



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

**“LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES: IMPLICACIONES PARA LA
ASESORÍA TÉCNICO – PEDAGÓGICA EN LA ZONA 105 XALAPA – FORÁNEAS
DE EDUCACIÓN PREESCOLAR”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

PRESENTA:

TALIA IHALY CARRETO QUEZADA

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. ALMA CECILIA CARRASCO ALATAMIRANO

PUEBLA, PUE

ENERO, 2017

Contenido	
INTRODUCCIÓN	4
Planteamiento del problema	4
Objetivo General	7
Objetivo Particular.....	7
Justificación	7
CAPÍTULO 1. GESTIÓN ESCOLAR DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO ..	9
Introducción	9
1.1 Educación Preescolar en el Sistema Educativo Mexicano.....	10
1.1.1 Antecedentes históricos de la educación preescolar en México	10
1.1.2 Subsistema de Educación Preescolar	18
1.1.3 Planes y programas que orientan la Educación Preescolar.....	19
1.1.4 Bases para el trabajo en el Preescolar (SEP, 2011).....	21
1.2 Gestión Educativa de la Educación Básica en México.....	21
1.2.1 Los Consejos Técnicos Escolares	22
1.2.2 Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares ..	29
1.2.3 Fundamento legal de los Consejos Técnicos Escolares	30
1.2.4 La Ruta de Mejora Escolar	31
CAPÍTULO 2. EDUCACIÓN PREESCOLAR: ENRIQUECER EL DESARROLLO DE LOS DOCENTES	33
Introducción	33
2.1 ¿Qué es Calidad?	34
2.1.1 ¿Qué es la Calidad Educativa?	35
2.1.2 Principios de la Calidad Educativa.....	37
2.2 Mejora de la eficacia escolar en el Preescolar.....	38
2.3 Escuela de calidad	40
2.4 La evaluación	41
2.5 Asesoría técnico - pedagógica	42
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....	44
Introducción	44
3.1 Tipo de investigación	45
3.2 Muestra	45
3.3 Temporalidad	46

3.4 Instrumentos	47
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN A PARTIR DEL DOCUMENTO SECTORIAL DE LA RUTA DE MEJORA	50
Introducción	50
4.1 Decisiones para la presentación de resultados.....	51
4.2 Resultados	51
4.3 Conclusiones.....	57
ANEXOS	63
REFERENCIAS.....	75

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

La Calidad Educativa sigue siendo el reto del siglo XXI. A pesar de todos los cambios que se han realizado para enfrentar los diferentes problemas existentes en los distintos niveles educativos, los resultados no son los deseados. En este punto se hace referencia al desafío que enfrenta la calidad como una guía para realizar cualquier tipo de cambio en la búsqueda de mejorar las escuelas. Los cambios se centran propiamente en los Centros Escolares del Sistema Educativo Mexicano bajo el principio de incidir directamente en el corazón del servicio educativo: la participación comprometida de los actores de cada escuela.

El planteamiento de búsqueda de calidad del servicio educativo está presente en el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Federal (PND 2013 - 2018) y el Programa Nacional de Educación (PNE 2014-2018) a través de sus objetivos, estrategias y líneas de acción para garantizar el derecho a la Educación de Calidad. Particularmente para la educación preescolar, primer nivel educativo de la educación obligatoria en México y que es el contexto de realización de este trabajo, el objetivo del nivel es propiciar el desarrollo integral del infante a través de los campos formativos.

A partir del Acuerdo Nacional para la modernización de educación básica de 1992 se hizo pública la demanda de mejora a la gestión escolar; mejorar los procesos organizativos del servicio y se empezaron a construir los mecanismos y condiciones de la formación del docente tiene una expresión clara en la educación

básica de calidad estrechamente asociada a la eficacia del servicio como uno de los pilares básicos de la calidad. La centralidad de la escuela como actor colectivo de logro de calidad se difunde precisamente en el sector educativo a partir de este acuerdo. Cambiar y mejorar la escuela es una preocupación también presente en el PDN y PNE actuales.

En el momento de realización de esta tesis (octubre de 2016) existe en el país un mecanismo de gestión instituido en todas las escuelas de educación básica y que recibe el nombre de *Consejo Técnico Escolar* (CTE). La forma en la que funcionan estos Consejos es un órgano colegiado integrado por docentes y directivos de cada escuela. Esta tesis da cuenta de información obtenida de profesores participantes en estos encuentros a partir de formatos de información explícitamente diseñados para tal fin.

El *Consejo Técnico Escolar* es un órgano colegiado encargado de detectar las necesidades y áreas de oportunidad que se presentan al interior de las aulas o dentro de la institución para asegurar aprendizajes, dar solución a la problemática que limita el aprendizaje tomando decisiones para lograr una mejora en los aprendizajes y por consiguiente la calidad educativa.

Este órgano colegiado funciona en los niveles de preescolar, primaria y secundaria, los tres niveles educativos que forman la educación básica obligatoria. Particularmente en los Jardines de Niños que pertenecen a la Zona 105 Xalapa - Foráneas su funcionamiento se trabaja de la siguiente manera:

Antes de los Consejos Técnicos Escolares estipulados por la Secretaría de Educación Pública que son el último viernes de cada mes, la Supervisión Escolar realiza una sesión previa con las directoras donde se revisa la Guía de los CTE las cuales son enviadas por la SEP, como instrumento para dar seguimiento al trabajo que se lleva a cabo al interior de los colectivos. Se les muestra de manera general las actividades que deben trabajar con su personal, y posteriormente cada directora debe adaptar esta guía de acuerdo a las necesidades de su comunidad docente. El día del Consejo Técnico la directora es quien precede la sesión y se escoge a una docente para relatar la mañana de trabajo. Se brinda acompañamiento por parte de la Supervisión durante quince o veinte minutos por cualquier duda o situación que se presente al abordar los temas que se trabajan.

Sin embargo, a pesar de que los colectivos de profesores cuentan con los instrumentos pertinentes y las orientaciones para detectar de manera objetiva las necesidades particulares de cada Jardín de Niños, resulta difícil reconocer tales necesidades específicas y diseñar intervenciones particulares para atenderlas. Es en este punto donde se pretende, como apoyo técnico pedagógico, identificar desde la valoración de los actores escolares docentes o directivos: ¿Qué factores o causas se están presentando en el interior de los Consejos Técnicos Escolares que no están permitiendo que el colectivo detecte de manera oportuna aquellas problemática escolares y formule propuestas para mejorar el servicio educativo ?

Objetivo General

Hacer un diagnóstico de los problemas que se presentan en la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares que obstaculizan el logro de los objetivos de este órgano colegiado, en la Zona 105 Xalapa -Foráneas – Jardines, con el propósito de proponer a la *Supervisión escolar* de la Zona estrategias adecuadas de trabajo.

Objetivo Particular

Detectar si los directores de las escuelas interpretan de manera adecuada la información y orientaciones que provienen del personal de la *Supervisión escolar*.

Determinar si las *Guías de los Consejos Técnicos Escolares* son una orientación adecuada para elaborar los documentos de la *Ruta de mejora*.

Determinar si la *Ruta de mejora*, elaborada por el colectivo de profesores, es un instrumento que permite identificar las prioridades que presenta cada escuela de la Zona 105.

Justificación

La Secretaría de Educación Pública propone que se emplee por escuela la figura de los *Consejos Técnicos Escolares* para participar regularmente en la planeación,

evaluación e intervención del servicio educativo a fin de lograr una mejora constante de la calidad educativa. Cada uno de los integrantes de esta figura escolar, vista como colectivo docente, desempeña un papel importante para lograr que el servicio educativo escolar sea eficaz.

Cómo iniciativa organizacional la virtud de esta instancia es que busca favorecer el trabajo colegiado, como realidad organizacional escolar su funcionamiento es muy desigual. No todos los *Consejos Técnicos Escolares* cumplen eficientemente con la función que tienen asignada y es menester, desde la Supervisión Escolar conocer y nombrar algunas de las dificultades que enfrentan en el cumplimiento de sus tareas para poder acompañar de mejor forma el trabajo ya que es corresponsabilidad de todos los actores asegurar que existan las mejores condiciones en cada escuela para acompañare el aprendizaje infantil.

CAPÍTULO 1. GESTIÓN ESCOLAR DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO

Introducción

Este capítulo tiene el propósito de describir la función que desempeñan los *Consejos Técnicos Escolares* en relación con los procesos de enseñanza–aprendizaje y las prácticas docentes para lograr la Calidad Educativa, en el marco del Sistema Educativo Mexicano.

El primer apartado se refiere un panorama general sobre la Educación Preescolar en México y su subsistema, a través del contexto histórico. También se señala el propósito que el Sistema Educativo Nacional establece para este nivel según el Programa de Educación Preescolar (SEP, 2011).

La segunda parte ofrece información sobre los Consejos Técnicos Escolares y el propósito para el cual fueron creados, las reestructuraciones que han tenido, su forma de organización y funcionamiento.

El tercer apartado se ocupa de los Agentes Educativos: Directores, docentes y Supervisión Escolar, que están asociados a las diferentes formas del proceso educativo de enseñanza-aprendizaje. Todos estos actores son corresponsables de una organización escolar, que tiene la función de garantizar el logro de los aprendizajes escolares.

1.1 Educación Preescolar en el Sistema Educativo Mexicano

En esta sección se realiza un repaso de algunos acontecimientos que dan lugar a la organización de la formación preescolar.

1.1.1 Antecedentes históricos de la educación preescolar en México

La Educación Preescolar en México es un servicio que se ofrece en el país desde la década de los 70's cuando el Ayuntamiento Constitucional aprobó la creación de una escuela para niños que comprendía las edades de entre 3 y 5 años. Estas escuelas eran exclusivas para aquellos trabajadores de clase obrera. El sistema que se manejaba estaba basado en el Juego donde a través de este aprenderían lecciones instructivas para prepararlos cuando ingresaran a la Educación Primaria.

Uno de los primeros profesores que, en el siglo XIX, introduce la atención a los niños menores de seis años fue el Profesor Manuel Cervantes Imaz, quien entiende e intenta aplicar los aportes pedagógicos de Federico Froebel y Enrique Pestalozzi sobre la educación infantil. Ambos ponían énfasis en la importancia que tenía la enseñanza en los primeros años de vida, es decir, hacían una vinculación con su desarrollo y su vida futura. (Mendoza, 2005)

Años después el Secretario de Justicia e Instrucción Joaquín Baranda convoca el primer Congreso de instrucción pública, en el que se abordaron temas sobre laicismo, enseñanza elemental obligatoria, escuela para párvulos, entre

otros, aquí se tocó el tema de atender a niños de entre 4 y 6 años, y con apoyo del presidente Porfirio Díaz se crea una escuela de párvulos con carácter auxiliar. (Ballín Rodríguez, 2007).

En el año de 1883 marca el inicio de las primeras escuelas dedicadas a los párvulos. Una de ellas surgió en Veracruz, al frente se encontraba el maestro Enrique Laubscher, educador alemán. Laubscher había sido alumno del fundador de los jardines de infancia: Federico Guillermo Augusto Froebel. Al igual que su maestro, se interesó por "una educación que estuviera en armonía con el interés del niño, por la observación de la naturaleza, por el estudio y enseñanza de las matemáticas y por el conocimiento de las lenguas". El kindergarten fundado por Laubscher se llamó "Esperanza", por haber sido acogido en las instalaciones del colegio de niñas de la liga masónica que le dio su nombre." (Galván Lafarga, s.f.)

En el siglo XIX se empleó un término alemán para nombrar lo que después se nombró en español: jardín de niños. Nos dice Luz Elena Galván (s.f.) que las diferentes denominaciones de este servicio reflejaban una forma de mirar a la educación formal de los más pequeños. En su texto nos ofrece dos definiciones.

