dimensiones y aspectos a evaluar, tomando en cuenta que los instrumentos utilizados para llevarla a cabo esta, representen una unidad que es una suma de dimensiones diferenciadas Muñoz et al. (2002).

Uno de los propósitos dentro del sistema de indicadores que nos permitirá hacer el diagnóstico y seguimiento de la educación superior en México, es el poder llevar a cabo el comparativo entre determinadas instituciones de éste, así como entre diversas zonas geográficas y a nivel internacional, lo que resulta de especial relevancia para disponer de criterios que permitan establecer de la manera más adecuada, los términos de comparación entre unidades de análisis distintas; por lo que hay que tomar en cuenta la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) a través de la cual se presentan las características de clasificación y equivalencias entre esta y el sistema educativo de México, la cual consta de nueve categorías como lo menciona ANUIES(2007), sin embargo se realizó una unificación por la UNESCO, que permitirá una mayor compatibilidad entre los sistemas educativos cuando se efectúen los comparativos internacionales.

Una de las innovaciones fue la introducción del concepto de dimensión complementaria, que permitió dividir cada nivel en subcategorías, dependiendo del tipo de educación posterior al que se enfoca el programa; por lo que el CINE es el instrumento diseñado adecuadamente para construir, compilar y presentar indicadores, así como las estadísticas de la educación para poder compararlas a las instituciones tanto de forma individual dentro de cada país, como a escala internacional ANUIES (2007).

También es necesario considerar la evaluación institucional para poder detectar los indicadores que deben de usarse para medir, dar seguimiento y control de los procesos, así como los resultados obtenidos, creando así una cultura de calidad en la misma y al mismo tiempo detectar los puntos débiles que permitirán diseñar el plan de mejora en la calidad, lo cual contribuirá de manera decisiva al logro de la misión de la educación superior dirigida a resguardar, promover y desarrollar la cultura de la humanidad a través de la organización y gestión administrativa, docente, la investigación y la extensión universitaria.

Los resultados obtenidos aprueban que la evaluación es una vía fundamental para la mejora continua, por lo que se tiene que considerar como proceso así como un medio para llegar al fin y no el fin en sí mismo, ser interactivo en relacionar inter e intra a la universidad, por lo que los factores de calidad deben estar centrados en la organización, tanto como en sus resultados. El sistema de evaluación debe continuar perfeccionándose en función al desarrollo alcanzado en la universalización, considerando las nuevas demandas y experiencias obtenidas en su implementación, haciendo posible cumplir con el objetivo de mejoramiento continuo de la calidad Hernández, Pichs y Benítez (2006).

Después de haber realizado la evaluación de la institución y con la retroalimentación obtenida, permitirá realizar el replanteamiento de los indicadores propuestos con anterioridad, para hacer los ajustes necesarios, que permitirán a la alta dirección tomar las decisiones más adecuadas para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y acciones innovadoras en beneficio de toda la comunidad del organismo.

2.5 Sistemas de compensación e incentivos para la innovación educativa

La remuneración ha sido un tema de debate en la administración, el sistema de salarios e incentivos se vuelve un poco más difícil en su aplicación, por lo cual se debe desarrollar con un objetivo así como enfocado a un contexto en que se encuentra la institución, se necesita visión para encarar al futuro.

Una innovación en los diseños de los sistemas de compensación, es el uso de los incentivos financieros en base a los resultados obtenidos por los estudiantes en pruebas estatales, nacionales o estandarizadas, los estudios de eficacia han demostrado que pueden influir en los resultados logrados por los estudiantes, por lo que el desafío consiste en diseñar de modo que la posibilidad de un pago como incentivo es suficientemente alta, sino de otra manera sólo aquellos maestros de recibir uno son premiados OCDE (2009).

En este escenario, la experiencia chilena es muy interesante, ya que se introduce el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educacionales Subvencionados (SNED), que realiza una selección entre sus instituciones educativas y entrega estímulos monetarios a los docentes por su buen desempeño. Teniendo como criterio de evaluación fundamentalmente los resultados académicos de los alumnos, el cual tiene como objetivo incrementar la motivación del profesorado.

La estructura de remuneraciones a los maestros se basa en escalas uniformes de retribuciones y aumentos sobre la base de los años de experiencia, lo que significa que el salario es independiente de la calidad del docente; lo que refleja que es necesario diseñar esquemas de incentivos que estimulen a los docentes a mejorar la calidad de la enseñanza Misala y Romaguera (2000).

Proponen Misala y Romaguera (2000) como solución, un aumento generalizado de salarios, para incentivar el desempeño y aumentar el interés por la pedagogía, así como pagos por mérito, lo cual se puede implementar a través de la carrera académica y del pago de alicientes monetarios, los cuales pueden ser individuales o a nivel colegio; también se pueden considerar mejoras no salariales como: clima laboral, trato a los docentes y seguridad en el empleo; México tiene en aplicación un sistema magisterial de amplia difusión, en 1997 participaron en él un 50% de los docentes del país.

Dado lo anterior, la OCDE (2009) comenta que los países intentan establecer compensación, evaluación e incentivos para poder asegurar que se seleccione, motive, recompense y estimule a los maestros eficaces, ya que eso tiene efectos importantes en los resultados de aprendizaje de los alumnos, al mismo tiempo se considera que se carece de medidas adecuada para evaluar a los

docentes; motivo por el cual los críticos proponen utilizar un cuadro heterogéneo del efecto que causan los programas de pagos de incentivos para maestro como en India e Israel, por lo que se debe considerar los siguientes puntos para el diseño de políticas y pago de incentivos como lo menciona la OCDE (2009, pág. 74):

- Estructura de los incentivos.
- Unidad de rendición de cuentas.
- Medidas de desempeño.
- Umbrales y estándares de desempeño.
- Tamaño y distribución de los bonos de reconocimiento.
- Frecuencia de los desembolsos y
- Factores culturales.

La evaluación profesoral no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento de los mismos, así como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen docente para que, a partir de ahí, se generen políticas educativas que coadyuven a su generalización; por eso antes de poder considerar cómo compensar a los profesores, se debe tener en cuenta cómo evaluarlos, un sistema de compensación sólo puede ser bueno si el sistema de evaluación que lo justifica lo es.

Por eso los sistemas educativos que han aplicado y diseñado, modelos educativos de los docentes tomando en cuenta lo antes mencionado, han defendido tres tipos de estándares de desempeño profesional diferentes como lo menciona Valdés (2000):

- a) Mínimos.
- b) Competitivos.
- c) De desarrollo.

Los primeros especifican los niveles de rendimiento que se espera que mantengan y alcancen los maestros, debe alentar a los profesionales a desarrollar sus capacidades al máximo.

Los segundos, su propósito es proporcionar incentivos y compensaciones por algún tipo de beneficio superior, el salario según méritos, por lo que no es adecuado este tipo de estándar, ya que limita la competitividad de los profesores, en lugar de proporcionar a todos los profesores los medios e incentivos para lograr un mayor crecimiento profesional.

Los terceros están diseñados para fomentar el desarrollo de los conocimientos y capacidades de los docentes especificando las áreas de capacidades, así como los objetivos de mejora, lo que permite no apoyarse en enfoques correctivos(mínimo) o competitivos; estos estándares ponen énfasis sobre la capacidad de desarrollo y mejora de los profesores; por lo que muchas de las propuestas de salario según mérito han fracasado porque no evalúan a los maestros para que tengan lugar el progreso de éstos, sino para especificar los niveles mínimos de rendimiento con respecto a las escasas recompensas que pueden obtener.

Las preferencias y normas culturales hacia los elementos del diseño de los programas de pagos de incentivos son factores importantes durante el diseño y la fase de instrumentación, los

que son acordes a las necesidades detectadas y al recurso económico del que dispone cada país, para llevarlo a cabo.

Por lo que, comenta la OCDE (2009, p. 104) como ejemplo, que entre los programas de pagos de incentivos más destacados están: el programa al mérito y el sistema ICE de Bolivia, el SNED de Chile, el programa de gratificación escolar de El Salvador, la Carrera Magisterial de México, el Programa de Bonos por Desempeño para toda la Escuela de la ciudad de Nueva York, la Beca del Gobernador para el Educador de Excelencia de Texas, El Fondo de Incentivos para Maestro en los EUA, los programas promovidos por el Ministerio de Educación de Israel, los experimentos de Andhra Pradesh India.

Es obvio que las publicaciones sobre el diseño de programas de incentivos en el sector educativo necesitan tener un mayor incremento, antes de que pueda diseñar el primer o segundo sistema de compensación; la investigación en la educación, la práctica y las políticas públicas necesitan continuar apoyando la innovación normativa combinada con evaluaciones independientes, así como los efectos sobre el logro de los estudiantes, las conductas, las actitudes de los docentes y la dinámica organizativa tanto a lo largo como a corto plazo.

Con la información recopilada a través del desarrollo de este capítulo, se pudo observar los diferentes contrastes entre la educación tradicional y la innovadora en las instituciones a nivel medio superior, que es en este nivel donde se llevo a cabo esta investigación. Detectando también que se tiene que trabajar mucho todavía en relación al sistema de compensación e incentivos para los profesores, ya que este tema no se ha desarrollado lo suficiente.

Después de haber analizado, los datos obtenidos en el siguiente capítulo se desarrollara la metodología y las diferentes etapas de cómo se llevo a cabo la presente investigación, así como los datos más relevantes de la institución.

Capítulo 3 Metodología

En este capítulo el lector podrá visualizar la descripción socio demográfica del contexto donde se encuentra ubicado el plantel de CONALEP en el que se realizó la investigación, las diferentes etapas del método utilizado para realizarla, los procedimientos de cómo se aplicaron los diferentes tipos de instrumentos para poder obtener los datos que se capturaron y analizaron en esta indagación.

3.1 Descripción socio demográfica del contexto de la investigación y los participantes

La sociodemografía: es un estudio interdisciplinario que abarca diferentes disciplinas como lo puede ser la sociología, economía, antropología entre otras de las poblaciones humanas, y que se ocupa de su dimensión, estructura, evolución y caracteres generales, así como su desarrollo a través del tiempo (Departamento de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Granada., 2010). Los datos obtenidos por el departamento de estadística e investigación operativa, permitirán conocer la información de interés para realizar el análisis requerido para esta investigación.

Esta investigación se realizó en el CONALEP del Estado de México, siendo una institución que se federalizó en el año de 1998 y está constituida por 39 planteles, dentro de los cuales se encuentra el plantel Naucalpan I. Donde se llevó a cabo esta investigación, se imparte

en este plantel educación a nivel medio superior (EMS), la que a nivel mundial se ha convertido como lo menciona Castañón et al. (2000) en un tema educativo trascendente, pese a que estuvo en la sombra durante muchos años del debate pedagógico. Por lo que en estos momentos es vital su análisis para realizar las innovaciones necesarias, así como las gestiones pertinentes para su mejora, no sólo para los actores de la educación misma, sino para los jóvenes, sus familias y la sociedad en general.

En esta institución se imparte el bachillerato bivalente como complemento a la formación como profesional técnico, misma que les permite a los alumnos, una vez que egresen, incorporarse a estudios de nivel superior si así lo desean o solamente incorporarse al campo laboral. Se imparten cuatro carreras en Profesional Técnico en: Alimentos y Bebidas, Hospitalidad Turística, Informática y Contabilidad.

Se encuentra ubicado en la parte norte del municipio de Naucalpan, siendo esta una zona de alta marginación, y por consecuencia de gran delincuencia, drogadicción y alcoholismo, afortunadamente al interior del plantel estos dos últimos fenómenos no existen.

El plantel cuenta con 7 edificios: en dos se localizan las oficinas de gobierno, el auditorio, biblioteca y el aula tipo (que cuenta con pizarrón electrónico y cañón; en otro edificio en la planta baja se ubica el taller de la carrera de Hospitalidad Turística y el segundo piso el taller de alimentos y bebidas; el edificio donde se encuentran tres laboratorios para la carrera de informática, los cuales cuentan con internet; dos bloques de sanitarios para alumnos, un bloque de sanitarios para profesores; también se cuenta con 18 aulas, cancha deportiva, cafetería, dos pequeñas plazuelas y áreas verdes.