"Kindergarden.- Literalmente significa "jardín de niños", este término tuvo sus orígenes en Alemania aproximadamente en el año de 1840. Su creador Federico Froebel, lo fundamentó con base a una analogía que hizo con la naturaleza, expresando que la "educación de la infancia requiere de exquisitos cuidados, como lo precisaría el cultivo de un jardín de flores. En su pensamiento, los niños serían las flores que en su delicadeza serían cultivados y mimados por la

mujer" (1). (Berta von Glumer, Op. cit., p.28. Enrique (2)Rébsamen, Op. cit., p. 168, citados en Galván Lafarga s.f.)

“Jardín de niños.- “Institución que atiende la educación de los niños pequeños o en su segunda infancia, de 3 a 6 años de edad. En México, la denominación de escuela de párvulos se substituyó por la de kindergarten acompañando el término con el nombre de alguno de los pedagogos o psicólogos más destacados, por ejemplo: kindergarten Federico Froebel. Algún tiempo después, la palabra kindergarten, de procedencia alemana, se cambió por la expresión "jardín de niños" o "jardín de infancia", que en realidad no era sino la traducción más aproximada de la palabra original, la más cercana al concepto que dio Froebel al término kindergarten, con el objeto de alejar de las instituciones infantiles de este tipo la idea de escuela. Se eligió la expresión "jardín de niños" y no la de "jardín para niños", porque la primera sugiere la idea de almácigo de nuevas vidas, de jardín viviente, en la que los pequeños encontrarán ambiente apropiado para su crecimiento.” (Josefina Ramos del Río, Op. cit. , p.34 citada en Galván Lafarga s.f.)

Respecto al propósito de esta institución educativa, señala la autora que “El objetivo de esta escuela era, atender y cuidar niños que aún no tenían la edad suficiente para ser admitidos en la primaria.” Se trata desde entonces, como en la actualidad es evocado por su nombre de una educación pre-escolar, antes de la educación escolar formal que es la escuela primaria.

Sobre los propósitos formativos de este Jardín de niños, “De acuerdo con Enrique Rébsamen, en este establecimiento se debería "fortalecer el cuerpo,

ejercitar los sentidos, ocupar su espíritu que se despierta, darles a conocer la naturaleza y los hombres"(2). 1) (Berta von Glumer, Op. cit., p.28. Enrique (2)Rébsamen, Op. cit., p. 168, citados en Galván Lafarga s.f.)

En 1902 el Licenciado Justo Sierra hace hincapié en crear más escuelas para párvulos. Según Francisco Larroyo en su libro "Historia comparada de la Educación, en Enero de 1904 cuando las escuelas de párvulos quedan establecidas definitivamente en la Ciudad de México, conocidas como kindergarten (Jardín de niños) las primeras dos instituciones que se crearon llevaron el nombre de *Enrique Pestalozzi* y *Federico Froebel* (Larroyo, 1947).

En 1908, en la Ley Constitutiva de las Escuelas Normales Primarias, se consignaba la carrera de "educadoras de párvulos". Se decía lo siguiente: "En la escuela normal primaria para maestras se preparará la formación de educadoras de párvulos. Al efecto, se modificará para ellas el plan indicado en artículos anteriores de modo que comprenda el conocimiento práctico y teórico de los kindergarten." (Galván Lafarga s.f.)

. El día 29 de Enero de 1915, la educación preescolar paso a formar parte de la Dirección General de Educación Pública, escuelas entonces denominadas Jardines de niños (Larroyo, 1947).

Uno de los problemas fundamentales del nivel fue la cobertura. El número de educadora era insuficiente y representaba un déficit en el ámbito nacional que ocasiono el cierre de Jardines de niños (Larroyo, 1947)

En 1919, el Presidente Carranza con la finalidad de apoyar a la Educación Preescolar, invierte en educación preescolar pero los ingresos fueron escasos ya que en 1920 el mayor problema era lograr un presupuesto orientado a ese nivel. Por otra parte se discutía en las primeras décadas del siglo XX sobre las particularidades que debería tener un plan de estudios para la educación preescolar carecía de un programa que gozará de una validez oficial y de un plan sistematizado para establecer jardines de niños por el país (Larroyo, 1947)

Todas esas iniciativas abonaban a la discusión sobre la particularidad de la educación de los niños de 3 a 5 años, sobre las diferencias entre los niños de este rango de edad y los de los 6 años. La importancia que tenía el preescolar para el desarrollo de los niños fue el motivo educativo de discusión nacional en el primer tercio del siglo XX en México.

Tanto la educación primaria como la educación preescolar debían contribuir a la formación de la personalidad de los niños y ambos niveles educativos se impartían en forma gratuita a los estudiantes. “Hacia enero de 1914 se publicó una ley que se relacionaba con estos planteles. Entre otras cuestiones, se consideraba que la educación que se impartiera en ellos tendría por objeto el "desenvolvimiento armónico de las buenas cualidades de los niños". Se hablaba de cuestiones físicas, morales e intelectuales, se tomaba en cuenta la corrección de sus defectos físicos, psíquicos y sociales, se enfatizaba la necesidad de despertar el amor a la patria y en ser neutral en lo que se refería a creencias religiosas.” (Galván Lafarga s.f.)

Con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el año 1921, todas las escuelas que estaban en manos de los Ayuntamientos Constitucionales pasaron a la Federación, en las escuelas se incluyeron a los jardines de niños. En el siguiente año, 1922, la SEP crea los reglamentos internos de los jardines de niños, la forma de trabajo, sus objetivos, los años que debían de cursarse, En este momento se estipulaba que la educación preescolar atendía una etapa transitoria entre la vida del hogar y la escuela (Larroyo, 1947).

Con la creación de la SEP, es en 1928 que se crea la primera *Inspección General de Jardines*, que fue dirigida por la Profesora Rosaura Zapata apoyándola Luz María Serradel y Estefanía Castañeda, entre otras (Larroyo, 1947).

En 1931 se crea una campaña promocional nacional con la finalidad de dar a conocer la importancia de estas escuelas, la radio difundía información a través de personal que trabaja en estas instituciones. También se abrieron las puertas de los jardines y primarias para que los padres de familia observaran el trabajo que en ellos se realizaba. (Larroyo, 1947)

El presidente Cárdenas, en 1937, decretó que la educación preescolar quedara adscrita a la Dirección de Asistencia Infantil, misma que en 1938 pasó a ser la Secretaría de Asistencia Social. Por su parte, el presidente Ávila Camacho trasladó, en 1941, dicho nivel escolar a la Secretaría de Educación Pública, creándose el Departamento de Educación Preescolar. En ese mismo año se formó una comisión que reorganizaría los programas relacionados con salud, educación y recreación.” (Galván Lafarga s.f.)

Al finalizar el sexenio de Miguel Alemán había en toda la República 898 jardines de niños. Los principales objetivos de esta educación eran:

- a) la salud del niño
- b) el desarrollo de su personalidad
- e) el desarrollo de un ambiente sano
- d) las relaciones con los padres de familia, a quienes se consideraba como los mejores educadores de los pequeños.” (Galván Lafarga s.f.)¹

Fue durante el sexenio de Luis Echeverría (1970-1976 que se reestructuraron los planes de trabajo de preescolar. “El cuerpo, el espacio y el tiempo fueron los planos en los que se manejaron tanto las imágenes como los símbolos y los conceptos. También se puso énfasis en la capacidad de atender, recordar y asociar ideas. Se estimuló el deseo de expresar correctamente las propias ideas, lo cual era muy importante para introducir a los alumnos en el mundo del lenguaje.

La educación preescolar tenía los siguientes contenidos:

- a) El lenguaje
- b) Las matemáticas
- c) El hogar y el jardín de niños
- d) La comunidad
- e) La naturaleza
- f) El niño y la sociedad.” (Galván Lafarga s.f.)

¹ Con base en los datos de: **Memoria de la Secretaría de Educación Pública, 1951-1952.** México, SEP, 1952, p.40 a 45

g) El niño y el arte

h) Las festividades y los juguetes

Le correspondió al gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari realizar una nueva Reforma Educativa, en el marco de la modernización Educativa en el Ciclo Escolar 1992-1993 al impulsar un nuevo programa curricular para preescolar.

En 1992, con Ernesto Zedillo a cargo de la Secretaría de Educación Pública, se realizaron los cambios que, en ese momento se pensó, eran necesarios para la educación, los cuales formarían el respaldo de la Educación Básica. El 18 de Mayo de este año se firma el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa, en este acuerdo se planteaba que la federación transfería la responsabilidad educativa a los estados. (Galván Lafarga s.f.).

Para este ciclo escolar 1992-1993, además de la descentralización se crean nuevos planes y programas de estudio para la Educación Preescolar (Galván Lafarga s.f.).

En el año 2002 que la Educación Preescolar adquirió carácter obligatorio (Rivera Ferreiro y Guerra Mendoza, 2005). En términos generales, esta iniciativa que se aprobó menciona que la educación preescolar debe comprender los tres grados y que deben de ser obligatorios, también se establecieron algunas encomiendas para las autoridades educativas. Dentro de ellas se establecieron la revisión de los planes y programas de este nivel educativo así como buscar estrategias que ayuden a mejorar la formación inicial y continua de las educadoras

con la finalidad de brindar un mejor servicio de acuerdo a las necesidades que marca la educación en este nivel (Rivera Ferreiro & Guerra Mendoza, 2005).

Este breve panorama histórico basado en los planteamientos de (Rivera Ferreiro & Guerra Mendoza, 2005), (Larroyo, 1947) y Galván Lafarga, s.f. evidencia algunas cuestiones importantes sobre el inicio y la evolución que ha tenido la Educación Infantil en México.

1.1.2 Subsistema de Educación Preescolar

La Educación Preescolar constituye un Subsistema del Sistema Nacional de Educación y es un nivel educativo que es obligatorio desde el año 2002 como nivel inicial de los tres que conforman la educación básica. Existen dos tipos de instituciones, uno incluye las instituciones que se encargan de la atención de educación inicial de los niños que comprenden edades de 0 – 5 años, normalmente son escuelas destinadas a madres trabajadoras y que se ofrecen en centros de cuidado infantiles incluye la educación preescolar. La educación preescolar se ofrece en escuelas preescolares a niños de 3 a 5 años y sigue los planes de estudio nacionales basados en los principios teóricos y metodológicos del currículo vigente.

La educación preescolar de acuerdo a la Ley General de Educación (1993), forma parte de la Educación Básica que debe ser universalmente ofrecida y desde

el año 2002 se establece como educación obligatoria (INEE, El derecho a la educación en México, 2009)

1.1.3 Planes y programas que orientan la Educación Preescolar

La educación Preescolar se inserta en el marco del proceso de la Calidad Educativa, por ese motivo han tenido lugar renovaciones en el currículo y en las pedagogías del preescolar.

Los planes y programas que forman el currículo de la Educación Preescolar, son el apoyo que guían y orientan la labor de las educadoras. El Nivel Preescolar, como ya se ha descrito, ha contado con diversos programas a lo largo de más de un siglo de servicio en México. El motivo de dichas modificaciones ha sido el conocimiento que se tiene sobre cómo aprenden los niños y la información educativa sobre los contextos que propician mejor los aprendizajes. Las Reformas de Educación Preescolar ofrecen planes de estudio que guían la producción de material didáctico y sugiere formas de organización de la enseñanza.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 ofrece lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas, para mejorar la Calidad en la Educación la Secretaría de Educación Pública a través de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, se puso en marcha en 2002 el Programa de Renovación Curricular y Pedagógica cuya finalidad está orientada a la *transformación de las prácticas educativas, formas de organización y funcionamiento del plantel*, por lo cual se presenta un nuevo diseño del Programa

de Educación Preescolar en el año 2004 (SEP, Programa de renovación curricular y pedagógica de la Educación Preescolar, 2004)

La reforma a la educación preescolar que rige la propuesta de enseñanza en el momento de realización de esta tesis es la de 2011 que sustituye el programa de 2004 (SEP, 2011)

Finalmente, el 19 de agosto de 2011 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el Acuerdo número 592 por el que se establece la *Articulación de la Educación Básica. A Partir de esta fecha entró en vigor el Programa de estudio de Educación Preescolar 2011* (SEP, <http://dof.gob.mx>, 2016)

El Programa de estudio de Educación Preescolar 2011, orienta el trabajo en el aula de las educadoras de México, quienes a partir del *trabajo colaborativo, el intercambio de experiencias docentes y el impacto en el logro educativo de sus alumnos enriquecerán este documento y permitirá realizar un autodiagnóstico que apoye y promueva las necesidades para la profesionalización docente* (SEP, <http://basica.sep.gob.mx>, 2016).