La matrícula general es de 1,380 alumnos dividida en dos turnos, en el colegio se tiene la modalidad de dividir el año escolar por semestre, el que se cursó durante el periodo agosto-

enero 2010, durante el cual se realizó esta investigación. Los participantes que la conformaron, fueron los docentes de dicha institución; se contó con una plantilla constituida por 84 profesores, de los cuales 50 eran mujeres y 34 hombres, cuyas edades fluctúan entre los 24 y 48 años; su nivel de estudios es el siguiente: 3 con estudios a nivel maestría, 30 están titulados a nivel licenciatura, 48 son pasantes a ese mismo nivel y 3 son profesionales técnicos bachiller.

De acuerdo al plan estratégico de la institución los principales retos son: la re acreditación de la carrera de Informática, por el organismo externo CACEI (Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería A.C.); la recertificación en ISO 9001:2008, por el organismo externo AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) y la incorporación al Sistema Nacional de Bachillerato.

También se tiene que mencionar uno de los grandes logros realizados por los alumnos de esta institución, ya que presentaron un proyecto multidisciplinario entre las cuatro carreras con las que cuentan. Este proyecto llamado “Conapan” (donde desarrollaron un producto alimenticio innovador en forma de mazapán, que puede ser consumido por las personas con problemas de obesidad y los diabéticos), participo en la convocatoria realizada por el Comecyt del estado de México, ganando el primer lugar a nivel estatal. Este proyecto está ahora trabajándose a través de las PIMES, donde los alumnos están desarrollando lo aprendido hasta el momento en las diferentes carreras, así como su creatividad, ya que los participantes son de cuarto semestre.

3.2 Diseño de la Investigación.

El diseño de la investigación, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo, en el enfoque cualitativo, también se refiere al abordaje

general que se habrá de utilizar en el proceso de la investigación; asimismo cabe señalar que no existen fronteras entre la tipología de los diferentes diseños que se conocen, debido a que son sumamente relativas y la mayoría de los estudios toma elementos de más de uno de estos, por lo que en algún momento estos se yuxtaponen (Hernández., Fernández y Baptista, 2006).

Como se puede visualizar, esta es una fase crucial, ya que en ella se toman decisiones sobre la planeación del trabajo propiamente dicho, claro que este diseño estuvo condicionado desde un principio por el problema a estudiar, debiendo adecuarse las opciones metodológicas al objeto del estudio, como lo menciona Villegas (2006).

La metodología que se utilizó para realizar esta investigación responde al nombre de estudio de casos instrumental; Stake (1998) comenta que el estudio de casos es a través del cual se estudia la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes, por lo que concretamente el estudio de caso instrumental permite investigar una situación paradójica, así como una necesidad de comprensión general, considerando que se puede entender la situación mediante el estudio del caso en particular; recibe el nombre de instrumental debido a que convierte en un instrumento a través del cual se comprendió la realidad del caso presentado en esta institución educativa.

Los estudios de casos son considerados como una clase de diseños a la par de los no experimentales, un asunto de muestreo, se pueden definir como estudios que al utilizar los procesos de investigación cualitativa, cuantitativa o mixta, permite analizar hondamente una unidad para responder al planteamiento del problema, así como probar hipótesis y/o desarrollar alguna teoría (Hernández., et al. 2006).

Por lo antes expuesto, toda investigación necesita de la interpretación de los datos obtenidos que son la parte medular de la misma, por lo que el investigador puede acudir a las

técnicas de obtención de información, ya sea de tipo cuantitativo, cualitativo o mixta, que es la que permite que ninguno de los dos tipos de investigación antes mencionados se excluya uno de otro, ya que así puede utilizarse complementariamente y poder aprovechar las ventajas que ofrecen cada uno de ellas.

Como lo mencionan Esteban, García de Madariaga, Navarro, Olarte, Reinares y Saco (2006), la investigación cuantitativa da relevancia al aspecto numérico de la información obtenida, ocupando determinadas técnicas estadísticas con el fin de analizar a través del estudio de las variables de interés en una muestra representativa, la estimación de los valores que presentan las mismas, para el conjunto de la población estudiada; cabe mencionar que también se apoya en la observación y el método experimental.

Esteban, et al. (2006), Comentan que la investigación cualitativa suministra información sobre motivaciones, creencias, opiniones que se encuentran relacionados al individuo con respecto a su parte interna, a través de pequeñas muestras que representan su tipología; por lo que su objetivo no es cuantificar las variables sino mostrar una visión del espíritu de formas y matices con los que aparecen y así poder profundizar sobre el tema a investigar y generar conocimiento.

3.3 Etapas de la Investigación.

El proceso cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia, las etapas más bien constituyen acciones que se llevan a cabo para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio, al ingresar al contexto por el simple hecho de observar lo

que sucede en él, se está analizando y recolectando datos, por lo que el muestreo, recolección y análisis resultan actividades casi paralelas (Hernández. et al., 2006).

Sin embargo antes de iniciar la recolección de datos fue necesario solicitar al director del plantel Naucalpan I, a través de una carta de consentimiento la autorización para poder realizar en el colegio el estudio de investigación, misma que se anexa en el apéndice A.

Después de haber recibido el permiso por parte de la autoridad máxima de la institución, se procedió a seleccionar la muestra a la cual se le aplicaría el instrumento de investigación elegido para llevar a cabo la recolección de datos, siendo estos parte fundamental de la misma, aunque su propósito no es medir variables para llevar a cabo deducciones y análisis estadísticos como lo menciona Hernández et al. (2006), ya que esta clase de datos es muy útil para captar de manera completa los significados y las razones internas del comportamiento humano.

Posteriormente se realizó la organización de los datos y la información, así como la revisión del material y preparación de los datos para su análisis detallado, para poder tener las unidades de análisis, codificación y categorías, lo que permitió tener una descripción más completa de estos, después se llevo a cabo un resumen y depuración de la información irrelevante, para poder realizar un análisis cuantitativo, lo que permitió generar la última etapa de esta investigación que fue crear el reporte de resultados del proceso, todo esto comentado por Hernández et al. (2006).

3.4 Población y muestra

Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento del problema y selección del contexto, en el que esperamos encontrar el caso que nos interesa en la

investigación, la población sobre la cual se habrá de recolectar los datos no necesariamente tiene que ser representativa del universo; por lo que se deben de considerar tres factores que intervienen para determinar el número de casos: “ 1) capacidad operativa de recolección y análisis, 2) el entendimiento del fenómeno y 3) la naturaleza del fenómeno bajo análisis” (Hernández et al.,2006, p. 562).

En esta investigación se tomó como base a la población docente del plantel Naucalpan I integrada por una plantilla de 84 profesores, que en su totalidad han tomado diferentes cursos de formación sello, que se han impartido en los intersemestres en la institución los cuales son: Aprendizaje Acelerado, Habilidades Didácticas I, Técnicas de Evaluación, Liderazgo, Comunicación Efectiva y Fundamentos y Contextos de la Educación Basada en Normas de Competencias.

Dentro de la población antes mencionada, se encuentran 12 docentes que están cursando el diplomado de PROFORDEMS, sin embargo la muestra que se tomó sólo fue de seis de ellos, ya que son los más representativos de la misma, porque además cuentan con la característica de haber tomado todos los cursos de formación sello, lo que permitirá llevar a cabo la interpretación interna de la innovación y gestión que se está trabajando dentro del colegio.

3.5 Instrumentos de Investigación.

Es importante que una vez definidos los datos a coleccionar, se cuente con un instrumento de recopilación de la información empírica, lo que significa en cierto modo materializar el marco

teórico y conceptual a través de una hipótesis, ya que junto con los objetivos y el planteamiento del problema como construir y aplicar los procedimientos para recopilar la información; sin embargo es necesario tener presente las condiciones objetivas y subjetivas en los que se emplearan los instrumentos para adecuar si es necesario las estrategias al encontrarse en el campo, a fin de obtener información confiable (Rojas., 1995).

Para este caso se utilizó una entrevista semiestructurada, la que permitió una fácil recopilación de datos, ya que se puede interactuar con él entrevistado, captando así todas las percepciones internas sobre el tema a tratar; se realizó el análisis de los documentos sobre planeación estratégica y de los instrumentos de evaluación docentes, lo que permitió conocer las innovaciones relacionadas a la formación del personal docente y las estrategias sobre la gestión de las mismas; también se aplicó una encuesta, a través de la cual se tiene una relación uno a uno con el encuestado y no necesariamente debe ser respondida en el momento de su aplicación, lo que facilita se brinde una información más precisa.

En el documento de esta investigación se pueden observar los instrumentos antes mencionados que fueron aplicados en el plantel para poder realizarla, mismos que se anexan en el apéndice B.

3.6 Prueba Piloto

Esta sirve para que antes de iniciar la operación de recolección de datos, se pruebe el instrumento con el cual se pretende realizar la investigación, lo que permitirá verificar su validez, fidelidad y precisión respecto a los datos recopilados durante su aplicación, esto permite realizar

los ajustes pertinentes, antes de la ejecución de los instrumentos definitivos ante el total de la muestra seleccionada; la prueba piloto tiene numerosas ventajas, entre otras permite calcular el tiempo que requieren los participantes para realizar su tarea y al mismo tiempo verificar si las consignas son claras (Giroux, 2004).

Por lo antes comentado se aplicó el instrumento de la entrevista semiestructurada a una de las maestras que conforman la muestra, lo que permitió dar cuenta que al parecer de ella las instrucciones fueron claras, así como los reactivos y el número de ellos, de igual forma durante el transcurso de la entrevista se facilitó el uso de nuevos reactivos para complementar la información recabada, también el tiempo para la entrevista y la encuesta fue adecuado para llevar a cabo estas tareas, lo que permitió verificar que éste es adecuado para cumplir con el objetivo de esta investigación y proporcionar los elementos necesarios para realizar el análisis que permitió presentar los resultados confiables esperados.

3.7 Procedimientos de aplicación de instrumentos.

Como se comentó anteriormente para esta investigación se trabajó con una muestra, conformada por las seis maestras que han cursado los cinco cursos de formación sello, y en agosto de este año iniciaron el diplomado de PROFORDEMS, a los que se les entrevistó para obtener sus percepciones con respecto a su propia adquisición de competencias y a la gestión de cursos para recibir una formación innovadora; también a ellos mismos se les aplicó una encuesta relacionada a cuáles serían los criterios para evaluar su desempeño orientado a la innovación educativa.

Se les solicitó a las profesoras que en el tiempo de receso, el cual tiene una duración de 30 minutos, pudieran estar en la sala de docentes de acuerdo al horario y día que les corresponde asistir al plantel, para poder aplicar la entrevista en forma individual, y seguir en el contexto adecuado para ellos, ya que en este espacio se cuenta con la infraestructura y equipamiento adecuado para su confort.

La entrevista se llevó a través de un dialogo, donde la profesora exponía las respuestas a las preguntas de manera fluida y cuando la situación lo permitió se hizo una ampliación de las misma o las adecuaciones necesarias para lograr el objetivo deseado en esta investigación.

En ese mismo día, se les comentó sobre la encuesta que se aplicaría un día después de la entrevista en el mismo lugar donde se había llevado a cabo esta, acordando el horario que tenían disponible de acuerdo a sus actividades que tenían que realizar.

La aplicación de la encuesta tuvo una duración de 15 minutos, ya que los criterios para la evaluación del desempeño docente orientado a la innovación educativa, fueron claros y fehacientes, permitiendo así completar la recolección de datos requeridos para esta indagación.

3.8 Captura y análisis de datos.

La entrevista consta de 12 preguntas, lo que da un universo de 72 datos para analizar, de igual manera la encuesta está constituida por nueve criterios, con lo que se obtuvo 54 datos más para completar la investigación, dando un total de 126 variables para estudiar, partiendo de la experiencia del investigador y de las necesidades del entorno, se pudo acotar todo el trabajo.

Después de haber hecho la depuración de la base de datos se procedió a separar la información por categorías colocando cada una de ellas en una hoja de Excel y etiquetándolas, lo que permitió realizar un análisis más objetivo del trabajo de campo. Dependiendo de la categoría se fueron buscando las preguntas con mayor incidencia, logrando así una mayor certeza en el análisis, se procedió a categorizar la información en algunas de las respuestas y en otras se estratificó (Giroux, 2004).

Una vez que se realizó este proceso en cada una de las categorías, se procedió al análisis de las mismas para emitir resultados, que fueron tanto de tipo cualitativo como cuantitativo, el primero de ellos se ejecuto por medio de la reflexión de los siguientes cuestionamientos, ¿qué me dice esto?, ¿qué significa esto otro?, ¿por qué ocurre aquello? (Hernández, et al., 2006).

Lo antes expuesto en el desarrollo de este capítulo, tuvo la finalidad de presentar conceptos clave que ayuden a responder los planteamientos y a entender los datos, que le dan sentido a esta información para que el lector tenga un panorama más amplio y pueda así, comprender de manera más fácil lo presentado en los resultados de la investigación.

Para lo cual en el siguiente capítulo se presentarán los resultados encontrados, resaltando las principales características detectadas en las prácticas de gestión efectiva en términos de los objetivos de la educación innovadora a nivel medio superior.

Capítulo 4: Resultados

En el presente capítulo se analizan y presentan los resultados de la investigación y se muestran las similitudes y diferencias entre las tres categorías de análisis de los datos obtenidos a lo largo de esta indagación, a través del desarrollo de los cinco temas planteados. Los aspectos a investigar fueron las prácticas de gestión administrativa, la planeación estratégica y los proyectos de innovación educativa que se realizan en la institución acorde al propósito de este estudio, que es determinar, de que forma el programa de capacitación de formación sello desarrolla o fortalece las competencias para la Reforma Integral de la Educación Media Superior, en los profesores del CONALEP Naucalpan I.

4.1 Características de las prácticas de gestión efectivas en términos de los objetivos de la innovación educativa.

Las características de gestión establecidas en la institución permitieron conocer de qué manera apoyan la innovación educativa en este plantel.

En el indicador de Prácticas de Gestión Administrativa, se entrevistó al director del plantel Naucalpan I, para conocer cuál es el sistema de indicadores que manejan, qué utilidad le dan y cómo se ve esto reflejado en la eficiencia, eficacia y efectividad en el momento de planear la formación docente; esto con la finalidad que la gestión realizada por el director, permita apoyar e incentivar la innovación educativa de la institución. Y al mismo tiempo le permita dar

un seguimiento a las metas de cada uno de los indicadores, para que, al hacer el análisis de la información obtenida se puedan tomar las decisiones pertinentes para realizar un plan de mejora y realizar las adecuaciones necesarias para cumplir con los objetivos planteados.

El sistema que se maneja en el plantel se llama Balanced Scorecard, permite relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Sin embargo, el verdadero poder del Balanced Scorecard aparece cuando se transforma de un sistema de 32 indicadores en un sistema de gestión, algunas de sus bondades son: alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, comunicar la estrategia a toda la organización, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo, realizar revisiones, y obtener retroalimentación para la estrategia y mejorarla, así como para una correcta toma de decisiones. Y es aquí donde su necesidad se vuelve prioritaria y crucial en la Gestión (entrevista con director del plantel).

El jefe de proyecto de administración y finanzas, comentó que la política presupuestal que se lleva en el plantel es:

A través de la elaboración de un presupuesto basado en partidas presupuestales, tomando en cuenta los datos históricos de la institución, reflejados en el Programa Operativo Anual (POA), que permite administrar el sistema CONALEP para priorizar los objetivos y metas del plan estratégico del plantel, promover la mejora continua de los servicios educativos, fomentando la planeación participativa, la vinculación con el sector productivo y la rendición de cuentas a la sociedad. Dándosele un seguimiento trimestral para verificar el grado de cumplimiento de las metas (entrevista con el jefe de proyecto).

En relación a lo antes expuesto, se debe considerar que uno de los factores que incide en la eficacia del sistema educativo la establece la buena o mala gestión administrativa. Cualquiera que sea su nivel, ésta forma parte primordial del proceso educativo.

Sin embargo, también aparecen nuevas oportunidades de transformación que en la actualidad debe enfrentar la dirección de una institución educativa a través del gerenciamiento institucional educativo (Manes, 2004).

Por esto la conducción de una institución educativa, es considerada ya como una empresa de servicios, no es ajena a la gestión empresarial, por lo cual es necesario aplicar las cuatro grandes funciones básicas de la administración: la planeación, organización, comunicación y control (Ramírez, 2002).

De acuerdo con el indicador de Planeación Estratégica Institucional se solicitó, al director de la institución, que mostrara el documento de la misión, visión, política y el plan estratégico de la institución, en el que se encontró que en la misión se hace referencia a un modelo de educación basado en normas de competencias laborales y son pocas las instituciones hasta el momento que trabajan en ello.

En la visión se refleja que se busca una cultura institucional basada en valores, calidad y mejora continua, y que se pretende que los resultados de los indicadores otorguen la preferencia del sector productivo y social, así como de alumnos y padres de familia. Algunos de los objetivos estratégicos son: el desarrollo de programas de formación para los profesores (personal docente), por ejemplo el curso-taller de formación sello, que se enfoca a la innovación educativa, así como la certificación de los docentes en una Norma Técnica de Competencia Laboral, certificar los procesos y acreditar las carreras y laboratorios. Se refleja a través del documento que la metodología utilizada para llevar a cabo la planeación fue el análisis de FODA.

En el indicador de Innovación Educativa, se realizó una observación de una sesión del curso de habilidades didácticas I que forma parte del curso-taller de formación sello de la capacitación recibida por los docentes en los espacios intersemestrales. Se detectó el interés de

los profesores, quienes lo consideraron importante porque les dio herramientas para poder realizar su labor diaria y llevarla a cabo con calidad.

Al aplicarse el cuestionario de satisfacción del cliente, donde se ve reflejado la calidad con que se impartió y también si los contenidos fueron los adecuados en el curso antes mencionado, se vio reflejado que el objetivo al implementar este tipo de capacitación fue alcanzado, lo que permitirá que los docentes que han participado en él, puedan tener parte de las herramientas que les permita la inserción al PROFORDEMS.

Con respecto a la evaluación del desempeño, que para esta investigación se consideró todo lo relacionado con la plantilla docente, se observó que se basan en un Lineamiento de Operación del Programa de Evaluación Integral del Desempeño por Competencias (PEVID), que permite la operación eficiente y el seguimiento a las acciones que estipula el PEVID, respecto a la calidad del desempeño de la función de los docentes frente a grupo semestre a semestre. El responsable de llevar a cabo esta evaluación es el jefe de proyecto de formación técnica y se realiza durante el semestre, de acuerdo con la calendarización que envía la dirección general de CONALEP en el estado de México.

4.2 Características de las prácticas educativas innovadoras.

El buscar este tipo de características en la institución, permitió visualizar si se está llevando a cabo una transformación que obligue a innovar radicalmente la naturaleza de la educación y los conceptos de enseñanza-aprendizaje; aprender a aprender no sólo en las aulas,

sino en todos los espacios de convivencia social, así como por diversos conductos y en el curso de toda la vida en forma creativa (Schara, 2002).

En relación al indicador de Práctica de Gestión Administrativa, se observó que en base a los resultados obtenidos en la evaluación de los profesores, se detectan las áreas de oportunidad para gestionar la capacitación que se impartirá en el espacio intersemestral, considerando que son 17 curso- taller de Formación Sello que conforman el proceso de formación de competencias docentes. Se eligen cuales son los más adecuados para impartir, de acuerdo a las necesidades detectadas, para que los maestros al inicio del siguiente semestre cuenten con las herramientas necesarias para implementar acciones innovadoras en la impartición de los módulos y éstas queden plasmadas en su plan sesión. En relación con esto, el jefe de formación técnica, que es la persona encargada de todo lo relacionado con la plantilla del personal docente, hizo los siguientes comentarios:

De los seis cursos-taller de Formación Sello impartidos hasta el momento en el plantel, cada uno de ellos ha permitido solventar las carencias manifestadas durante la evaluación efectuada a lo largo del semestre. Por lo que al implementar el proceso de capacitación de los docentes se tomo en cuenta: el propósito del curso, los resultados de aprendizaje, principios, contenido, criterios de evaluación, planeación didáctica y metodología. Posteriormente se dio seguimiento a esta formación recibida a través del plan sesión elaborado por cada docente (entrevista con jefe de proyecto).

Lo anterior permitió cotejar los beneficios obtenidos por los docentes entre la formación recibida y la esperada por la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), ya que la capacitación impartida se ha construido con un enfoque en competencias. Los cursos están referidos al contexto de trabajo del tipo educativo, independientemente de las asignaturas que

tengan a su cargo y las condiciones socioeconómica y culturales de su entorno, posibilitando el crecimiento del individuo y no sólo una dimensión de él.

Las soluciones deben convenirse a través del desarrollo de un significado compartido, en la acción individual y colectiva en contextos cotidianos donde es el punto crítico que sostiene o derrumba el cambio educativo (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

Con respecto al indicador de Planeación Estratégica, el jefe de proyecto de formación técnica accedió al sistema del Balance Scorcard, lo cual permitió analizar su información. Ahí se encuentran contemplados los indicadores en relación con los objetivos y metas del plan estratégico y se pudo observar que en la parte de Proyecto Institucional de Educación Profesional Técnica, se tiene contemplada la meta de docente habilitado.

El indicador llamado índice de docentes habilitados, reporta el acumulado de docentes habilitados (docentes que han participado en todos los cursos-taller de Formación Sello) y se pudo detectar que de los 84 docentes que conforman la plantilla docente, sólo seis de ellos han cursado el total de los cursos impartidos de la Formación Sello, y también están tomando el diplomado de PROFORDEMS.

La información descrita ha permitido tomar las decisiones adecuadas para poder replantear la capacitación de los docentes para el siguiente semestre y que así puedan formarse para cumplir con el perfil docente requerido por el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).

También considerar dentro de la planeación estratégica, que los procesos innovadores deben ser desarrollados desde la misión de cada Institución Educativa, con miras al mejoramiento constante de su labor, así como a desarrollar capacidades de encontrar soluciones entre las nuevas propuestas y las prácticas académicas consolidadas Hernández et al. (2006).

En el indicador de Proyectos de Innovación Educativa, se encontró que se está habilitando al personal docente en competencias orientadas a la innovación educativa, ya que éstas se consideran como la capacidad profesional para determinadas actividades. Por ello se debe tener un enfoque integrado que permite, en un nivel apropiado de generalidad, ver desplegado un conjunto de tareas claves que integran conocimiento, habilidades y actitudes en contextos determinados (Álvarez, 2000, citado por Monzo, 2006). Esto se ve reflejado en las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los docentes que han participado en esta habilitación, aplicadas a los que están tomando el diplomado de PROFORDEM, como los que todavía no lo cursan. Sin embargo aportaron sus experiencias en las encuestas aplicadas, ya que implementaron los conocimientos adquiridos en la capacitación, en los módulos que impartieron a los alumnos de la institución en los diferentes semestres.

La entrevista semiestructurada aplicada a los profesores que aun no están inscritos en el diplomado de PROFORDEMS, arrojó los siguientes comentarios:

Los conocimientos adquiridos en los cursos-taller de Formación Sello, me han proporcionado habilidades didácticas, tips, estrategias utilizables en el aula como lo es realizar sesiones de una manera lúdica. También han contribuido para realizar desde una presentación hasta una planeación integral con los alumnos, liderazgo y tipos de aprendizaje. Las habilidades que he desarrollado acordes al Sistema Nacional del Bachillerato son: trabajo colaborativo y en competencias, así como los siguientes atributos: facilitar la integración armónica, diseñar proyectos, incorporar nuevos conocimientos y experiencias, utilizar material didáctico adecuado. Y en relación al perfil requerido por la RIEMS, considero que es importante cambiar las prácticas tradicionales de enseñanza en el aula, son trascendentales para el desarrollo profesional y formación continua. Independientemente cual sea nuestro perfil profesional, y la responsabilidad que tenemos en la formación de los alumnos (entrevista, profesor 1, en grupo de enfoque)

La entrevista semiestructurada aplicada a los profesores que están inscritos en el diplomado de PROFORDEMS, arrojó los siguientes comentarios.

Los curso-taller de Formación Sello tomados hasta el momento me han servido en el diplomado de PROFORDEMS, ya que para mí no fueron temas nuevos y desconocidos ya que desde hace dos años hemos empezado a manejar dicha información y ahora al tener que desarrollar mis conocimientos dentro de la plataforma puedo hacer comentarios más firmes y con experiencias. Ya que cuando tomo dichos cursos me nutro y los desarrollo en el aula con mis chicos, y aunque sé que el tiempo es corto para que dentro de los cursos se nos de toda la información he considerado buena esa forma de ayudarnos a desarrollar nuestras competencias.