El programa después de haber sufrido diversas reestructuraciones metodológicas quedó constituido por la base de la práctica docente (SEP, <http://basica.sep.gob.mx>, 2016)

1.1.4 Bases para el trabajo en el Preescolar (SEP, 2011)

Las bases para el trabajo en el nivel preescolar se dividen en tres grandes rubros:

- a) Características infantiles y procesos de aprendizaje;
- b) Diversidad y equidad y
- c) Intervención educativa.

Este marco brinda un referente para orientar la organización y el desarrollo del trabajo docente basándose en las características de las niñas (os) y sus procesos de aprendizaje, así como la evaluación de los aprendizajes y la forma en que se propician (SEP, Programa de Estudio 2011. Guía para la educadora. Educación Básica. Preescolar, 2011).

1.2 Gestión Educativa de la Educación Básica en México

La Gestión Educativa tiene el propósito de contribuir a la transformación escolar de los asuntos pedagógicos, de participación social, administrativos y organizativos. Busca propiciar un trabajo colaborativo entre los diversos actores educativos, para lograr mejores resultados en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Incidir en la gestión escolar ha sido una tarea de la administración central de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en México. La figura administrativa creada para atender a este fin en cada escuela es el Consejo Técnico Escolar

(CTE). En el siguiente apartado se presenta la fundamentación administrativa de este órgano.

1.2.1 Los Consejos Técnicos Escolares

Los Consejos Técnicos Consultivos (CTC) llamados Consejos Técnicos Escolares (CTE), que se establecieron durante el periodo 1934 y 1940 y que se fundamentan en el Acuerdo Secretarial número 96, que establece la Organización y Funcionamiento de las Escuelas Primarias. En este acuerdo se define a los CTC como un órgano de carácter consultivo en apoyo a la dirección del plantel (Art. 21) atribuyéndole tareas organizativas y administrativas. El CTC se formaba a partir de cinco docentes que trabajarán dentro de una institución educativa, y en cuanto a las escuelas sectorizadas se formaban de acuerdo a sus características; se proponían realizar reuniones periódicas mensuales. Los integrantes de cada CTC/CTE elegían el día para llevar a cabo sus reuniones de trabajo.

Los temas o asuntos técnico-pedagógicos que se debían trabajar durante las asambleas del CTC eran:

- I. Planes y programas de estudio
- II. Métodos de enseñanza
- III. Evaluación de los Programas tendientes a la superación del Servicio Educativo.
- IV. Capacitación del personal docente
- V. Adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos

VI. Las demás cuestiones de carácter educativo

De los siete ejes de contenido normativamente propuestos la mayor atención ha recaído en el VI. Prevalecía la atención a cuestiones técnico-administrativas, dejando a un lado todo lo referente a la tarea pedagógica, razón de ser de los primeros seis ejes. En este contexto los docentes no se sentían convocados, los asuntos administrativos les hacían perder interés y atención.

A partir de evaluaciones realizadas por el sector educativo se concluyó que los CTC, no estaba logrando el objetivo para el cual fue creado. En el Ciclo Escolar 2013 – 2014 se hace una reestructuración tomando en consideración la Ley General de Educación que señala en sus Artículos 22 y 32 que se debe reducir la carga administrativa de los encuentros y atender las tareas pedagógicas. El reto que todos enfrentamos como sector educativo es el de buscar los mecanismos para lograr una mayor equidad, oportunidad de acceso y permanencia de los estudiantes. El reto del sistema educativo es mejorar los servicios educativos. Este reto está también reflejado en los planteamientos del Plan Nacional de Desarrollo (PND 2013 – 2018), en la Estrategia 3.1.1., del apartado VI.3. México con Educación de Calidad establece como línea de acción prioritaria una atención integral al Servicio Profesional Docente.

A raíz de estas valoraciones críticas sobre el funcionamiento de los CTC se le da un nuevo giro y visión pedagógicos a los Consejos Técnicos Escolares, insistiendo en convertirlos en un espacio para el análisis y toma de decisiones sobre los diversos asuntos escolares que tiene que ver con la transformación de

las prácticas docentes para favorecer el logro de los aprendizajes esperados. Es el espacio del CTE el que debería ser visto como el referente necesario para el desarrollo profesional de los docentes. Reconociendo que la reflexión de la práctica educativa es la clave para el mejoramiento de la educación se espera que el destino del CTE sea identificar, analizar, atender, dar seguimiento y evaluar las situaciones para lograr la mejora educativa.

Una instancia de dirección intermedia, la Supervisión Escolar, es central para asegurar que el nuevo giro pedagógico de los CTE se cumpla y buscando que asegure la descarga administrativa de los Centros Escolares. Un actor central de una mejora de gestión escolar es precisamente el Supervisor porque su función normativa de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal consiste en (INEE, Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas, 2008):

- Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas
- La enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural
- Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural
- Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que impartan educación en la República, conforme a lo prescrito por el artículo 3º Constitucional

Por ende se considera al CTE, una instancia en donde docentes y directivos garantizan el desarrollo de sus alumnos cumpliendo con los principios del Artículo 3 así como los Artículos 7 y 8 de la Ley General de Educación. Estos principios se refieren a la obligatoriedad de la educación, que sea gratuita, ajena a cualquier doctrina, integral, científicidad, democrática, nacionalista y que esté sujeta a los planes y programas de estudio nacionales.

El artículo 7° de la Ley General de Educación, señala que la educación que imparta el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del artículo 3 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, deberá atender a los siguientes ambiciosos objetivos:

- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;
- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;
- Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país;
- Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los

pueblos indígenas. Los hablantes de lenguas indígenas, tendrán acceso a la educación obligatoria en su propia lengua y español.

- Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad;
- Promover el valor de la justicia, de la observancia de la Ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, así como promover el desarrollo de una cultura por la paz y la no violencia en cualquier tipo de sus manifestaciones y propiciar el conocimiento de los Derechos Humanos y el respeto al mismo;
- Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas;
- Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial de aquéllos que constituyen el patrimonio cultural de la Nación;
- Estimular la educación física y la práctica del deporte;
- Desarrollar actitudes solidarias en los individuos, para crear conciencia sobre la preservación de la salud, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios y adicciones, fomentando el conocimiento de sus causas, riesgos y consecuencias.
- Inculcar los conceptos y principios fundamentales de la ciencia ambiental, el desarrollo sustentable así como de la valoración de la protección y

conservación del medio ambiente como elementos esenciales para el desenvolvimiento armónico e integral del individuo y la sociedad.

- Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.
- Fomentar los valores y principios del cooperativismo.
- Fomentar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas, así como el conocimiento en los educandos de su derecho al acceso a la información pública gubernamental y de las mejores prácticas para ejercerlo. Promover y fomentar la lectura y el libro.
- Difundir los derechos y deberes de niños, niñas y adolescentes y las formas de protección con que cuentan para ejercitarlos.

Estos ambiciosos objetivos deberían idealmente ser atendidos en cada escuela y el CTE es el espacio ideal para traducirlos en decisiones, iniciativa y acciones escolares que beneficien a los estudiantes.

Por otra parte el Artículo 8° menciona que el criterio que orientará a la educación que el Estado y sus organismos descentralizados impartan -así como toda la educación preescolar, la primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica que los particulares impartan- se basará en los resultados del progreso científico; luchará contra la ignorancia y sus causas y efectos, las servidumbres, los fanatismos, los prejuicios, la formación de estereotipos, la discriminación y la violencia especialmente la que se ejerce contra las mujeres, niñas y niños, debiendo implementar políticas públicas de Estado orientadas a la transversalidad de criterios en los tres órdenes de gobierno.

- Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;
- Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos - atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y
- Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

La traducción de estos principios educativos debe ser concreta en cada escuela para evitar caer en discursos vacíos de contenido. Lo nacional de estos principios están precisamente asociados al reto de calidad educativa: todas las escuelas deben asegurar que las experiencias formativas sean ricas para los estudiantes.

1.2.2 Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares

El documento de la SEP *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de educación básica* describe quiénes son los participantes que conforman los Consejos: “Directores, subdirectores, docentes frente a grupo, maestros de Educación Especial, de Educación Física y de otras especialidades que laboran dentro del plantel Educativo, así como aquellos actores que están relacionados de manera indirecta con los procesos de enseñanza.” (SEP, 2013)

Los Consejos Técnicos Escolares (CTE) se organizan de la siguiente manera: primero, se realiza un Consejo Técnico en la Supervisión Escolar que lo integra el Supervisor (a) Escolar y los Apoyos Técnico Pedagógicos, donde se analiza los temas que solicita la Secretaría de Educación Pública; en un segundo momento, la Supervisión Escolar se encarga de realizar un Consejo Técnico de Zona, que consiste en una reunión con las directoras de Organización y se les proporciona información para organizar la sesión que posteriormente se realizará en su colectivo a su colectivo. Los Apoyos Técnico Pedagógicos (ATP) participan de los Consejos Técnicos Escolares de las escuelas sectorizadas. “El ATP se concibe como un agente educativo, mujer u hombre, especializado en la asesoría pedagógica que desarrollará sus acciones dentro de las zonas de supervisión, fortaleciendo junto con los Jefes de Sector y los Supervisores de Zona, el trabajo académico.” (SEP 2007, Acuerdo 427)

Sobre la temporalidad de los CTE, existe una fase intensiva, los cinco días previos al inicio de clases, y otra ordinaria, durante todo el ciclo escolar.

Las sesiones se realizan el último viernes de cada mes y son supervisadas por los ATP. El horario de estas reuniones es de 9:00 a 13:00 hrs. Durante la realización de los CTE se analizan las necesidades que se presentan dentro de la institución y de las aulas, con la finalidad de buscar estrategias que ayuden a resolver dichos problemas y contribuir a lograr la mejora de los aprendizajes. Al inicio se comenta qué acciones se pusieron en marcha durante ese mes y si fue logrado el propósito planteado. Al final de la sesión se realizan nuevos compromisos respecto al trabajo de los siguientes días hasta que se vuelvan a reunir en el siguiente CTE.

Según se lee en el documento *Lineamientos*, la misión de los CTE consiste en “asegurar la eficacia y eficiencia del servicio educativo que se presta en la escuela. Esto significa que sus actividades están enfocadas en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes de la escuela. El CTE debe centrar su esfuerzo en garantizar que los niños y jóvenes que asisten a la Escuela ejerzan su derecho a la educación de calidad.” (SEP, 2013).

1.2.3 Fundamento legal de los Consejos Técnicos Escolares

En el artículo tercero constitucional se enmarca la obligación del Estado para garantizar la educación en México.

El acuerdo 717 delinea los criterios para formular los Programas de Gestión Escolar, según el documento es función del Consejo Técnico Escolar: “identificar los problemas asociados al aprendizaje de todos los alumnos y emplearlos para retroalimentar la mejora continua en cada ciclo escolar. Los resultados de la evaluación deben ser aprovechados para tomar decisiones en cuanto a las estrategias para asegurar que todos los estudiantes, alcancen el máximo logro de los aprendizajes, disminuir el rezago y la deserción” (SEP, 2014).