En relación con la impartición de los módulos a los alumnos me ha servido para basarme sobre todo en el trabajo colaborativo, en el desarrollo de mapas mentales y conceptuales, investigación individual, el uso de herramientas como son las virtuales y las bibliográficas para lograr el desarrollo de las competencias contextualizadas. Que aunque es un tema en el que tengo que seguir estudiando trato de involucrar al alumno para que como se dice en los cursos y en el diplomado los chicos tengan más armas y seguridad en su vida profesional y laboral (entrevista, profesor 2, grupo de enfoque).

Por lo antes expuesto por los docentes entrevistados, se puede detectar que las habilidades y competencias que han desarrollado a lo largo de su capacitación, van de acuerdo al perfil requerido por el Sistema Nacional de Bachillerato, que son varias como: el trabajo colaborativo, ser autodidacta ya que por medio de estos cursos han podido entender que el aprendizaje no sólo es en la escuela; cuando los docentes estudian o en los cursos inter semestrales. Sino que se tiene que estudiar día a día para que puedan transmitir sus conocimientos y experiencias de la manera más adecuada y lograr un mejor entendimiento en los alumnos.

Las competencias que más conocen y manejan de acuerdo a lo reflejado por la encuesta son las genéricas que son las siguientes: se auto determina y cuida de si, se expresa y comunica,

piensa, crítica y reflexivamente, aprende de forma autónoma, trabaja en forma colaborativa, participa con responsabilidad en la sociedad.

Los docentes que tienen la oportunidad de dar materias donde puedan manejar los diferentes tipos de competencias que se manejan como son las: básicas, extendidas y profesionales, tienen la oportunidad de mostrar las habilidades y actitudes, para que a su vez los alumnos puedan desarrollar las competencias antes mencionadas.

Por ello se debe tener un enfoque integrado que permite, en un nivel apropiado de generalidad, ver desplegado un conjunto de tareas claves que integran conocimiento, habilidades y actitudes en contextos determinados (Álvarez, 2000, citado por Monzo, 2006).

4.3 Características del sistema de evaluación del desempeño para la innovación educativa.

La calidad debe ser controlada y sólo es viable hacerlo desde el conocimiento del nivel de avance que se logra, mismo que da un sistema de evaluación, porque la institución puede detectar áreas de oportunidad y ver los alcances obtenidos para elaborar un plan de mejora (Valenzuela, 2008).

El indicador de la Práctica de Gestión Administrativa, de acuerdo a la investigación que se realizó, se enfocó a la evaluación del desempeño docente, ya que como lo menciona Segne (1998), al definir que una organización inteligente es aquella “que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro, que conjuga el aprendizaje adaptativo con el

aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa" una entidad crece en la medida que sus integrantes aprenden.

Como ya se comentó anteriormente existe el Programa de Evaluación Integral del Desempeño por Competencias (PEVID), a través del cual se gestiona la recontractación y la asignación de la carga horaria de los profesores antes de iniciar el próximo semestre.

Derivado de la aplicación de los instrumentos de evaluación del PEVID, se genera un informe cualitativo que indicó de manera global las fortalezas y las áreas de oportunidad más recurrentes correspondientes al desempeño de los docentes, también debe contener las acciones a seguir, estableciendo las prioridades a atender y que permitan eficientar la práctica de los profesores. Además sirvió para identificar los cursos-taller de Formación Sello idóneos, y así hacer las gestiones administrativas necesarias para la impartición de los cursos de capacitación en el intersemestre, que permitan subsanar las deficiencias encontradas y con esto reforzar las competencias y habilidades, que deben tener los docentes para poder integrarse al Sistema Nacional de Bachillerato y además que están relacionadas a la innovación educativa. El informe generado se envía a la dirección general de Conalep en el estado de México (entrevista, al director y jefe de proyecto de formación técnica).

En el indicador de Planeación Estratégica Institucional, se encontró en el análisis del documento, que el jefe de proyecto de formación técnica aplica a los docentes, los lineamientos del Programa PEVID para realizar la evaluación al desempeño docente, ya que ésta aparece cuando se pretende que la evaluación sirva a fines determinados.

La evaluación basada en competencias no se concibe como algo aparte del proceso formativo, sino como un componente clave y sustancial de este, sin el cual no es posible el aprendizaje, ya que para poder llevarlo a cabo, se necesita la retroalimentación relacionada con el grado de desarrollo de las competencias en sus diferentes dimensiones Tobón et al. (2006).

La función docente es una de las dimensiones en la que debe ser evaluado, las cuales se pueden agrupar en tres grandes áreas: docencia, profesionalidad y servicio a la comunidad como lo menciona Muñoz et al. (2002).

Al inicio del semestre se les informa a la plantilla docentes de los objetivos, alcances, tiempos y criterios de evaluación, así como los instrumentos de evaluación del PEVID, en concordancia con el enfoque de competencias. Se integró la comisión evaluadora, conformada por el presidente (director del plantel), secretario (jefe de proyecto de formación técnica), cuerpo evaluador, (jefe de proyecto de servicios educativos y docentes), con la finalidad de cumplir con la aplicación de los instrumentos correspondientes. Posteriormente, conjuntamente con el comité evaluador, se organizaron las acciones pertinentes para la aplicación de los instrumentos de evaluación, estos son: observación de una sesión, evaluación estudiantil, integración del docente al CONALEP y autoevaluación. Una vez realizada la aplicación de los instrumentos antes mencionados, se ingresaron los resultados en los medios y mecanismos de recopilación y sistematización destinados para ello. Los resultados se dieron a conocer a cada docente involucrado en dicha evaluación, y también se integra semestralmente un portafolio de evidencias por cada uno de ellos, el cual contiene los resultados cuantitativos de la evaluación, los comentarios vertidos en los instrumentos y las gráficas de los instrumentos que fueron aplicados. Se generó el informe cualitativo con base en los resultados cuantitativos, derivados de la aplicación de los instrumentos de evaluación del PEVID, teniendo así la retroalimentación con los profesores, implementando con ello el plan de mejora que permitió elevar la calidad educativa (entrevista, jefe de proyecto de formación técnica).

No obstante que se realizó la evaluación al desempeño docente, se aplicó una encuesta con una serie de criterios para conocer el grado de importancia que tiene evaluar el desempeño docente encaminado a la innovación educativa. Aunque dentro del colegio todas estas prácticas se llevan a cabo. Se encontró que para los seis docentes que participan en el diplomado de PROFORDEMS y los que aun no lo toman, es muy importante la participación en un sistema de gestión de calidad, cumplir con los estándares de los organismos acreditadores, realizar

actividades de aprendizaje vinculadas a problemáticas con empresas, actividades de aprendizaje multidisciplinario e incorporar tecnologías de información en la práctica docentes. Y lo más importante es: la realización de la investigación con la participación de los estudiantes y la participación en grupos académicos dentro de la institución.

Dentro del indicador de Proyectos de Innovación Educativa, el plantel está participando con doce de sus maestros en el diplomado de PROFORDEMS, aunque sólo seis de ellos han cubierto al 100% con los cursos-taller de Formación Sello, los 84 que conforman la plantilla docente participan en el sistema de gestión de calidad implementado (ISO 9001: 2008), así como también en la acreditación de las dos carreras con las que se cuenta.

Sin embargo en este momento todos los esfuerzos están enfocados en desarrollar las competencias docentes orientadas a la innovación educativa para quienes imparten educación media superior en la modalidad escolarizada, porque se requiere del perfil que para incorporarse al proyecto de la Secretaria de Educación Pública que es el Sistema Nacional de Bachillerato.

Esta formación se está llevando a cabo a través de la capacitación que reciben los profesores con los cursos-taller de Formación Sello, como lo han comentado ellos; sostienen que les ha dado las bases para el diplomado de PROFORDEMS, como también para las competencias genéricas que han desarrollado los alumnos.

Aunque el esfuerzo no sólo es de los docentes, sino que también de todo el personal administrativo y de alumnos que se están preparando para dicha integración. Sin embargo con respecto al director del plantel a parte de la gestión que está realizando para lograrlo, él se está preparando para participar en el diplomado de PROFORDIR, que es otro de los requisitos para lograr la incorporación al Sistema Nacional de Bachillerato.

4.4 Relaciones entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa.

La conducción de una institución educativa, es considerada ya como una prestadora de servicios, por lo cual es necesario aplicar las cuatro grandes funciones básicas de la administración: la planeación, organización, comunicación y control. Lo anterior permitirá obtener la retroalimentación necesaria para tener una mejora continua como objetivo global (Ramírez, 2002).

En relación al indicador de Prácticas de Gestión Administrativa, como se observó en el análisis del documento electrónico del sistema del Balance Scorecard, cada uno de los indicadores que lo integran, corresponde a los que reportan, que son los responsables de cada área el análisis de los mismos, para poder establecer las estrategias innovadoras que permitan a la institución alcanzar una mejora continua en relación a la práctica educativa. Sólo se consideraron los involucrados directamente en esta investigación.

Referente al índice de satisfacción del usuario, que está conformado por cinco categorías (servicios académicos, seguridad, servicios administrativos, servicios de apoyo, infraestructura y equipamiento), se aplica una encuesta a los alumnos para conocer la percepción que tienen respecto al servicio que se les brindó, en relación a los servicios académicos. Esta categoría la conforman 10 indicadores, de los cuales seis reflejan que las competencias y habilidades desarrolladas hasta el momento por los maestros, que obtuvieron por la capacitación recibida en los cursos-taller de Formación Sello, los que se han gestionado de acuerdo a las áreas de oportunidad encontradas, han permitido mejorar la calidad educativa, al innovar la práctica docente. Los indicadores antes mencionados son: Comunicación maestros-alumnos de un 6.93 subió a 7.09, trato que reciben de los maestros de un 6.62 a 6.65, forma en que los maestros imparten sus clases de 6.41 a 6.64, forma en que los maestros dirigen las prácticas en talleres y laboratorios de 6.40 a 6.67, dominio de los temas en clase por parte de los maestros de 6.40 a 6.70 y materiales educativos utilizados por los maestros para facilitar el

aprendizaje de 5.92 a 6.24. En una escala de 0 a 10, donde el seis es satisfecho, el ocho muy satisfecho y el diez supera expectativas (entrevista, con él director).

Relacionado con el indicador de Planeación Estratégica Institucional, cuando se analizó el documento del Plan Estratégico del plantel se identificó que dentro de la matriz FODA, se detectó como debilidad la falta de un programa de capacitación para el personal docente acorde a las áreas de oportunidad halladas en la evaluación al desempeño del mismo. Por lo anterior se consideró en las estrategias, el desarrollo de dicho programa, no sólo para solventar lo encontrado, sino que también apoyara a los maestros en el diplomado de PROFORDEMS y reforzará la buena comunicación y el trabajo en equipo para formar a un personal docente responsable y comprometido con la institución.

La evaluación educativa es necesaria para elevar la calidad en los servicios ofrecidos, considerando que este se instaure en cualquier entidad donde se ofrezca, como lo alude Valenzuela (2008), la evaluación es parte primordial de cualquier proceso administrativo y está presente desde el momento mismo de la planeación, nos permite diagnosticar el estado en que se encuentra la institución.

De ahí parte la idea de qué cursos de capacitación se tenía que gestionar con el director del plantel. Y después de analizar los instrumentos de evaluación de desempeño docente que les fueron aplicados y acorde a las áreas de oportunidad detectadas se eligieron los siguientes cursos, que dieron las herramientas a los docentes para innovar la práctica educativa en las aulas e influir asertivamente en los alumnos.

Aprendizaje Acelerado que tiene como propósito, facilitar a los docentes los elementos para desarrollar habilidades y técnicas efectivas de aprendizaje, a través de la adecuada activación cerebral y, con ello, lograr un aprendizaje con

mayor retención a largo plazo, profundidad del conocimiento, velocidad de asimilación en el alumnado y mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Habilidades Didácticas I que tiene como propósito, que los participantes, cuenten con las habilidades didácticas para impartir sesiones de aprendizaje, bajo el enfoque de la Educación Basada en Normas de Competencia. Técnicas de Evaluación que tiene como propósito, los participantes analizarán diferentes técnicas de evaluación, fundamentadas en la psicopedagogía y diseñarán instrumentos de evaluación del aprendizaje, basados en competencias contextualizadas que enriquezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Liderazgo que tiene como propósito, que los participantes desarrollen las cualidades que se requieren para convertirse en Líderes dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, por medio del conocimiento de los fundamentos básicos para establecer las bases del líder. Comunicación efectiva que tiene como propósito, la calidad del desempeño, real, objetiva, que trasciende, por lo que si nos referimos a comunicación efectiva, tiene que ver con la forma en la que el comunicador logra sus objetivos de transmitir el mensaje deseado. Fundamentos y Contextos de la Educación Basada en Normas de Competencias cuyo propósito es que, un docente que se diga competente debe demostrar sus conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo al proceso productivo en el que se encuentre inmerso (entrevista, con el jefe de proyecto de formación técnica).

Concerniente al indicador de Innovación Educativa, de acuerdo con los contenidos de los cursos de capacitación, la plantilla docente ha podido implementar estrategias innovadoras en la impartición de los módulos y también ha contribuido en su desempeño académico.

Los procesos de cambio se generan a partir de un conjunto de factores críticos que los impulsan, a través de éstos se podrá alcanzar la calidad educativa que se espera para el nuevo siglo, por lo cual la verdadera innovación se produce en el aula, en el día a día, como lo menciona (Manes, 2004).

Como estrategia, principalmente el trabajo colaborativo (en equipo), la discusión guiada, la retroalimentación entre alumno-alumno y alumno-profesor, actividades generadores de información previa, el planteo de situaciones y la solución de problemas, estrategias para organizar la información por medio de mapas mentales, conceptuales, diagramas, etc. La aplicación en la vida diaria de los conocimientos adquiridos, promover la lectura, el uso de herramientas

tecnológicas actuales tales como el internet, las bibliotecas virtuales. (entrevista, profesor 2, grupo de enfoque).

Generar la clase mediante estrategias de enseñanza aprendizaje que permitan asimilar las problemáticas reales de campo laboral, conforme a la implementación de las tecnologías informáticas, se establecen al inicio de semestre, la creación de proyectos basados en apoyar al sector productivo con la creación de aplicaciones informáticas. Todo esto con el fin de que el alumno entienda la forma práctica como solucionar los problemas de trabajo, con las herramientas informáticas que se tienen. (entrevista, profesor 3, grupo de enfoque).

Las estrategias que he implementado para impartir los módulos asignados, entre otras son: empatía grupal, trabajar en competencias, coherencia y retroalimentación, trabajo colaborativo, coevaluación y la motivación. Para el desempeño académico han contribuido en: brindar las herramientas necesarias para cada módulo que se nos asigna para impartir, entender que es la educación basada en competencias como un aspecto fundamental, como realizar la evaluación de los alumnos. Darle una mejor visión sobre la labor docente y a manejar la inteligencia emocional (entrevista, profesor 4, grupo de enfoque).

Los resultados se han observado de forma significativa con los alumnos, generando mayor asimilación de los temas, logrando que comprendan con mayor porcentaje las problemáticas empresariales y que enfoquen las formas de contrarrestar los múltiples problemas presentados.

Los docentes comentaron que hasta el momento los cursos les han aportado elementos de diferente índole, ya que han reunido información elemental y pura, cuando se retoma la bibliografía básica que me permite tener un marco conceptual claro y preciso. Las experiencias obtenidas de otros compañeros profesores de diferentes características y perfiles les han permitido hacer un autoanálisis y tomar aquello que les puede servir para aplicarlo en su vida académica y docente.

Por lo que han podido desarrollar más confianza al darse cuenta que, los elementos con los cuales contaba anteriormente no están erróneos y los están complementando con los recibidos

durante los cursos y con ello, acrecentar su capacidad y habilidades para impartir los módulos de manera más eficiente.

Lo expuesto anteriormente permitió visualizar el grado de compromiso que tiene la administración de la institución al hacer nuevas prácticas de gestión, implementando la capacitación sobre innovación educativa, acorde a las necesidades del personal docente que les ha permitido desarrollar las habilidades que han servido como apoyo para el diplomado de PROFORDEMS. Sin embargo a pesar de los esfuerzos realizados por el director del plantel, el inconveniente detectado es que los instructores que imparten los cursos son internos y eso le resta importancia de acuerdo a la percepción de los profesores, ya que ellos preferirían un instructor externo.

Al no contar con el recurso presupuestal para hacer contrataciones externas, el director del plantel está realizando vinculación con universidades de la zona y tramitando un intercambio de instructores con otros planteles del colegio, para poder solventar esta deficiencia.

4.5 Relación entre los perfiles académicos y las prácticas de innovación educativa.

El perfil académico posibilita que los profesionales confronten sus propias ideologías con otros profesionales y alcancen su formación integral, considerando su desarrollo intelectual, las capacidades académicas, desarrollo de actitudes y valores, lo que establece los elementos necesarios para demostrar las competencias requeridas para la facilitación del aprendizaje. Bajo esta óptica se debe mantener el compromiso, la responsabilidad, así como la identificación

institucional con el Modelo Académico en el que el alumno es el centro del servicio educativo y por lo tanto adquiere el rol principal en el proceso de aprendizaje.

Por lo anterior, el docente que reúne el perfil requerido, tiene la posibilidad de proporcionarle los elementos que le permitan desarrollar una formación sólida que impacte en su desarrollo personal y profesional, con lo que adquiere el compromiso de apoyar el proceso de aprendizaje y coadyuvar a abatir los índices de deserción y reprobación. Todo esto se observó en el documento *Perfil Específico* mostrado por el jefe de proyecto de formación técnica.

Referente al indicador de Prácticas de Gestión Administrativa, la institución consideró las características del perfil docente que se solicitan al momento de la contratación, sean similares a lo requerido por la RIEMS y el CONALEP en relación a competencias.

Las competencias funcionan y operan en todos los ámbitos del desarrollo personal, posibilitando el crecimiento del individuo y no sólo una dimensión de él. El propiciar el desarrollo de las mismas implica construir una visión integral, a fin de concebirlas como una opción para la formación (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

Los aspectos que integran el perfil específico, así como el perfil equivalente son: formación inicial, ejercicio de la profesión, experiencia frente a grupo y actualización, éstos contienen una serie de requisitos. En el caso del perfil específico se deben cumplir todos los requisitos; en el caso del perfil equivalente se deberá cumplir con al menos un requisito por aspecto. En todos los casos cada requisito deberá demostrarse documentalmente. Dentro del perfil específico y equivalente, también se considera: la formación inicial, ejercicio de la profesión, experiencia frente a grupo, actualización (entrevista, con el jefe de proyecto de formación técnica).

Y de acuerdo a estos perfiles se planea la capacitación ofertada que permite ir complementando las necesidades detectadas, lo que asegura una calidad educativa.

Concerniente al indicador de Planeación Estratégica Institucional, como lo menciona Manes (2008), es la administración de procesos de cambio la que permite realizar mejoras, ya que existen cambios paradigmáticos que tienen que ver con las personas, la sociedad y el mundo. Para poder ingresar al siglo XXI, toda organización debe cumplir tres requisitos: anticipación, innovación y excelencia. Para esto se pensará en una “adaptación externa e integración interna”, por lo que los tiempos institucionales deben ajustarse al tiempo del cambio, que es en lo que está trabajando el plantel conforme a lo solicitado por la RIEMS.

De acuerdo a lo anterior, dentro del plantel se están desarrollando las siguientes competencias en los docentes para que formen parte de su perfil y puedan apoyar a la formación de los alumnos: gestión pedagógica didáctica del proceso educativo, orientadas al proceso de aprendizaje mediante el desarrollo sistemático de las competencias, que garanticen la formación profesional de alumnos cada vez más autónomos, vinculada con las necesidades sociales en el contexto de la institución educativa. Promoción de la cultura institucional, es la extensión de los ideales del CONALEP que emanan de su filosofía, política, valores institucionales y modelo académico, con el fin de fortalecer vínculos entre la comunidad educativa.

Utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, es la transformación en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, mediante estrategias innovadoras que incluyan las tecnologías de la información y comunicación como herramientas, para el desarrollo humano en el alumno. Promoción de valores, es la formación ética del pensamiento, del sentimiento y de la conducta del profesional técnico bachiller con una visión cívico ciudadana que le permita contar con capacidad crítica frente a los problemas de orden social y los conflictos humanos a los cuales se enfrenta en la cotidianidad (entrevista, con el jefe de proyecto de formación técnica).

Relativo al indicador de Innovación Educativa, se deben tener en mente los objetivos y las consecuencias asociadas a los cambios educativos específicos; así como comprender las dinámicas de los mismos como procesos sociopolíticos que comprenden todos los elementos

involucrados: los individuales, del aula, escolares locales, regionales y nacionales que intervienen en forma interactiva (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

En la competencia de Gestión pedagógico-didáctica del proceso educativo, aprendí a diseñar oportunidades de aprendizaje; planear sesiones innovadoras, plasmando las intenciones de enseñanza que incluyan actividades motivadoras, significativas, cooperativas, por proyectos, globalizadoras y aplicativas que contribuyan al desarrollo integral del alumno, diseñar entornos de aprendizaje que consideren la utilización de los medios de comunicación y los nuevos instrumentos informáticos. También a fomentar la participación de los estudiantes en todas las actividades utilizando estrategias de apoyo de trabajo individual, en equipo y en grupo para promover interacciones entre estudiantes, profesores y materiales didácticos, así como evaluar el aprendizaje de los estudiantes de manera integral utilizando diversidad de fuentes para recopilar información que contemplen estrategias de autoevaluación y coevaluación en pro de tomar decisiones para el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje (entrevista, profesor 5, grupo de enfoque).

Con relación a la competencia de utilización de la tecnología de la información y la comunicación, he podido desarrollar la usabilidad de las tecnologías de la información y la comunicación, los programas básicos de cómputo, el pizarrón electrónico, herramientas de internet. Diseño de estrategias innovadoras de enseñanza aprendizaje que incorporen el uso de estas tecnologías, aprovechando su uso informativo, comunicativo y motivador, asesorar en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como medio de información entre alumnos y docentes (entrevista, profesor 6, grupo de enfoque).

Sin embargo no se debe dejar de lado la formación ética de los alumnos, para lo cual se desplegó con el personal docente la competencia de promoción de valores.

Tener como docente, disposición para compartir por convicción nuestros conocimientos, habilidades y actitudes, mostrar con los alumnos respeto a su capacidad de comunicación, tolerancia, empatía y flexibilidad durante el desempeño en el proceso de enseñanza aprendizaje. Respetar la diversidad de los alumnos, ofreciendo múltiples actividades innovadoras que favorezcan la comunicación dialógica, fomentando actitudes a favor de la creatividad para resolución de problemas. Y liderar a los alumnos articulando la enseñanza de

valores de manera transversal, aprendiendo a ser a través de las prácticas solidarias, dignificantes y convivenciales (entrevista, profesor 7, grupo de enfoque).

En relación a lo antes comentado, en la institución donde se llevo a cabo la presente investigación se pudo detectar los cambios educativos que se han ido dando, de acuerdo a las competencias en las que se han capacitado los profesores, y que no sólo ellos son los beneficiados por los conocimientos adquiridos, sino que también se ven reflejadas en el aprovechamiento de los alumnos, obteniendo una educación innovadora y competitiva. Y al mismo tiempo ir compaginando lo solicitado por el diplomado de PROFORDEMS y las necesidades del colegio.

De esta manera todos los resultados obtenidos en el desarrollo de este capítulo, pueden mostrar que la institución donde se realizó la investigación, se pudo obtener la información necesaria para poder conocer las características y relaciones existentes entre las prácticas de gestión administrativa, la evaluación al desempeño docente y los perfiles académicos. Encaminado todo esto a la innovación educativa, así como para ir desarrollando el perfil académico que requiere la RIEMS.

También estos resultados permitirán llevar a cabo en el próximo capítulo, la discusión de los mismos y poder contrastar la literatura del marco teórico con los hallazgos encontrados en esta investigación.