1.2.4 La Ruta de Mejora Escolar

A partir del principio de mejora que reconoce que siempre hay algo que se puede hacer mejor, cada escuela establece su propia ruta de mejora. Ésta puede ser entendida como el conjunto de implementaciones dinámicas que hace patente la autonomía de gestión de cada escuela. Cada plantel debe contar con un sistema de gestión que le permita ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. La Ruta de Mejora Escolar “es un recurso al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela.” (SEP, 2014).

El Consejo Técnico Escolar (CTE) es la instancia colectiva de diseño y valoración del cumplimiento de la ruta de mejora, que deberá de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas así como realizar

ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones (Barajas, 2016).

CAPÍTULO 2. EDUCACIÓN PREESCOLAR: ENRIQUECER EL DESARROLLO DE LOS DOCENTES

Introducción

El mundo al ajustarse a necesidades sociales, culturales y económicas que se modifican con el devenir del tiempo, obliga a la educación a responder a nuevas exigencias de la sociedad en torno a las demandas y necesidades educativas. Las escuelas deben responder a las demandas del propio sector educativo y a las exigencias sociales. La coordinación del servicio educativo es una responsabilidad del sector educativo en la federación y en cada estado. En el Sistema Educativo Mexicano las responsabilidades recaen en diversas instancias, una de ellas es la *Supervisora Escolar* y en el personal con *comisión de apoyo técnico pedagógico* quienes tienen a su cargo un número definido de escuelas a quienes les deben dar acompañamiento y seguimiento de acuerdo a las necesidades que presente cada plantel.

Algunas de aquellas demandas se presentan con respecto a la formación inicial, que se entiende como la atención a infantes menores de seis años. Una vertiente de esas demandas se refiere a la formación las educadoras que atienden ese nivel del Sistema Educativo Mexicano.

Algunas de estas demandas se presentan con respecto a la formación inicial de los docentes, que en un principio era vista como la principal herramienta que tenían las educadoras para la enseñanza de los aprendizajes, sin embargo la formación continua, realmente es la formación en el servicio que constituye un

requerimiento docente en estos tiempos. Un actor educativo que apoya precisamente esta formación continua es el asesor técnico pedagógico (ATP) a través de talleres generales de actualización que brinda la SEP a inicio de cada ciclo escolar con la finalidad de seguir desarrollando la figura docente.

La Reforma Educativa del 2012 ha fortalecido los servicios externos de apoyo técnico Pedagógico en las escuelas, por medio de cursos con el propósito de que focalicen su apoyo en la mejora de los aprendizajes, y a partir de ahí planifiquen sus actividades enfocándose en las debilidades y fortalezas que presentan los planteles para así poder atenderlas y generar una mejora.

2.1 ¿Qué es Calidad?

A lo largo de la historia el término Calidad ha sufrido numerosos cambios, Cubillas Rodríguez y Roso Rodríguez concluyen que “El enfoque de calidad ha evolucionado tanto cronológica como conceptualmente desde 1920 a hoy, atravesando cuatro etapas fundamentales: control de calidad por inspección, aseguramiento de calidad, calidad total y mejora continua” (2009: 98). Este punto de vista acerca de la calidad proviene del ámbito administrativo. El concepto de *Calidad Educativa* es relativamente reciente en la literatura pedagógica.

2.1.1 ¿Qué es la Calidad Educativa?

La calidad educativa se entiende como un rasgo que implica las dimensiones de pertinencia y relevancia, eficacia interna y externa, impacto, eficiencia y equidad. Asimismo, un sistema educativo se considera de buena calidad, si cumple con los siguientes:

- Establece un currículo adecuado a las circunstancias de la vida de los alumnos (pertinencia) y a las necesidades de la sociedad (relevancia).
- Logra que la más alta proporción de destinatarios acceda a la escuela, permanezca y egresen en el tiempo previsto.
- Consigue que los aprendizajes sean asimilados en forma duradera y tengan sustento en valores individuales y sociales para una mejor convivencia.
- Cuenta con recursos humanos y materiales suficientes y los administra de manera eficiente.
- Tiene en cuenta la desigual situación de alumnos y familias, de las comunidades y escuelas, y ofrece apoyos especiales a quienes lo requieren para el logro de los objetivos educativos del mayor número de alumnos. criterios (SEP, 2010).

En todo ello no se buscó solo atender a la exigencia cuantitativa al crear más escuelas y facilitar el acceso a nuevas poblaciones escolares, sino se intentó favorecer el impacto cualitativo mejorando los niveles de

enseñanza. La mejora de la educación, así se decía, debía cubrir ambos aspectos.

A partir de la segunda guerra mundial se produce en los países centrales, que tenían asegurada una buena infraestructura educativa” para toda la población, un movimiento para impulsar una mejora cualitativa de la educación, considerando los nuevos desafíos de la sociedad. Esto hizo que se impusiera en la literatura pedagógica y en las políticas científicas el tema de la calidad educativa.

Si el tema se había impuesto, no lo estaba el concepto. De ahí el problema que todavía se debate. *“¿Qué entendemos por calidad educativa? Una extensa bibliografía hace referencia al concepto de calidad educativa es complejo y entraña diversas dimensiones que lo articulan en una unidad verdaderamente integral”* (Seibold, 2000).

Tomando como el resultado o producto final según Yolanda López Contreras, la calidad se refiere a una mayor preparación profesional, mejores resultados educativos, a través de dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje, tomando en cuenta los centros para ser eficiente (Contreras, 2009).

Desde otro punto de vista según Marcela Gajardo señala que los conceptos de calidad son definidos como mejores resultados en términos del aprendizaje escolar, trabajo productivo y actitudes sociales y eficiencia, entendida como mejoría del rendimiento interno de los sistemas escolares y mejor uso de los recursos disponibles (Gajardo, 2012)

Podríamos resumir que no se ha podido lograr la Calidad de la Educación Básica por diversos motivos. Se puede señalar que no proporciona el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento de los educandos para que estén en condiciones de contribuir, efectivamente, a su propio progreso social y al desarrollo del país. Dicho planteamiento no va acorde a lo que plantea el Acuerdo Nacional para la modernización 1992.

2.1.2 Principios de la Calidad Educativa

En el apartado anterior se hacía referencia a las dimensiones que abarca el concepto de la Calidad Educativa. Más que dimensiones podemos nombrarlos como los principios que sustentan un nivel de autonomía en los centros escolares para poder decidir qué rumbo seguir (SEP, 2012).

De acuerdo con el Programa de Escuelas de Calidad se integran en cinco propósitos que son:

- Equidad: que se entiende por brindar una educación de acuerdo a la necesidades de cada persona, un trato igualitario y que los aprendizajes sean alcanzados de igual manera por todos sin distinción alguna.

- Relevancia: Una educación relevante, crea en los alumnos aprendizajes significativos que realmente sean importantes y sirvan

para las demandas sociales, culturales y económicas que se viven en la actualidad.

- **Pertinencia:** se refiere a que tipo de conocimientos se van a difundir, es decir si son significativos, si van acordes a las características sociales e intereses e los alumnos.

La OREALC-UNESCO (2007) dice que la pertinencia demanda la inclusión del otro pese a las diferencias que se presenten.

- **Eficacia:** Es valorar si los objetivos educativos propuestos resultaron como se esperaba. Este concepto abarca los propósitos tanto de pertinencia como de relevancia, ya que no debe de presentarse diferencias sociales y que se de igualdad de oportunidades.

- **Eficiencia:** los objetivos establecidos van acordes con las metas señaladas. En este caso se concreta que los recursos destinados a la educación logren los propósitos de manera óptima y oportuna (SEP, Gestión estratégica en las escuelas de calidad: orientaciones prácticas para directivos y docentes, 2012)

2.2 Mejora de la eficacia escolar en el Preescolar.

Retomando los principios anteriormente mencionados, Murillo Torrecilla (2004) menciona que para lograr la Calidad es importante mejorar el servicio en los centros escolares. Y en especial hace referencia a la eficacia donde habla acerca

de diferentes teorías que conjuntándolas sirven como guía para lograr cambios en el interior de las escuelas. (Murillo Torrecilla, 2004). Esta investigación surge a raíz de querer conocer los aspectos que participan en lograr buenos resultados dentro de las instituciones educativas.

De acuerdo con el tema analizado en este documento retomo los aportes de las teorías de la organización que han propuesto los siguientes factores de eficacia: el diseño cuidadoso e integrado de fines y objetivos; la sinergia y unidad de las diferentes fases en el proceso educativo que vive el alumno; la articulación de la actuación de los diferentes actores educativos; o el alcance del control y la evaluación (Murillo Torrecilla, 2004).

De esta forma, los elementos de las teorías de la organización que deben estar recogidos en el modelo de MEE son:

- El cambio en las escuelas necesita liderazgo.
- Es necesario tener una visión, unas metas compartidas y consensuadas acerca de lo que se quiere alcanzar.
- Los docentes deben colaborar, estar comprometidos y participar en la gestión y en la toma de decisiones.
- Los cambios han de estar cuidadosamente planificados y tener prevista su evaluación por parte de la escuela: análisis de las presiones externas e internas de cambio, diagnóstico de la situación del plantel, una selección de las áreas de mejora, diseño de estrategias adecuadas y evaluación de los procesos de mejora. (Murillo Torrecilla, 2004: 328-329).

Este el último párrafo apunta hacia el trabajo que se da al interior de los Consejos Técnicos Escolares, pues este proceso es el que se sigue para generar ese cambio y mejora en la escuela a partir de una realidad escolar.

2.3 Escuela de calidad

Calidad es un concepto muy complejo y evidentemente responde a las características de cada Sistema Educativo. La idea acerca de lo que es una escuela de Calidad se ha modificado con el pasar del tiempo. Al hacer un recuento de estos cambios, Carlos Muñoz Izquierdo (1983) identificaba que se ponía mayor énfasis en la cantidad que en la calidad al igual que Sylvia Schmelkes (2009) desde su punto de vista el sistema educativo decidió que era más importante crecer que asegurar la calidad de la educación, Considerando que lo importante era atender a toda la población educativa. Y que más tarde podrían ocuparse de la calidad. Situación que hasta la fecha no se ha podido resolver de manera eficiente (Cesar Coll, 2009). En este análisis se concluyó que lo primordial no era abarcar bastante sino ofrecer un excelente servicio, este es brindar un desarrollo integral que les permita comprender, interpretar, interactuar y transformar el mundo en el que viven los niños.

Ornelas (1997) sostenía que a pesar de la cobertura que existía en el país y el incremento escolar, no se obtenían los resultados educativos esperados cayendo en la cuenta que tanto el rendimiento escolar, la eficiencia terminal, los docentes y directivos eran parte de lo que refleja una escuela de calidad.

Retomando las ideas de estos autores se puede comprender que para que una escuela sea de calidad es necesaria la presencia de varios elementos como: el currículo, los planes y programas, la formación de los docentes, el aprovechamiento de todos los recursos, ofrecer igualdad de oportunidades, de aprendizaje, entre otras.

En este plano se define a una escuela de calidad como aquella que asume en colectivo la mejora de la calidad del servicio educativo y la mejora de los aprendizajes (Bracho, 2009).

2.4 La evaluación

El proceso de evaluación está inmerso en todo el contexto educativo. Lo utilizamos como un medio para medir avances, conocer resultados, es decir, nos brindará un panorama de la situación que requerimos. Es también una forma de ver lo que acontece en la vida educativa diaria de acuerdo a la conceptualización dada por Antonio Bolívar (1994) quien dice que la evaluación “implica generar procesos y formas de trabajo colegiado dirigidas a autor revisar lo que se hace, repensar lo que se podría cambiar y consensuar planes de acción”

Retomando lo anterior son aspectos que se trabajan en los Consejos Técnicos Escolares referentes a la evaluación .Es un espacio donde los colectivos docentes evalúan, analizan y toman decisiones sobre el trabajo pedagógico que realizan diariamente. Estas evaluaciones que se establecen se manejan al principio, durante el ciclo que son las de seguimiento y al finalizar el año que es la

de cierre, con la finalidad de ver los avances que se han obtenido y si es necesario replantear algunas acciones.