Capítulo 5: Discusión

El lector encontrará en este documento las discrepancias que surgen de la discusión entre los hallazgos e innovaciones encontrados en la información arrojada en el capítulo anterior, donde se obtuvieron los resultados de la presente investigación. Esto permitirá realizar el análisis a través de los puntos de validez, alcances y limitaciones, sugerencias para llegar a las conclusiones del mismo.

5.1. Discusión de los Resultados.

Como se refirió con anterioridad la presente investigación tuvo la intención de comprobar si la gestión realizada para impartir “los cursos sello de capacitación” desarrolló o fortaleció las competencias en los docentes para la integración a la Reforma Integral de la Educación Media Superior, ya que ésta es la innovación educativa que se implementa en todas las instituciones de este nivel educativo a través del diplomado de PROFORDEMS.

Lo que se está llevando a cabo en la educación media superior va de acuerdo con lo comentado por Fullan y Stiegelbauer (1997), quienes consideran que se dispone de algunas innovaciones excelentes en la educación, dependiendo de las necesidades detalladas del planteamiento. Pero las innovaciones educativas no son fines en sí mismas, se debe encontrar el significado con una evaluación de las innovaciones específicas.

Esta innovación educativa se encontró, entre los mecanismos puestos en práctica para el desarrollo de competencias en los profesores de educación media superior, quizá el más novedoso sea el diplomado de PROFORDEMS. Por ello, “los cursos sello de capacitación” impartidos en el CONALEP con un enfoque basado en competencias, sirvieron de base para los profesores de esta institución, que están cursando el diplomado.

Las entrevistas hechas a los docentes, reflejaron que los conocimientos adquiridos en estos cursos complementados con lo aprendido en el diplomado, les han permitido acrecentar sus capacidades y habilidades para impartir los módulos de manera más eficiente. Teniendo como evidencia las encuestas aplicadas a los alumnos por la institución.

Schara (2002), comenta que la educación progresó y sufre modificaciones, como lo son los aportes metodológicos de los grandes educadores; esto ha permitido la globalización en la formación y el conocimiento.

Esto se ha visto reflejado en parte en el CONALEP, porque aunque han capacitado a todo su personal docente, no todos se encuentran cursando el diplomado de PROFORDEMS, poniéndolos en desventaja, al no contar con este complemento.

En las escuelas donde combinan, la dinámica de sistemas con un enfoque orientado a proyectos de aprendizaje basado en el conocimiento, en el cual los maestros ya no se ven como conferencistas y dueños de la sabiduría. En este proceso son asesores y consejeros de estudiantes que están llevando a cabo proyectos, en esta forma las aulas comunes se parecen más a un laboratorio de investigación universitario. Por eso los estudiantes realizan proyectos con significado en el mundo real, enfrentándose al reto de saber lo que necesitan para realizarlo (Segne et al. 2002).

Lo citado anteriormente sobre el proceso enfocado en el aprendizaje basado en el conocimiento, permitió comprender el sistema que se está implementado en CONALEP en las aulas y talleres donde los alumnos realizan los proyectos que los docentes proponen desarrollar durante el semestre. Estos proyectos se presentan a los empresarios y a la comunidad en general al final del semestre, para conocer si las propuestas desarrolladas son las adecuadas para solventar las necesidades que ellos tienen.

Con la retroalimentación obtenida reforzar la planeación de “los cursos sello de capacitación”, que les permite a los docentes mejorar las competencias, que les dan las herramientas para poder realizar su labor diaria y llevarla a cabo con calidad. Que al mismo tiempo les permite a los docentes adquirir los conocimientos que les han servido de plataforma para el diplomado de PROFORDEMS.

De acuerdo al sistema de evaluación mostrado por la institución, se observó un incremento en los indicadores en el índice de satisfacción del usuario, ya que se han llevado a cabo cambios de primer orden como lo son: mejorar la eficiencia y efectividad de lo que se realiza actualmente sin modificar sustancialmente la forma en que los estudiantes desempeñan sus funciones y sin alterar las características básicas de la institución.

En relación a los cambios de segundo orden, que son aquellos que buscan alterar las formas fundamentales de la organización, como los objetivos, estructuras y trabajo colaborativo (Fullan y Stiegelbauer ,1997) en el CONALEP también se consideró hacer cambios que afectan la cultura y la estructura de las escuelas; en las escuelas se reorganizaron las responsabilidades y se reestructuraron los papeles, incluidos los de los estudiantes y padres de familia.

Con respecto al sistema de evaluación con el que cuenta la institución, de acuerdo a lo comentado por Valenzuela (2008), donde la calidad debe ser controlada y sólo es viable hacerlo desde el conocimiento del nivel de avance que se logra. El sistema de evaluación del plantel no está completo, ya que le falta desarrollar un indicador que refleje la capacitación externa innovadora tomada por los docentes, como lo es el diplomado de PROFORDEMS y la certificación de los docentes en una Norma Técnica de Competencia Laboral. Por lo que el colegio no está detectando todas las áreas de oportunidad y ver los alcances obtenidos para elaborar un plan de mejora y tener una adecuada toma de decisiones en relación a la capacitación del personal docente.

Aunque la institución ha trabajado arduamente en relación a la capacitación de los docentes, no deben de olvidar que: para lograr un verdadero aprendizaje debe considerarse la autoevaluación de los procesos que se mezclan en la tarea de construir conocimientos a través de la información, es decir las personas aprende durante toda la vida (Ferreya y Pereti, 2006).

A lo largo de esta investigación, se busco observar si a partir del perfil requerido por la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), para los profesores que imparten clases a este nivel y en relación a la formación gestionada por el personal administrativo, y recibida por el personal docente de CONALEP Naucalpan I, es que surge esta discusión. Con la finalidad de corroborar si efectivamente les ha servido la capacitación recibida, para el desarrollo de las competencias requeridas por el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) y así, proporcionar a los alumnos una educación innovadora, con calidad y competitiva.

5.2 Validez interne y externa

Para el caso de estudio, la validez que se puede decretar radica en la aplicación del instrumento en este caso, las entrevistas que se realizaron a los maestros y al personal administrativo de la institución, a través de las cuales se captó el significado profundo y completo de las experiencias, vivencias y conceptos de los participantes, particularmente de aquellos vinculados con el planteamiento del problema.

En lo que se refiere a ética y honestidad en la aplicación de las entrevistas, se consideraron los parámetros que rigen la metodología de la investigación, de igual forma todas las encuestas existen y en todos los casos se contó con el permiso correspondiente para tener acceso a la información, los responsables de proporcionar la información no siempre fueron los mismos, en algunos casos se acudió a los maestros que no estaban cursando el diplomado de PROFORDEMS para poder descubrir, si también ellos habían detectado las ventajas de haber tomado los cursos sello de capacitación para la impartición de sus módulos.

Los resultados obtenidos de la investigación que se realizó en el plantel, permitió analizar y contrastar los conocimientos adquiridos por los docentes, en competencias a través de los cursos sello de capacitación que han tomado. Pues hasta ese momento no se había realizado en la institución un análisis de las ventajas que estos cursos ofrecían, para servirles como base para el diplomado de PROFORDEMS.

A las autoridades de la institución los resultados logrados les servirán de retroalimentación para llevar a cabo la gestión administrativa óptima, con respecto a la capacitación de los docentes, y al mismo tiempo tomar decisiones que les permitan coordinar proyectos en pro de esos logros cualitativos de la educación.

Las categorías utilizadas para la clasificación de la información obtenida, permitió visualizar al director del plantel, así como al personal administrativo implicado en el proceso de formación de competencias docentes que en el sistema de evaluación institucional, hace falta implementar un indicador que les permita dar seguimiento a los docentes que reciben capacitación externa, como lo es el diplomado de PROFORDEMS.

Parte de los resultados derivados de la presente investigación se pueden aplicar a otros contextos de las instituciones de nivel medio superior, para contribuir a un mayor conocimiento de las prácticas de gestión en relación con la formación de los profesores, tomando en cuenta la práctica en la innovación educativa; aunque la transferencia nunca será total, pues no hay dos contextos iguales.

Los hallazgos encontrados pueden permitir, que en la gestión administrativa que se lleve a cabo por parte de la autoridad de la institución, en relación al tema de capacitación sobre competencias a los profesores, tenga una mejor planeación. Tomando en cuenta tanto la evaluación hecha a los docentes para encontrar las áreas de oportunidad, como las competencias solicitadas por la Reforma Integral de la Educación Media Superior, en relación con el perfil docente.

En las conclusiones se observó que los cursos sello de capacitación, tuvieron el enfoque adecuado con respecto a la gestión administrativa en relación a la capacitación planeada, lo que permitió apoyar a los docentes para contribuir a la evolución y desarrollo de la escuela. Al mismo tiempo puedan adquirir las bases para el diplomado de PROFORDEMS.

Al llevar a cabo las actividades de planeación y evaluación, puede permitir a otras instituciones de educación media superior, crear un proceso de formación de competencias docentes que les permita a estos, la integración a la Reforma Integral.

Lo antes mencionado puede permitir que la educación media superior en el Estado de México, haga la propuesta a sus autoridades de establecer, en los procesos educativos la innovación como una estrategia del cambio y la calidad como un objetivo prioritario (ANUIES, 2006).

5.3 Alcances y Limitaciones

Las instituciones tienen que gestionar sus conocimientos para mantenerse vivas, su saber hacer que es lo que les va permitir innovar y perdurar, motivo por el cual la institución educativa debe disponer de una sistematización de los procesos de cambio (Martín, 2001).

Es importante que la gestión realizada para la formación del docente fortalezca el desarrollo de competencias y permita elegir los temas adecuados para solventar las áreas de oportunidad detectadas a través de la evaluación realizada a los maestros, para generar un valor agregado para toda la comunidad educativa.

Esta investigación se enfocó en la gestión innovadora que se realizó, en el plantel para que la capacitación ofrecida a los maestros fortalezca las competencias para la integración a la Reforma Integral de la Educación Media Superior. Se consideraron aquellos elementos que aportaron criterios con los cuales se pudo observar que resultados se obtuvieron, de acuerdo a la formación recibida por los docentes en pro del mejoramiento de la calidad educativa y para poder cubrir el perfil requerido por la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS).

Por otro lado es importante mencionar que los resultados obtenidos, sólo tienen valor específico para el plantel Naucalpan I y no así para los demás planteles que conforman el CONALEP del Estado de México.

Es un hecho que esta investigación no determina que el grueso de las instituciones de nivel medio superior en el Estado de México, hagan lo mismo con respecto a la gestión en relación a la capacitación de los profesores, pero bien sirve como un semáforo que da pauta a generar una investigación más amplia para verificar si efectivamente esto se da en más colegios.

En la educación a la competencia, se le considera como capacidad profesional para realizar determinadas actividades y de ninguna manera se traduce en una lista de tareas vocacionales independiente, particulares y discretas; como tampoco en una serie de competencias genéricas, ambas categorías atomizan el currículum (Monzo, 2006).

Aunque lo antes mencionado se ha promovido en la institución de educación media superior, sólo se le ha dado importancia en el momento de cursar el diplomado de PROFORDEMS, que sólo es válido en el contexto de la RIEMS. Para cumplir con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 en su eje 3 “Igualdad de Oportunidades”, objetivo 13 “Fortalecer el acceso y la permanencia en el sistema de enseñanza a nivel medio superior, brindando una educación de calidad orientada al desarrollo de competencias” (Acuerdo, núm. 447).

5.4 Sugerencias para estudios futuros

Las instituciones deben ser como lo menciona Segne (1998) al definir que una organización inteligente es aquella “que aprende y continuamente expande su capacidad para

crear su futuro, que conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa" una entidad crece en la medida que sus integrantes aprenden.

El presente estudio es el inicio de una serie de investigaciones que al respecto se pueden realizar, para asegurar que los profesores tengan las competencias didácticas, pedagógicas y contenido de sus asignaturas, que requieren para un desempeño pedagógico adecuado, para elevar la calidad educativa.

Ya que desde el punto de vista de su contenido, las competencias docentes deben tener las siguientes características:

- Están referidas al contexto de trabajo de los docentes del tipo educativo, independientemente del subsistema en el que laboren, las asignaturas que tengan a su cargo y las condiciones socioeconómicas y culturales de su entorno.
- Son transversales a las prácticas de enseñanza y aprendizaje de los distintos campos disciplinares.
- Son trascendentales para el desarrollo profesional y formación continua de los docentes como formadores de personas integrales.
- Son un parámetro que contribuye a la formación docente y a la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje en la Educación Media Superior.

También se debería investigar sobre la gestión que se realiza en otros subsistemas educativos de nivel medio superior, con respecto a la planeación relacionada a la formación en competencias de los profesores.

Que se tenga en la institución un sistema de evaluación completo donde estén considerados todos los indicadores, que permita dar un seguimiento de los profesores que toman capacitación externa, así como el avance que tienen. Ya que como lo alude Valenzuela (2008, p. 5) “La evaluación es parte primordial de cualquier proceso administrativo. Presente desde el momento mismo de la planeación, nos permite diagnosticar el estado en que se encuentra la institución”.

Igualmente en futuras investigaciones proponer nuevos sistemas de compensación e incentivos para la innovación educativa, ya que el sistema que se maneja en el CONALEP, es pago por hora-semana-mes, y la carga horaria máxima que puede tener un docente es de 20 hrs. al mes, de acuerdo al nivel académico que se le asigne. Esto se tendría que considerar no sólo para este colegio, sino para todas las instituciones de nivel medio superior.

Como lo propone Misala y Romaguera (2000) como solución, un aumento generalizado de salarios, para incentivar el desempeño y aumentar el interés por la pedagogía, así como pagos por mérito, lo cual se puede implementar a través de la carrera académica.

5.5 Conclusiones

Como el lector habrá podido observar, uno de los detonadores principales de la innovación educativa es la Reforma Integral de la Educación Media Superior, donde uno de sus cuatro ejes de acción en los que se basa es: la construcción e implementación de un Marco Curricular Común, con base en competencias. Para lo cual se tiene que preparar al personal docente para que cumpla el perfil requerido para poder impartirlo, al ser de aplicación nacional

es vital que se garantice el cumplimiento del mismo. El área administrativa de la institución junto con el director, han realizado las gestiones pertinentes para que de acuerdo a la evaluación hecha a los maestros durante su desempeño en el semestre. Tengan la capacitación adecuada de acuerdo al programa de los cursos sello de capacitación, que les permitió desarrollar las competencias que les han servido de base para el diplomado de PROFORDEMS.

De esta forma el programa de formación implementado en el plantel a apoyado a fortalecer las competencias del personal docente, esto se pudo observar tanto en el plan estratégico, en el sistema de evaluación, así como en las entrevistas realizadas a los maestros donde reflejaron que la capacitación recibida, a través de los cursos antes mencionados. Les ha servido para mejorar la metodología, técnicas didácticas, las TIC's, empleadas en la impartición de sus clases y llevar a cabo una mejora continua, lo que permitirá lograr la integración al Sistema Nacional de Bachillerato.

Hoy el conocimiento aumenta y cambia con gran velocidad, lo cual permite tener un mejor desempeño en las nuevas demandas de competencias, destrezas y conocimientos así como nuevas y diferentes, por lo cual se debe dar el salto en el uso de la tecnología (Brunner, 2000).

Por otro lado, hablando de la calidad de la educación resulta interesante identificar si el director está orientando sus resultados hacia un objetivo individual o hacia uno grupal. En la presente investigación de acuerdo a las entrevistas que se llevaron a cabo se identificó que el director ha orientado sus resultados hacia el objetivo grupal, en donde resalta como líder que alienta y retroalimenta a sus colaboradores para generar oportunidades de mejora, realizando las gestiones pertinentes para que el proceso de formación de competencias docentes, tenga la pertinencia con las definidas por la RIEMS.

Si bien es cierto, lograr compaginar intereses es una tarea poco sencilla, como lo es la integración al Sistema Nacional de Bachillerato, que requiere conocimiento, tiempo, atención y voluntad; es innegable que una vez que el centro educativo logre esta compaginación, podrán cumplir las metas contempladas en su plan estratégico, en donde todos obtengan beneficios, aún con base en expectativas individuales.

Es importante señalar que la evaluación institucional aporta grandes beneficios a quienes la incorporan como parte de su cultura de trabajo, ya que la institución puede detectar áreas de oportunidad, así mismo ver los alcances obtenidos en el quehacer cotidiano, lo que permitirá realizar la meta evaluación de los procesos a través de la cual se elaborara un plan de mejora, que le permita realizar innovaciones para llegar a ser una entidad competitiva, capaz de satisfacer en su totalidad las expectativas de los requisitos de los clientes que solicitan los servicios a las institución de educación media superior.

Se pudo observar en la institución donde se realizó la investigación, la importancia que tuvo en la gestión haber desarrollado un sentimiento de eficacia, con excelentes expectativas para el aprendizaje de sus alumnos y la enseñanza de sus profesores, así como la voluntad para dedicar el esfuerzo necesario para la integración de la institución al Sistema Nacional de Bachillerato.

Lograr lo anterior, es un deber de todos y puede convertirse en una forma de vida organizacional, si de manera personal cada uno de los integrantes de la organización reflexiona sobre lo que individualmente está haciendo o dejando de hacer para que puedan conseguir su objetivo de integrarse a la Reforma Integral del Bachillerato. Sin duda, lo anterior, implica un

cierto grado de valor para analizar y revisar el actuar cotidiano como líderes educativos, y con base en ello, hacer nuevas prácticas de gestión, para que los docentes puedan obtener las competencias requeridas para su nuevo perfil y poder mejorar las prácticas escolares para alcanzar una innovación educativa.

Esta investigación tiene la intención de despertar el interés del lector sobre la mejora continua que se puede lograr conociendo día a día, lo que se hace dentro y fuera de la institución, buscando avivar la curiosidad sobre la cultura de brindar a los profesores de nivel medio superior la capacitación adecuada en competencias que les sirvan como fortaleza, para la Reforma Integral de la Educación Media Superior. También para buscar la calidad educativa y con ello cumplir con el objetivo de tener un México más culto y mejor educado, que cumpla con los retos de un país globalizado, rumbo al primer mundo, ya que sólo educando con calidad se podrá lograr.

Referencias.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2006).

Consolidación y Avance de la Educación Superior en México: Elementos de Diagnóstico y Propuestas. México: ANUIES.

Bolaños., G. y Molina., Z. (2007). *Introducción al currículo.* San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Brunner., J., J. (2000). *Prospectiva de la educación en la región de América Latina y el Caribe. Seminario.* Santiago de Chile: UNESCO.

Cano., E. (2005). *Cómo mejorar las competencias docentes: Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado.* Barcelona: Grao.

Castañón., R., Seco., R., y Fortes., M (2000). *La Educación Media Superior en México: una invitación a la reflexión.* México: Limusa.

Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (2002). *El CONALEP en la Educación Media Superior.* Metepec, Estado de México: CONALEP.

CONALEP. (2007). *Programa Institucional 2007 – 2012: Educación de calidad para la competitividad.* Recuperado el 14 de octubre, 2010 de:
http://www.conalep.edu.mx/work/sites/Conalep/resources/LocalContent/5906/1/prog_inst.pdf

Departamento de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Granada. (2010).

Definición de Demografía. Recuperado de
<http://www.ugr.es/~fabad/definicionDemografia.pdf>

Esteban T. A, García de Madariaga M. J, Narro G. M, Olarte P. C, Reinares L. E y Saco V.

M. (2006). *Principios de Marketing.* España: Esic.

Estévez., J. y Pérez., M. (2007). *Sistema de indicadores para el diagnóstico y seguimiento de*

- la educación superior en México*. México, D.F.: ANUIES.
- Ferreya., H. y Pereti., G. (2006). *Diseñar y Gestionar una educación auténtica*. Buenos Aires: Noveduc Libros.
- Fullan., G. y Stiegelbauer., S. (1997). *El cambio Educativo*. Guía de planeación para maestros. México: trillas.
- Giroux., S y Tremblay., G. (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Hargreaves, A. (2005). *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. (5ª. Ed.) Madrid: Morata, S.L.
- Hernández, S., Fernández C. y Baptista L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill
- Hernández., Dimas., Pichs., B y Benítez., F. (2006). *La Evaluación Institucional frente a los retos actuales de la Universalización de la Universidad*. Revista Pedagógica Universitaria Vol. XI (No. 2) recuperado el 29 de septiembre de 2010.
dimas@reduniv.edu.cu
- Manes., J. (2004). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. México: Granica.
- Martín., E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Manual para gestionar cualquier tipo de organización*. México: MC Grawn Hill.
- Medina., S. (1996). *Educación y Modernidad: el bachillerato en México ante los desafíos del tercer milenio*. San Luis Potosí, México: UASLP.
- Misala., A y Romaguera., P. (2000). *Sistemas de Incentivos en educación y la experiencia del*

(SNED) en Chile. recuperado el 29 de septiembre de 2010.

[http://www.uam.es/otros/rinace/biblioteca/documentos/Mizala_Romaguera\(2000c\).pd](http://www.uam.es/otros/rinace/biblioteca/documentos/Mizala_Romaguera(2000c).pd)

f

Monzó., R. (2006). *Concepto de Competencias en la Evaluación Educativa*. México, D.F.:

Publicaciones Cruzó, S.A.

Muñoz J., Ríos de Deus., M. y Abalde., E (2002). *Evaluación Docente vs. Evaluación de la*

calidad. [Revista electrónica de investigación y evaluación educativa](RELIEVE)

v.VIII., (n. 2), 103-134.

OEI (2008). *México- Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS)*.

Recuperado el 11 de septiembre de 2010 de

<http://www.oei.es/noticias/spip.php?article2121>

Publishing., O y OECD., (2009). *Evaluación y reconocimiento de la calidad de los docentes:*

Prácticas internacionales: OECD publishing.

Ramírez., C. (2002). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México:

Limusa.

Rojas., R. (1995). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, D.F.: Plaza y Valdés.

Sanz de Acedo., M. (2010). *Competencias cognitivas en Educación Superior*. Madrid,

España: Narcea.

Schara., J. (2002). *Educación y cultura: políticas innovadoras*. México: Plaza y Valdés.

Secretaría de Educación Pública, tercera sección (2008). *ACUERDO número 447 por el que*

se establecen las competencias docentes para quienes impartan educación media

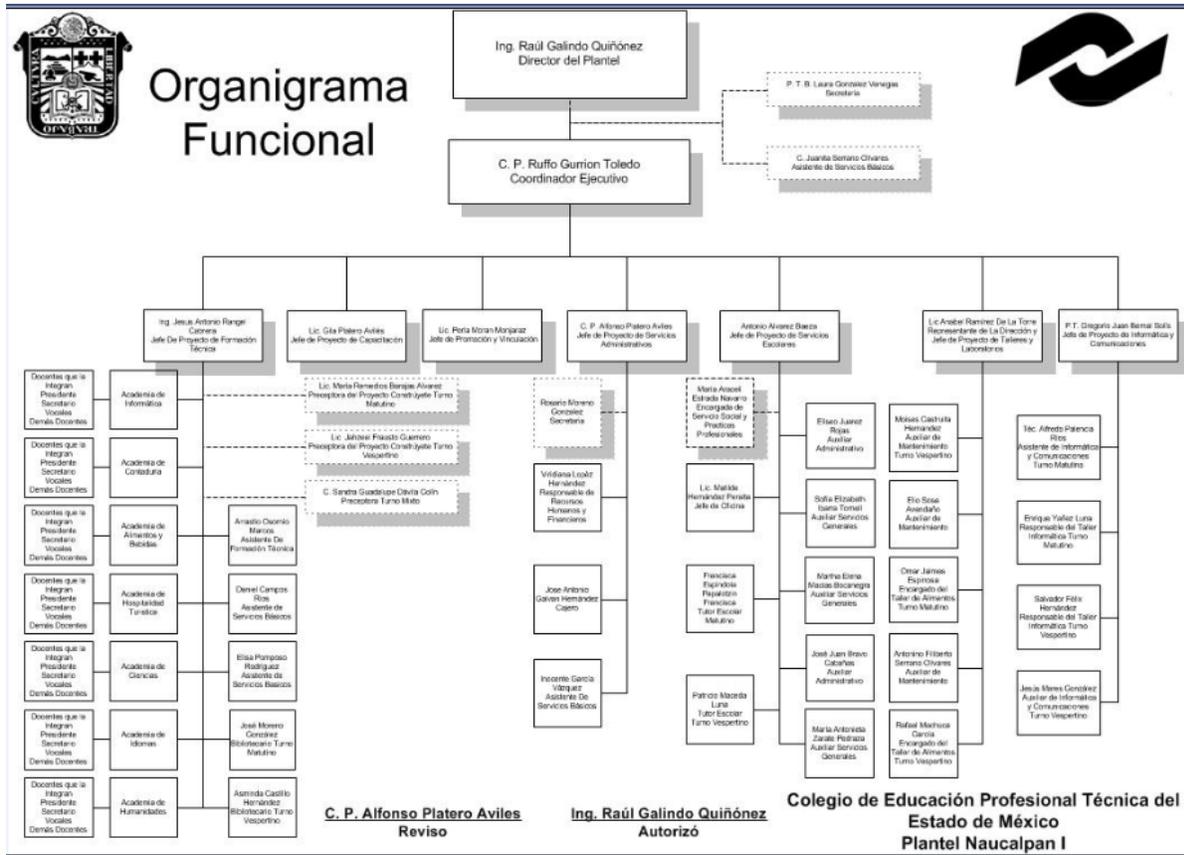
superior en la modalidad escolarizada.