2.5 Asesoría técnico - pedagógica

La función de asesoría técnico pedagógica remonta sus orígenes a una serie de etapas y procesos que la han ido configurando y han dado lugar a su expansión, así como a un fortalecimiento orientado desde diferentes necesidades de servicio e intereses de las políticas educativas para volver más eficiente el trabajo que realiza la Supervisión Escolar a partir del desarrollo de las funciones de cada uno de los actores con el propósito de mejorar la gestión escolar (Contreras, 2009).

En el 2007 se publicó el Acuerdo 427 por el que emiten las Reglas de Operación del Programa Asesor Técnico frente a la ausencia de regulación de tareas de esta figura educativa y se crean los mecanismos de concurso para el Subsistema de Educación Indígena. En ese documento se establecía que el ATP “Es un docente capacitado por su formación o experiencia quien se encarga de brindar asesorías técnico pedagógicas a las maestras y los maestros de las escuelas del subsistema de Educación Indígena.”

En 2013 se llevó a cabo la reestructuración de los Consejos Técnicos Escolares haciendo hincapié en el trabajo que debe de hacer la Supervisión Escolar dentro de las instituciones.

El Sistema Educativo Nacional (SEN), indico que la asesoría ha sido una estrategia para apoyar a las escuelas, directivos y docentes en su quehacer educativo; la Reforma de Educación Preescolar impulsó esta estrategia y la

resignificó en términos de un proceso formativo para el acompañamiento de las docentes con el objetivo de apoyarlas en la apropiación de los planteamientos del PEP y fortalecer su desarrollo profesional (INEE, 2013).

Todo esto con la finalidad de promover cambios en toda la escuela para mejorar los servicios educativos al cambiar las condiciones en las que ocurre la enseñanza.

Calidad es un adjetivo educativo que idealmente se asocia a mejora del servicio. La calidad es un reto que los actores escolares deben encarar. Los resultados de aprendizaje infantil muestran que no se ofrece homogéneamente servicio de calidad en las escuelas y una preocupación de los actores escolares, de los supervisores y de los apoyos técnico pedagógicos es precisamente buscar las formas de asegurar que el servicio ofrecido sea de calidad.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

Introducción

La investigación puede atender al cumplimiento de dos propósitos: a) producir conocimiento nuevo y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas prácticos (investigación aplicada). Esta tesis es un trabajo de investigación aplicada. Se busca conocer opiniones y valoraciones de docentes en preescolar con el propósito de diseñar líneas de intervención del Asesor Técnico Pedagógico (ATP).

Esta investigación es cualitativa, es decir busca recolectar información de participantes en una determinada situación para intentar desde un proceso lógico e inductivo describir desde su particular punto de vista los elementos de una situación (cfr. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

En este trabajo “la recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 9). Por ello es muy importante presentar y analizar las respuestas que los docentes ofrecieron a las preguntas formuladas para construir una interpretación sobre el por qué los Consejos Técnicos Escolares no funcionan como lo marcan los lineamientos.

3.1 Tipo de investigación

Para la realización de esta tesis se tuvo que analizar los diversos tipos de investigación, con la finalidad de seleccionar si sería exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. De ese análisis se desprende que el estudio sería exploratorio, ya que según Sampieri se habla de estudios exploratorios “Cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Sampieri, 2010). No encontré en mi búsqueda de información estudios que muestren qué opinan o cómo interpretan los docentes las guías de trabajo de CTE ofrecidas por la SEP:

Esta investigación es cualitativa por que no pretende cuantificar datos, sino hacer un análisis categorial a partir de la información que las educadoras proporcionan de modo personal en la Ruta de Mejora sobre las problemáticas identificadas que obstaculizan su práctica docente.

3.2 Muestra

Se trata de una muestra intencional no representativa. La población de la cual se tomó la muestra fue de las docentes y directivos que pertenecen al nivel de Educación Preescolar de la Zona 105 Xalapa-Foráneas-Jardines. Esta Zona está compuesta por 81 Jardines de Niños de los cuales 2 son particulares y 79 oficiales. Para llevar a cabo esta investigación solo se tomaron en cuenta cuatro Jardines que son los siguientes:

Jardín de Niños	Clave
Niños Héroes	30EJN0085X
Enrique C. Rebsamen	30EJN0102X
Francisco Márquez	30EJN0365G
Rosaura Zapata	30EJN0694Z

De acuerdo a Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2010) en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es significativo, ya que el objetivo no es generalizar los resultados, así que para ésta investigación se determina la muestra con respecto a “la capacidad operativa de recolección de datos”. (Navarro, 2017)

3.3 Temporalidad

Se analizaron los documentos ofrecidos por las docentes y directivas en las sesiones del CTE durante el ciclo escolar 2015-2016. La periodicidad de los encuentros de CTE escolar es mensual por lo que los encuentros con las participantes fueron 10 durante este ciclo escolar.

3.4 Instrumentos

Para recabar la información se utilizó el propio instrumento de carácter sectorial, elaborado, distribuido y solicitado como guía de información por la misma Secretaría de Educación Pública que se conoce como la *Ruta de Mejora*

La ruta de mejora es un documento donde el colectivo docente realiza un diagnóstico que sería el punto de partida categorizándolo en cuatro prioridades (p1. Mejora de los aprendizajes, p2. Funcionamiento de la Escuela, p3. Convivencia sana, pacífica y libre de violencia, p4. Alto a la deserción y al abandono escolar). (Ver Descriptores de la Ruta de Mejora en este mismo capítulo).

A partir de la información registrada en este documento se realizó un primer análisis de información para caracterizar los problemas enunciados de cada plantel y se entrevistó a 10 educadoras para conocer su punto de vista sobre las necesidades formativas del plantel a partir de las problemáticas enunciadas.

A continuación se presentan los “Descriptores de la Ruta de Mejora” a partir de las prioridades del sistema básico de mejora educativa. El primero: mejorar el aprendizaje, es central para orientar las tareas del asesor técnico pedagógico

Mejora de los aprendizajes

- Contribuir a la mejora del logro educativo de los estudiantes de educación básica a través de la implementación de estrategias centradas en la escuela que apoyen a las docentes en la generación de condiciones para el aprendizaje, con énfasis en la lectura, la escritura y las matemáticas.

Prevención del rezago y alto al abandono escolar

- Formular estrategias para que en los servicios educativos que atienden a la población en contexto de vulnerabilidad se favorezca el egreso oportuno de niñas y niños, particularmente enfatizando la disminución de la deserción escolar.

El funcionamiento regular de la escuela

- Mejorar los servicios educativos relacionados con poblaciones en contexto de vulnerabilidad y fortalecer las capacidades de alumnos, docentes y escuelas pertenecientes prioritariamente a los servicios educativos de educación especial, educación indígena, telesecundaria, multigrado, población en situación y contexto de migración con un esfuerzo específico de atención al desarrollo y salvaguarda de la equidad de género.

Convivencia escolar sana y libre de violencia

La educación básica tiene dos grandes propósitos, que los alumnos aprendan a aprender y aprendan a convivir para que la violencia no se reproduzca. No hay convivencia sana y pacífica en las escuelas sin una ruta de mejora en el aprendizaje y en la detención al abandono escolar, para garantizar las condiciones de una normalidad mínima de operación en las escuelas públicas mexicanas.

Una encuesta es un recurso de indagación a partir de una guía. Para esta tesis la guía de encuesta se estructuró considerando las respuestas a los problemas identificados en toda la zona escolar estudiada. A continuación se presentan las preguntas que guiaron la encuesta con los participantes.

ENCUESTA

El propósito de esta encuesta es para conocer y recuperar su experiencia en los Consejos Técnicos Escolares.

Desde tu experiencia ¿Qué es un Consejo Técnico Escolar?

¿Cuáles son los propósitos generales de los Consejos Técnicos Escolares?

¿Cuál es la organización y los lineamientos que debe seguir un Consejo Técnico?

A partir de la realización de los C.T.E ¿Cuáles consideras son las dificultades que has tenido?

¿De qué manera pueden ser solucionadas?

¿Qué experiencia ha sido lo más gratificante que te ha dejado el C.T.E?

Trabajo colegiado:

Desarrollo profesional docente:

¿Qué opinión tienes de las guías de los C.T.E?

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN A PARTIR DEL DOCUMENTO SECTORIAL DE LA RUTA DE MEJORA

Introducción

En la guía para construir una Ruta de Mejora Escolar, la SEP establece cinco aspectos asociados a la administración educativa: planeación, implementación, seguimiento, evaluación y Rendición de cuentas. A continuación presento las definiciones que en los documentos sectoriales se da para cada una de estas tareas.

La planeación, es el proceso sistemático profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos Técnicos Escolares (CTE) a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo. Se construye con toda la comunidad escolar, bajo el liderazgo del director o en su caso de la Supervisora Escolar.

Para llevar a cabo este ejercicio el director y el colectivo docente de manera colegiada deben reconocer las necesidades educativas de todos los alumnos de acuerdo a cada campo formativo, a partir de los resultados que obtuvieron en el ciclo escolar anterior. Identificar a los alumnos que están en riesgo y no alcanzan el aprendizaje previsto en el ciclo escolar. A raíz de aquí en una acción de autocrítica y objetiva reconocen las fortalezas con las que cuentan para llevar a

cabo la tarea docente y directiva específicamente. Con esta base plantean las mejoras que requieren las prácticas de enseñanza y gestión para atender las necesidades educativas.

4.1 Decisiones para la presentación de resultados

La importancia de conocer y diferenciar los datos de toda una zona escolar de los datos de las escuelas en las que se entrevistó a los participantes llevó a tomar la decisión de presentar dos tipos de información: la de todas las escuelas que integran la supervisión (Anexos 1, 2 en el capítulo de resultados) y expresiones particulares de la problemática detectada por los actores entrevistados en cada una de las escuelas elegidas (Ver Anexo 3 en capítulo de resultados).

4.2 Resultados

Las prioridades señaladas por docentes y directivos de todas las escuelas de la zona escolar se refieren a la normatividad mínima por encima de las otras. Convivencia Escolar y Ausentismo, sumadas, resultan para los entrevistados una prioridad mayor que la mejora de los aprendizajes. Ver Anexo 1.

Las necesidades de atención detectadas (Anexo 2) por los participantes como colectivo son ubicadas en las cuatro prioridades que se manejan en la ruta de mejora que son: Mejora de los aprendizajes, el funcionamiento regular de la

escuela, la prevención del rezago y alto al abandono escolar; y convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia (Anexo 2).

A partir de la detección de estas necesidades se estructuraron los objetivos y acciones (Anexo 3, 4, 5, 6) para atender a aquellas necesidades encontradas dentro del plantel. Subsiguientemente se planea poner en práctica las labores para lograr lo planteado y conseguir así la meta propuesta.

Mes con mes durante las sesiones de los Consejos Técnicos Escolares, el colectivo analiza y determina las acciones pedagógicas implementadas en el aula que están favoreciendo el logro de los objetivos de la Ruta de Mejora Escolar. Exponiendo los resultados obtenidos, así como las dificultades que se les han presentado, haciendo al final del día modificaciones a su Ruta de mejora (acciones, necesidades, objetivos).

En los Anexos 3 a 6 de estos resultados se transcriben las problemáticas expresadas por los docentes de cada una de las cuatro escuelas estudiadas. Hemos elegido algunos de los comentarios que dan cuenta de la preocupación de los actores de cada escuela por atender a los retos educativos para realizar de la mejor forma posible su trabajo.

Es necesario *“tomar en cuenta el diagnóstico real de los alumnos”* (escuela 1); atender *“a las necesidades de los alumnos”* (escuela 2); *“atender a los alumnos y alumnas de acuerdo a sus necesidades”* (escuela 3). Resulta evidente en estas respuestas el interés por centrar la atención en el estudiante. Quizás el reto del acompañamiento pedagógico consista precisamente en ofrecer recursos

operativos para que esta atención se concrete, como dicen los actores de la escuela 1, a través de “*actividades novedosas para la mejora de los aprendizajes*”.

La sistematización de las prácticas educativas para la presentación del portafolio de evidencias, pero también como un recurso para el trabajo de mejora permanente escolar es también una preocupación expresada por las escuelas.

Un aspecto sobresaliente en los comentarios de todas las escuelas se refiere a la atención focalizada a los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje. El diagnóstico, planeación de la intervención y atención sostenida a estos estudiantes es, a decir de los actores educativos uno de los retos para los que requieren apoyo de la supervisión, asesoría de los ATP's, recursos en general para atender a este reto.

Aparentemente las observaciones señaladas son claras, los actores docentes de cada plantel las registran y se comprometen con ellas pero el resultado de aprovechamiento escolar no mejora. Ello llevó a planear una encuesta a 10 actores educativos para identificar las razones por las que no se obtienen los resultados esperados, por las que no se logra la calidad. Sólo conseguimos las respuestas de 6 actores (Ver Anexo 7). Las respuestas presentadas en la tabla 7 permiten hacer algunas interpretaciones sobre los problemas identificados entre los docentes, como dificultades o limitantes para atender a los compromisos educativos que mejoren la calidad en las escuelas. En seguida se ofrecen algunas de estas interpretaciones.

De forma uniforme los entrevistados reconocen el valor del espacio de planeación colegiado que les ofrece el CTE. Lo nombran precisamente “espacio” cuatro de los entrevistados y uno de ellos le nombra “proceso” y otro “unión”, nombrando así las cualidades deseables de este espacio escolar. Podemos decir entonces que a la primera pregunta de la encuesta, la definición que cada uno hace del CTE, todos coinciden en el potencial educativo del espacio escolar que ofrecen con CTE.

Sobre las tareas que en este espacio se realizan, transcribimos a continuación sus respuestas:

- *reflexionar, analizar*
- *analizamos, reflexionamos, damos seguimiento y evaluamos*
- *diseñar, planear, analizar y evaluar estrategias*
- *ver nuestros resultados, avances y encaminar nuevas acciones*

Estas respuestas ponen de manifiesto que los entrevistados se han apropiado discursivamente de los propósitos normativos del CTE. Lo que se confirma con sus respuestas a la pregunta dos, sobre los propósitos de los CTE, a la que señalan que el propósito es evaluar y tomar decisiones.

A la pregunta sobre organización y lineamientos de cada CTE es indicativo que la respuesta de dos de los entrevistados, una directora y una docente señalen el término “presidencia”, el director de la escuela es el presidente del CTE y ello remite a una organización jerárquica, no horizontal. Aunque todos reconocen que el CTE exige la participación de todos los actores educativos de cada escuela, en

esta respuesta todos tienden a contestar normativamente: quién dirige, cada cuándo se reúnen, que se espera que se haga en este espacio.

La cuarta pregunta de la encuesta: *A partir de la realización de los C.T.E ¿Cuáles consideras son las dificultades que has tenido?* Es la que ofrece más pistas para las intervenciones de mejora en el trabajo que este colegiado realiza. Aquí señalan y podemos caracterizar, a partir de sus respuestas tres tipos de problemas:

- 1) El tiempo, como bien escaso de trabajo en las escuelas, el tiempo es limitado, no alcanza, se precisa de más tiempo para trabajar en colectivo.
- 2) La ausencia de liderazgo de la dirección y el reconocimiento de la importancia de contar con un líder académico.
- 3) La restricción impuesta por los formatos que deben llenar y que dificultan la “traducción” de sus problemas en un formato limitado.

A la pregunta sobre posibles soluciones a estos problemas, resulta interesante observar que tres de los seis entrevistados no ofrecieron respuesta y dos de ellos señalaron que sería necesario contar con más tiempo, buscarse otros espacios de trabajo colegiado en el mes, durante el horario escolar regular. Solo uno de ellos reconoció la importancia del trabajo de apoyo de los ATP y otro señaló la necesidad de ser más concretos en las participaciones y aportes.

Sobre su reacción a la experiencia del trabajo colegiado, las respuestas de los participantes ponen de manifiesto la importancia que asignan al mismo:

- *El compartir el trabajo realizada en las aulas y observar avances en los niños. Compartir estrategias.*
- *Intercambio de estrategias, retroalimentación.*
- *Intercambio de experiencias tanto significativas como las que no funcionan pues analizamos los factores que afectan o favorecen para el logro de la mejora de los aprendizajes.*

Estas respuestas ponen de manifiesto una valoración positiva a la existencia del espacio de trabajo colegiado ofrecido en el CTE. Esta es una fortaleza del espacio que debería ser mejor acompañado en el futuro.

La retroalimentación, el recibir sugerencias, el compartir prácticas docentes es también un reconocimiento expresado por los entrevistados a este trabajo.

Las críticas de un directivo al trabajo, a pesar de considerar que es potencialmente benéfico para la escuela el trabajo del CTE, se expresan así:

Considero que necesitamos más apoyo, pues en las sesiones nos enfocamos más al desarrollo de las guías, el análisis de la ruta dejando de lado la actualización o el abordar estos temas del desarrollo profesional como planeación argumentada. D2105

Esta crítica pone de manifiesto que las iniciativas y guías administrativas pueden ser más un freno que impide la real autonomía escolar en materia de toma de decisiones para la mejora en la actualización profesional de los actores.

A pesar de reconocer que las guías apoyan, una crítica a la Guía que les exigen trabajar en los CTE también se expresa en la siguiente afirmación: *En*

ocasiones muy repetitivas. Será necesario como ATP planear de forma más eficiente el uso del tiempo para no caer en repeticiones innecesarias del trabajo que dejen menos tiempo para planear acciones educativas que efectivamente incidan en los aprendizajes infantiles.

4.3 Conclusiones

La conclusión a la que llegue con el análisis de los datos obtenidos es que los Consejos Técnicos Escolares no están generando el resultado que esperan debido a que el colectivo docente no está recibiendo el apoyo esperado para mejorar los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de intervenciones que mejoren los aprendizajes infantiles.

A pesar de contar con los instrumentos y las guías necesarias para detectar las problemáticas parece ser que se ocupan más del llenado de las mismas para la rendición de cuentas que de su aprovechamiento para conducir un análisis propositivo para la mejora escolar. Existen dificultades para priorizar las problemáticas que se presentan en las instituciones escolares.

Como estudiosa de la gestión escolar y con base en mi experiencia de participación como asesora técnica pedagógica en una zona escolar identifiqué virtudes y reconozco algunos problemas para realizar el trabajo de mejora educativa en las escuelas:

- Una virtud que todos los estudiados reconocen es la de contar con un espacio para el trabajo colegiado. El CTE parece ser una

instancia de trabajo colegiado reconocida y valorada por los participantes.

- Una limitación al trabajo colegiado es que el trabajo del colectivo se centre más en el llenado de formatos administrativos que en la construcción autónoma de criterios para nombrar problemas y proponer soluciones.
- Una virtud es la disposición a aprovechar estos espacios de trabajo en las escuelas para mejorar la calidad de las mismas.
- Una limitación para el trabajo de gestión es la falta de dominio de los conceptos básicos como gestión educativa, autonomía escolar, entre otros. El impacto que tiene el no conocer estos es que a la hora de detectar las necesidades que requieren no saben a qué rubro pertenece debido a no tener la definición correcta.
- Una virtud es contar con recursos y formatos para apoyar el desarrollo del trabajo.
- Una limitación es que la forma de sistematización que le dan a la información que recuperan de este proceso, no es clara.

A partir de estas virtudes y limitaciones un área de oportunidad para el ATP radica en analizar con los colectivos docentes las posibilidades y limitaciones de los formatos para adecuarlos a la tarea de gestión de calidad que en cada escuela tienen y evitar que se conviertan en recursos administrativos que les alejen precisamente del cumplimiento de esta tarea.

Uno de los retos de todo trabajo de gestión es la conducción o el liderazgo de la dirección o de los actores que asuman este rol para el cumplimiento de las tareas de gestión. No en todas las escuelas estudiadas reconocer el liderazgo académico de la dirección a pesar de que los directores encuestados afirmaron que ellos han aprendido a mejorar esta función en la escuela.

- Una virtud para mejorar los procesos de gestión es que se empiece a hablar del reto de mejorar el liderazgo académico de la dirección escolar.
- Una limitación es que en algunos centros escolares no existe un liderazgo que los ayude o los lleve a generar ese análisis y reflexión sobre lo que verdaderamente está ocurriendo al interior de sus planteles.

Es preciso que todos los actores de cada centro escolar reconozcan el propósito de trabajo de los Consejos Técnicos Escolares, se apropien operativamente de los conceptos que definen a esta instancia colegiada. Es aquí donde entra la supervisión escolar, una tarea prioritaria de los apoyos técnicos es precisamente potenciar que los propósitos o la razón de ser del CTE se traduzcan en cambios organizativos reales en cada centro escolar.

Respecto al papel mismo del ATP es importante reconocer que es una figura que idealmente apoya el trabajo educativo de cada escuela pero que en materia de operación del servicio su tarea debe ser fortalecida.

- Una virtud de los ATP es que potencialmente son actores que pueden fortalecer el trabajo educativo de cada escuela.
- Una limitación del trabajo realizado por los ATP es que su participación no es uniformemente efectiva.

Es importante reconocer que la función de asesoría ha tenido también sus deficiencias, a pesar de que se dio a conocer el impacto que tienen las asesorías dentro de los consejos técnicos resumido que falta un mayor dominio de conocimientos en distintas áreas para brindar un mejor apoyo a los directivos docentes o personal que labore en la institución sea más eficiente.

Por último señalaré, en atención a los objetivos de este trabajo, el cumplimiento de los mismos.

Respecto al primer objetivo particular del trabajo: “Detectar si los directores de las escuelas interpretan de manera adecuada la información y orientaciones que provienen del personal de la Supervisión escolar.” Los datos ofrecidos en esta tesis muestran que las interpretaciones de los actores escolares son más administrativas que operativas y que el reto de la Supervisión consiste precisamente en reorientar el trabajo para atender con mayor énfasis a la tarea de construir colegiadamente estrategias que mejoren los aprendizajes infantiles.

Sobre el segundo objetivo particular: “Determinar si las *Guías de los Consejos Técnicos Escolares* son una orientación adecuada para elaborar los documentos de la *Ruta de mejora*.” Resulta evidente que las Guías deben ser revisadas con una orientación más operativa en cada escuela y que la tarea de la

Supervisión consiste precisamente en ayudar a que los actores escolares las traduzcan en propuestas singulares que atiendan a las definiciones y formas de trabajar en cada escuela.

Respecto al tercer objetivo: “Determinar si la *Ruta de mejora*, elaborada por el colectivo de profesores, es un instrumento que permite identificar las prioridades que presenta cada escuela de la Zona 105.”. La ruta de mejora es el recurso de trabajo que se formula como resultado de una apropiación de los planteamientos de mejora escolar. Podría decir, a partir de los datos presentados que es en la apropiación de los planteamientos en donde radica el reto mayor, una apropiación que debe ser igualmente exigida tanto al equipo de la Supervisión como al colectivo escolar para poder construir entre todos propuesta efectivas de cambio escolar.