- Segne., P., Cambron., N. y Lucas., T. (2002). *Escuelas que aprenden: Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Bogotá: Norma
- Segne., P., M. (1998). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. México: Granica.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: MORATA.
- Tiramonti., G y Montes., N. (2009). *La escuela media en debate: problemas actuales y perspectivas de la investigación*. Buenos Aires: Manantial.
- Tobón., S., Rial., A., Carretero., M. y García., J. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá D.C., Colombia: Magisterio.
- Torre., J., Gil., E y Gil., E. *Hacia una enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje: libro homenaje a Pedro Morales*. Madrid: Univ. Pontificia de Comillas.
- Yáñez, Velazco, J., C (2002). *Presente y futuro del bachillerato*. Colima, México: UCOL.
- Villegas., L. (2006). *Investigación y práctica en la educación de personas adultas*. Valencia, España: Nau Libres.
- Valenzuela., G. (2008) *Evaluación de instituciones educativas*. México: trillas.
- Valdés., H. (2000). *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. Ponencia presentada por Cuba: en la ciudad de México
- UDG. (2010). *Sistema de Educación Media Superior*. Recuperado el 14 de octubre, 2010 de: <http://e-cademic.sems.udg.mx/profordems/DIPLOMADO.mht>

Apéndices

Apéndices

Anexo 1 Organigrama de la institución educativa



Anexo 2 Guía de entrevistas

La siguiente entrevista permitirá conocer como lo han apoyado los cursos de formación sello tomado en el inter semestre en el plantel con la impartición de los módulos, esto se realiza con fines de investigación, por lo cual la información que proporcione será confidencial para fines estadísticos.

Fecha: _____ Lugar: _____

Nombre: _____ Cargo: _____

Nivel de estudios _____ Edad: _____

Modulo que imparte actualmente: _____

1. ¿Utiliza usted los conocimientos adquiridos en los cursos de formación sello del colegio? SI _____ NO _____ Porque: _____
2. ¿Cuáles son las estrategias que ha implementado en la impartición de los módulos?
3. ¿Cómo han contribuido en su desempeño académico los cursos tomados de formación sello?
4. ¿Qué problemática enfrente al implementar los conocimientos adquiridos a través de los cursos de formación sello?
5. ¿Conoce usted el significado de competencia docente y de enfoque centrado en él aprendizaje?
6. ¿Qué tipos de competencias conoce y maneja de acuerdo al Sistema Nacional del Bachillerato (SNB)?

7. ¿Qué tipo de habilidades ha obtenido a través de los cursos de formación sello, acordes al SNB?
8. ¿Conoce usted algunos de los principales atributos que definen el perfil docente del SNB?
9. ¿Cuáles serían los atributos que usted ha desarrollado con la formación que le ha proporcionado el colegio de acuerdo al SNB?
10. ¿Qué opina del acuerdo 447, el cual nos habla sobre la definición del perfil del docente, así como de las competencias y habilidades a desarrollar en la educación media superior (EMS)?

La siguiente entrevista permitirá conocer como lo han apoyado los cursos de formación sello tomado en el inter semestre en el plantel con el diplomado de Profordems que está usted cursando, esto se realiza con fines de investigación, por lo cual la información que proporcione será confidencial para fines estadísticos.

Fecha: _____ Lugar: _____

Nombre: _____ Cargo: _____

Nivel de estudios _____ Edad: _____

Modulo que imparte actualmente: _____

1. ¿Utiliza usted los conocimientos adquiridos en los cursos de formación sello del colegio, en el diplomado que está cursando? SI _____ NO _____ Porque: _____
2. ¿Le han servido los cursos tomados en el inter semestre como apoyo en el diplomado? SI _____ NO _____ Porque: _____
3. ¿Cuáles son las estrategias que ha implementado en la impartición de los módulos?
4. ¿Cómo han contribuido en su desempeño académico los cursos tomados de formación sello?
5. ¿Qué problemática enfrente al implementar los conocimientos adquiridos a través de los cursos de formación sello así como del diplomado?
6. ¿Conoce usted el significado de competencia docente y de enfoque centrado en el aprendizaje?

7. ¿Qué tipos de competencias conoce y maneja de acuerdo al Sistema Nacional del Bachillerato (SNB)?
8. ¿Qué tipo de habilidades ha obtenido a través de los cursos de formación selo, acordes al SNB?
9. ¿Conoce usted algunos de los principales atributos que definen el perfil docente del SNB?
10. ¿Cuáles serian los atributos que usted ha desarrollado con la formación que le ha proporcionado él colegio de acuerdo al SNB?
11. ¿El modelo del colegio le ha permitido obtener las evidencias necesarias que le solicitan en el diplomado? SI_____ NO_____ Porque:
12. ¿Qué opina del acuerdo 447, el cual nos habla sobre la definición del perfil del docente, así como de las competencias y habilidades a desarrollar en la educación media superior (EMS)?

Anexo 3 Documentos Institucionales

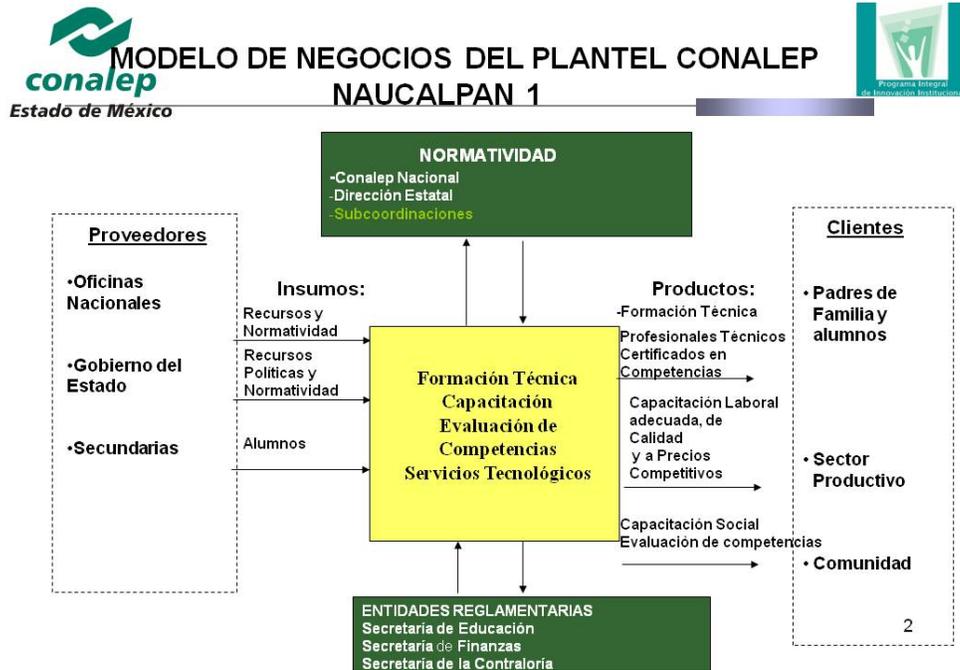


Planeación Estratégica del Conalep: Plantel naucalpan 1

Programa Integral
de Innovación Institucional

RUMBO 2011

Febrero 2008



Misión (Descriptiva)

Formamos Profesionales Técnicos y Profesional Técnico Bachiller de acuerdo con el modelo de educación basada en Normas de competencias Laborales y prestamos servicios de capacitación y evaluación de competencias laborales, para contribuir al desarrollo de la sociedad y del sector productivo, apoyados en un esquema de valores institucionales.

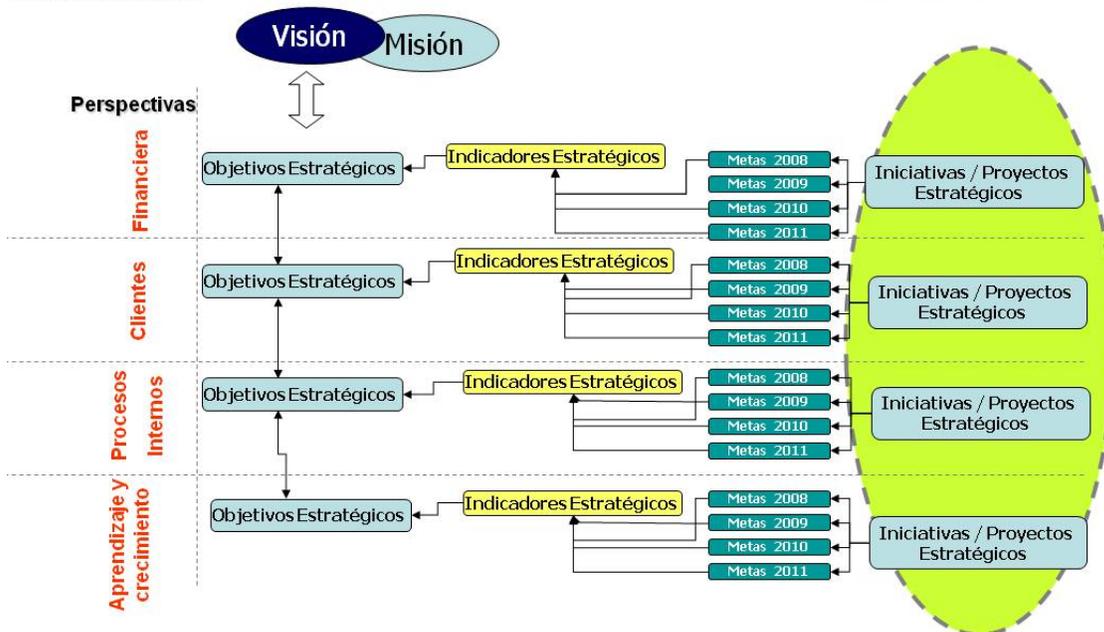
3

VISIÓN 2011

Plantel Naucalpan I

- Somos un plantel con reconocido prestigio en la formación de Profesionales Técnicos y Profesionales Técnicos Bachiller, capacitación y evaluación de competencias laborales.
- Conformamos un equipo de trabajo con personal comprometido, acreditado y certificado.
- Tenemos la capacidad financiera para operar de manera eficiente.
- Contamos con equipo e infraestructura que reúne las características establecidas por las normas nacionales e internacionales.
- Contamos con una sólida cultura institucional basada en valores, calidad y mejora continua.
- Los resultados de nuestros indicadores nos otorgan la preferencia del sector productivo y social, así como de alumnos y padres de familia.

5



Balanced Scorecard



Anexo 5 Ejemplo de transcripción de entrevista

Derivado de la aplicación de los instrumentos de evaluación del PEVID, se genera un informe cualitativo que indicó de manera global las fortalezas y las áreas de oportunidad más recurrentes correspondientes al desempeño de los docentes, también debe contener las acciones a seguir, estableciendo las prioridades a atender y que permitan eficientar la práctica de los profesores. Además sirvió para identificar los cursos-taller de Formación Sello idóneos, y así hacer las gestiones administrativas necesarias para la impartición de los cursos de capacitación en el intersemestre, que permitan subsanar las deficiencias encontradas y con esto reforzar las competencias y habilidades, que deben tener los docentes para poder integrarse al Sistema Nacional de Bachillerato y además que están relacionadas a la innovación educativa. El informe generado se envía a la dirección general de Conalep en el estado de México (entrevista, al director y jefe de proyecto de formación técnica).