El objetivo general planteado fue: Hacer un diagnóstico de los problemas que se presentan en la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares que obstaculizan el logro de los objetivos de este órgano colegiado, en la Zona 105 Xalapa -Foráneas – Jardines, con el propósito de proponer a la *Supervisión escolar* de la Zona estrategias adecuadas de trabajo.

A continuación, enfatizo dos hallazgos clave de este diagnóstico y propongo dos líneas de intervención para la Supervisión a partir de lo cual sugiero que se realice una nueva propuesta de intervención en las escuelas de la zona. Los dos hallazgos a resaltar:

- 1) El diagnóstico indica que hay interés y disposición en aprovechar el recurso de trabajo colegiado que representa el CTE pero que el espacio ganado para llevarlos a cabo puede ser mejor aprovechado.
- 2) Las respuestas ofrecidas por los actores entrevistados ponen de manifiesto dificultades enfrentadas para la nominación de las áreas de incidencia del CTE que deben ser mejor comprendidas y traducidas a soluciones operativas en las escuelas.

Las dos líneas de intervención propuestas:

- 1) Revisar como Supervisión los resultados de este trabajo para planear una nueva forma de intervención a partir del próximo año lectivo, 2017. Una forma que priorice la intervención educativa y que desarrolle recursos para que esta necesidad esté presente en la organización y desarrollo de cada CTE.
- 2) Atender a dos de las demandas expresadas por los entrevistados: reconocer propuestas de innovación educativa y visibilizar y planear acciones para los estudiantes que no logran los aprendizajes deseados. Se sugiere elaborar una propuesta innovadora para fortalecer el trabajo educativo en consonancia con las cuatro prioridades (ver Anexo 2) que puedan constituir nuevos recursos para cada escuela que idealmente puedan apoyar nuevas formas de enseñanza que logren que todos los estudiantes aprendan.

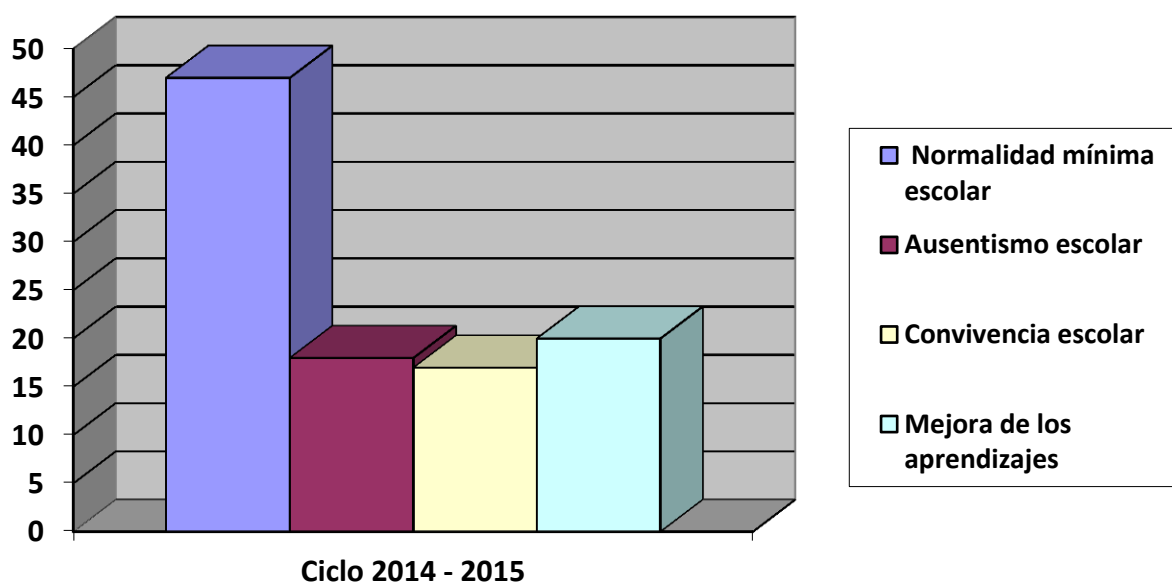
ANEXOS

ANEXO 1

Valoración de prioridades de participantes de una Zona Escolar

CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

Zona 105 Xalapa – foráneas- jardines



81 Jardines de Niños (79 oficiales y 2 Particulares)

ANEXO 2

Descriptores de las cuatro prioridades establecidas para funcionamiento del Consejo Técnico Escolar/CTE

En este ciclo Escolar 2015 – 2016 se les pide a las docentes que identifiquen una problemática por prioridad, para que abarquen las cuatro prioridades que son:

El funcionamiento regular de la escuela, Normalidad mínima en la tabla.
La prevención del rezago y alto al abandono escolar, Ausentismo Escolar en la tabla.
Convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia, Convivencia Escolar en la tabla.
La mejora de los aprendizajes, Mejora de los aprendizajes en la tabla.

Descriptores establecidos de los rasgos deseables de cada uno de los aspectos evaluados.

Normalidad mínima	Ausentismo Escolar	Convivencia Escolar	Mejora de los aprendizajes
1. Todos los materiales para el estudio estuvieron a disposición de cada uno de los estudiantes y se usaron sistemáticamente. 2. Todo el tiempo escolar lo ocupamos fundamentalmente en actividades de aprendizaje. 3. La escuela brindó el	1. Trabajamos en forma colaborativa para resolver los problemas específicos de los alumnos que faltaron continuamente a la escuela. 2. Establecimos acciones durante las sesiones de los CTE para brindar apoyo	1. Los docentes tomaron en cuenta las necesidades y diferencias individuales de nuestros alumnos en las actividades de aprendizaje. 2. Los docentes nos relacionamos con el alumnado identificando y valorando sus diferencias y procuramos que todos se sientan parte del grupo.	1. Aprender a regular emociones, a trabajar en colaboración, resolver conflictos mediante el diálogo y a respetar las reglas de convivencia en el aula, en la escuela y fuera de ella, actuando con iniciativa, autonomía y disposición para aprender. 2. Desarrollar interés y gusto por la lectura, usar diversos tipos de texto y saber para qué sirven, iniciarse en

Normalidad mínima	Ausentismo Escolar	Convivencia Escolar	Mejora de los aprendizajes
<p>servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.</p> <p>4. Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.</p>	<p>integral a los alumnos que faltaron continuamente a la escuela.</p> <p>3. Establecimos comunicación con los padres de los alumnos que estuvieron en riesgo de abandono escolar para implementar acciones conjuntas.</p>	<p>3. Los docentes, directivos y el personal de la escuela nos tratamos bien y con respeto.</p> <p>4. Los docentes nos aseguramos de que los alumnos conozcan su reglamento escolar y las normas del aula.</p> <p>5. Los docentes y directivos respetamos el reglamento escolar y las normas del aula y cumplimos los acuerdos que hacemos como comunidad escolar.</p> <p>6. En el Consejo Técnico Escolar revisamos nuestras prácticas de enseñanza para identificar aspectos a mejorar y generar estrategias para lograrlo.</p> <p>7. En el Consejo Técnico Escolar, los docentes, directivos y supervisores analizamos los problemas del aprendizaje de nuestro alumnado y tomamos</p>	<p>la práctica de la escritura al expresarse gráficamente las ideas que quieran comunicar y reconocer algunas propiedades del sistema de escritura.</p> <p>3. Usar el razonamiento matemático en situaciones que demanden establecer relaciones de correspondencia, cantidad, ubicación entre objetos al contar, estimar, reconocer atributos, comparar y medir: comprender las relaciones entre los datos de un problema y usar estrategias o procedimientos propios para resolverlos.</p> <p>4. Interesarse en la observación de fenómenos naturales y las características de los seres vivos; participar en situaciones de experimentación que los lleven a describir, preguntar, predecir, comparar registrar, elaborar explicaciones e intercambiar opiniones sobre procesos de transformación del mundo natural y social inmediato, y adquirir actitudes favorables hacia el cuidado del medio.</p>

<i>Normalidad mínima</i>	<i>Ausentismo Escolar</i>	<i>Convivencia Escolar</i>	<i>Mejora de los aprendizajes</i>
		decisiones para atenderlos. 8. Nuestra escuela tiene procedimientos claros, justos y conocidos por todos para la atención de los conflictos dependiendo de su gravedad.	

ANEXO 3
Problemas identificados por actores de Jardín de Niños 1

Jardín de niños 1	
Prioridades	Problema o factor crítico
El funcionamiento regular de la escuela	El personal de la institución necesita tomar en cuenta el diagnóstico real de los alumnos, realizando, ejecutando y evaluando una planeación que contengan actividades novedosas para la mejora de los aprendizajes.
Mejora de los aprendizajes	Un dominio sobre la sistematización de la información obtenida desde su <i>práctica educativa</i> con la finalidad de analizar los resultados obtenidos en el aprendizaje.
La prevención del rezago y alto al abandono escolar.	Trabajar de forma colaborativa todo el colectivo para trabajar con los padres de familia para que participen de manera conjunta fuera y dentro del plantel para lograr que asistan de manera puntual los alumnos.
Convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia	Trabajar los valores universales con toda la comunidad escolar para lograr una convivencia sana.

ANEXO 4
Problemas identificados por actores de Jardín de Niños 2

Jardín de niños 2	
Prioridades	Problema o factor crítico
El funcionamiento regular de la escuela	Uso de los materiales y del tiempo
Mejora de los aprendizajes	Sistematización del portafolio de evidencias Mejorar la <u>práctica docente</u> a través de una planificación coherente a las necesidades de los alumnos.
Convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia	Integración de comunidad educativa a una convivencia sana y pacífica.

ANEXO 5
Problemas identificados por actores de Jardín de Niños 3

Jardín de niños 3	
Prioridades	Problema o factor crítico
El funcionamiento regular de la escuela	Entrega de documentación en tiempo y forma por parte de todo el personal y de entrega la supervisión. Capacitación permanente para atender a los alumnos y alumnas de acuerdo a sus necesidades. Planeación de actividades diferenciadas incluyendo ajustes razonables.
Mejora de los aprendizajes	<u>Actualización permanente, mejora de la práctica educativa (Dominio de programas y módulos).</u> Registro, seguimiento e intervención en los niños con barreras para el aprendizaje. Planeación, organización y realización de actividades de expresión y apreciación artística considerando los cuatro aspectos. Organización en el seguimiento y aplicación de programas institucionales.
La prevención del rezago y alto al abandono escolar	Detectar y llevar seguimiento con los alumnos y alumnas de inasistencias frecuentes.
Convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia	Registro, control y seguimiento de padres de familia que no apoyan a sus hijos en diferentes actividades. Registro permanente y evaluación de las actividades del personal de mantenimiento y niñeras, para un mejor desempeño de sus actividades.

ANEXO 6
Problemas identificados por actores de Jardín de Niños 4

Jardín de niños 4	
Prioridades	Problema o factor crítico
El funcionamiento regular de la escuela	Integración de valores en su actuar cotidiano de forma consciente y constante; plantearse actividades y estrategias que se conviertan en formas de intervención permanente para proyectar una mejor convivencia escolar.
Mejora de los aprendizajes	Crear una <u>actualización docente</u> dentro del plantel. Orientación académica para comprender cuales son las necesidades y áreas de oportunidad que cada una tiene para buscar herramientas que les permita <u>mejorar el desempeño docente.</u>
La prevención del rezago y alto al abandono escolar	Dar seguimiento regular de todos los alumnos; planteando diversas acciones que permitan detectar aquellos niños que tienen faltas constantes y trabajar sobre ello y poder eliminar el ausentismo en las aulas.
Convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia	Uso de las TIC'S dentro de las actividades. Necesidades de infraestructura. Utilización de los acervos lingüísticos que tiene la Biblioteca escolar.

ANEXO 7

Respuestas a las preguntas de los 6 participantes encuestados

PREGUNTA	D1105	D2105	E1105
1	Es un espacio importante en donde analizamos, reflexionamos, damos seguimiento y evaluamos en colectivo docente la ruta de mejora, la cual es donde tenemos plasmadas las prioridades a trabajar con base en un diagnóstico real de la escuela.	Es un espacio para compartir, reflexionar, analizar el trabajo que realizamos en nuestros centros de trabajo, nos permite ver nuestros resultados, avances y encaminar nuevas acciones que fomenten el logro de aprendizajes en los niños.	Es la unión de todo el colectivo que están inmersos en el proceso de enseñanza aprendizaje en donde se conocen avances, dificultades de todo el colectivo identificando necesidades.
	E2105	E3105	E4105
	Un espacio para compartir experiencias sobre el trabajo que realizamos en los centros de trabajo de acuerdo a las necesidades detectadas.	Es un espacio destinado para diseñar, planear, analizar y evaluar estrategias que atiendan las necesidades generales o individuales de nuestro centro de trabajo.	Proceso de retroalimentación que está orientado a analizar, reflexionar, evaluar y tomar decisiones que lleven a la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

PREGUNTA	D1105	D2105	E1105
2	Tomar decisiones con el colectivo docente para dar una atención esperada a todos los alumnos.	Que de manera colegiada se tomen acuerdos y se ejecuten decisiones enfocadas a mejorar la calidad de la educación del servicio de préstamos.	Tomar decisiones, intercambio de estrategias y avances y realizar con esos cambios en la práctica y hacer seguimiento y evaluación de lo planeado.
	E2105	E3105	E4105
	Que los docentes revisen los avances de los niños por medio de las evaluaciones, así como de las	Evaluar, analizar, detectar áreas de oportunidad así como de necesidades, diseñar, planear o	Fortalecer la capacidad de tomar decisiones para garantizar el favorecimiento de las 4

	estrategias a implementar para atender las dificultades. Detectar 4	replantear estrategias y fortalecer acciones.	prioridades con el fin de lograr la mejora de los aprendizajes.
--	---	---	---

PREGUNTA	D1105	D2105	E1105
3	El director es el responsable de llevar a cabo la presidencia, participan, directores, subdirectores, maestros, especialistas, maestros frente a grupo y se valora el trabajo de manera responsable los logros escolares.		A nivel plantel, trabajar a partir del diagnóstico y nuestra ruta de mejora.
	Los CTE se organizan en fase intensiva y ordinaria y estos últimos se organizan en tres fases, primero analizamos los avances logrados durante el mes, posteriormente detectar nuestras dificultades y la manera en cómo se van enfrentar y por último definir por medio de acuerdo qué y cómo trabajar en próximo mes.	Organización es un presidente que el director, secretarios es un docente (relator), vocales (docentes), con la finalidad de trabajar en la mejora continua de los aprendizajes de los niños, atendiendo las necesidades o áreas de oportunidad de cada plantel y las fortalezas.	E4105

PREGUNTA	D1105	D2105	E1105
4		Los tiempos para realizar la sesión, un día no nos alcanzar, para compartir, evaluar y establecer nuevas acciones.	Que en algunas sesiones no nos ha dado tiempo al 100% elaborar la estrategia global lo que hay que hacer en tiempo extra escolar.
	E2105	E3105	E4105

	Como consejo técnico tuvimos mucha dificultad para la elaboración de la ruta de mejora y estrategia global, más que nada ubicar nuestras necesidades exactamente en la prioridad adecuada.		No existe la figura de liderazgo que lleve la sesión del Consejo Técnico.
--	--	--	---

PREGUNTA	D1105	D2105	E1105
5		Establecer otro horario que complemente la sesión, por lo menos una hora dentro del horario.	Concretar nuestras participaciones e intercambio de avances.
	E2105	E3105	E4105
	A la fecha las hemos solucionado gracias al asesoramiento del Apoyo técnico de la supervisión quien nos lleva el seguimiento.		

PREGUNTA	D1105	D2105	E1105
6	<p>Trabajo colegiado: El compartir el trabajo realizada en las aulas y observar avances en los niños. Compartir estrategias.</p> <p>Desarrollo profesional docente: Me ha permitido crecer como director.</p>	<p>Trabajo colegiado: Que de manera colectiva hemos detectado nuestras necesidades he ido trabajando al respecto así como el desarrollo de la ruta de mejora.</p> <p>Desarrollo profesional docente: Considero que necesitamos más apoyo, pues en las sesiones nos enfocamos más al desarrollo de las guías, el análisis de la ruta dejando de lado la actualización o el</p>	<p>Trabajo colegiado: Intercambio de estrategias, retroalimentación.</p> <p>Desarrollo profesional docente: Cambio de la práctica, docente, conocimiento de estrategias, retroalimentación.</p>

		abordar estos temas del desarrollo profesional como planeación argumentada.	
	E2105	E3105	E4105
	<p>Trabajo colegiado: Intercambio de experiencias tanto significativas como las que no funcionan pues analizamos los factores que afectan o favorecen para el logro de la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Desarrollo profesional docente: Cuando me realizan sugerencias de mi trabajo para mejorar mi práctica.</p>	<p>Trabajo colegiado:</p> <p>Desarrollo profesional docente:</p>	<p>Trabajo colegiado: El logro de las metas a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Desarrollo profesional docente: La retroalimentación que permite favorecer la práctica docente.</p>

PREGUNTA	D1105	D2105	E1105
7	Es buena siempre y cuando le demos el sentido que debe de llevar. Aunque se me dificulta llevarla tal cual, ya que necesito tiempo para evaluar mis acciones.	En ocasiones muy repetitivas	Son concretas y entendibles que guían el proceso del Consejo Técnico para lograr resultados.
	E2105	E3105	E4105
	Como su nombre lo dicen, nos guían para realizar una evaluación como escuela y autoevaluación del trabajo que realizamos en el centro escolar. Me agradaba cuando nos brindaban estrategias de convivencia		Sin ellas no sabría que trabajar.

REFERENCIAS

- Barajas, R. S. (2016). *Planeación didáctica argumentada*. México: trillas .
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (10 de JUNIO de 2015). *CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN*. Obtenido de CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_100715.pdf
- Cesar Coll, J. C. (2009). *Calidad, equidad y reformas en la enseñanza*. España: Santillana.
- Contreras, Y. L. (2009). *La asesoría técnica pedagógica en la educación básica*. México: UPN.
- Dirección General de Desarrollo Curricular. (8 de Noviembre de 2015). *Subsecretaría de Educación Básica*. Obtenido de Subsecretaría de Educación Básica: <http://basica.sep.gob.mx/dgdc/sitio/pdf/PlanEdu2011.pdf>
- Ezpeleta, J. (2004). Innovaciones educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 403-424.
- Gajardo, M. (2012). *La educación tras dos décadas de cambio ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué debemos transformar?* Chile : PREAL.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGrawHill.
- INEE. (2008). *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. México: INEE.
- INEE. (2009). *El derecho a la educación en México*. México: INEE.
- INEE. (2013). *Prácticas pedagógicas y desarrollo profesional docente en preescolar*. México: INEE.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (27 de Octubre de 2015). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=19004>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). (18 de Noviembre de 2015). *Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación*. Obtenido de Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación: <http://www.inee.edu.mx/index.php/servicio-profesional-docente>
- Larroyo, F. (1947). *Historia Comparada de la Educación en México*. México: Porrúa.

- Mendoza, L. R. (2005). RETOS DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR OBLIGATORIA EN MÉXICO: LA. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9.
- Murillo Torrecilla , F. J. (2004). Un Marco Comprensivo de Mejora de la Eficacia Escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa.*, 319-359.
- Murillo Torrecilla , F. J. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.
- Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA). (8 de Noviembre de 2015). *Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA)*. Obtenido de Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA):
http://planea.sep.gob.mx//content/ba/docs/2015/estadisticas/Planea_Basica_ELCE_2015_Resultados_por_Entidad.pdf
- Plan Nacional para las Evaluaciones de los Aprendizajes (PLANEA). (9 de Noviembre de 2015). *Plan Nacional para las Evaluaciones de los Aprendizajes*. Obtenido de Plan Nacional para las Evaluaciones de los Aprendizajes: <http://planea.sep.gob.mx/>
- Posner, C. (2004). Enseñanza Efectiva. Una revisión bibliográfica más reciente en los países europeos y anglosajones. *Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE)*, 277-318.
- Rivera Ferreiro, L., & Guerra Mendoza, M. (2005). Retos de la educación preescolar obligatoria en México: la transformación del modelo de supervisión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*,, 503-511.
- Ruiz, J. M. (2008). *Cómo Hacer una Evaluación de Centros Educativos*. Madrid, España: Narcea .
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación* . México: McGrawHill.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2011). *Plan de Estudios 2011*. México: Secretaría de Educación Pública .
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (24 de noviembre de 2015). *Instituciones Educativas Particulares* . Obtenido de Instituciones Educativas Particulares :
<http://www.iep.sep.gob.mx/images/marconormativo/acuerdo%20254.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (23 de Noviembre de 2015). *Instituciones Educativas Particulares*. Obtenido de Instituciones Educativas Particulares:
http://www.iep.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=148&Itemid=63

- Secretaría de Educación Pública (SEP). (24 de Noviembre de 2015). *Instituciones Educativas Particulares* . Obtenido de Instituciones Educativas Particulares : <http://www.iep.sep.gob.mx/images/marconormativo/acuerdo%20243.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (26 de Octubre de 2015). *Secretaría de Educación Pública*. Obtenido de Secretaría de Educación pública: http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (26 de Octubre de 2015). *Secretaría de Educación Pública*. Obtenido de Secretaría de Educación Pública: https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (16 de Noviembre de 2015). *Servicio Profesional Docente*. Obtenido de Servicio Profesional Docente: http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/promocion/P_DIRECTORES_PDF/2-DIRECTOR_PRIMARIA.pdf
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (16 de Noviembre de 2015). *Servicio Profesional Docente*. Obtenido de Servicio Profesional Docente: http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/permanencia/parametros_indicadores/PPI_DESEMPEÑO_DIRECTIVOS_SUPERVISORES.pdf
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (26 de Octubre de 2015). www.sep.gob.mx. Obtenido de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf
- Secretaría de Educación Pública SEP. (2 de Noviembre de 2015). *Secretaría de Educación Pública* . Obtenido de Secretaría de Educación Pública : https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24e8c91d-d2fc-4977-ad19-dc572c3e4439/ley_general_servicio_profesional_docente.pdf
- Seibold, J. R. (2000). La calidad integral en educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 4.
- SEP. (2004). *Programa de renovación curricular y pedagógica de la Educación Preescolar*. México: SEP.
- SEP. (2010). *Un modelo de Gestión para la Supervisión Escolar*. México: SEP.
- SEP. (2011). *Programa de Estudio 2011. Guía para la educadora. Educación Básica. Preescolar*. México: Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (2012). *Gestión estratégica en las escuelas de calidad: orientaciones prácticas para directivos docentes*. Mexico: SEP.

- SEP. (2012). *Gestión estratégica en las escuelas de calidad: orientaciones prácticas para directivos y docentes*. México: SEP.
- SEP. (23 de Septiembre de 2016). <http://basica.sep.gob.mx>. Obtenido de <http://basica.sep.gob.mx/uploads/resource/resource/2487/Preescolar.pdf>
- SEP. (15 de Octubre de 2016). <http://dof.gob.mx>. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5264634
- Sistema Nacional de Información Estadística Educativa (SNIE). (8 de Noviembre de 2015). *Sistema Nacional de Información Estadística Educativa*. Obtenido de Sistema Nacional de Información Estadística Educativa: http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas_educativas.html
- Torrecilla, F. J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Investgación temática*, 319 - 359.