

## Tensiones normativas en la definición del puesto directivo en la educación secundaria. El caso de México

Tensions on the regulations defining the managerial positions in secondary education. The case of Mexico

*Claudia Navarro-Corona*<sup>1</sup>

Tecnológico de Monterrey  
Escuela de Humanidades y Educación  
México

[c.navarrocorona@gmail.com](mailto:c.navarrocorona@gmail.com)

ORCID:0000-0002-5077-8879

*Alejandro Reyes Juárez*<sup>2</sup>

Dirección de directrices de mejora de resultados educativos  
y desempeño docente  
Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, México

[areyes@inee.edu.mx](mailto:areyes@inee.edu.mx)

*Graciela Cordero Arroyo*<sup>3</sup>

Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo  
Universidad Autónoma de Baja California, México

[gcordero@uabc.edumx](mailto:gcordero@uabc.edumx)

Recibido 30 agosto 2016 • Aceptado 14 junio 2017 • Corregido 05 julio 2017

- 1 Doctora en Ciencias Educativas, Universidad Autónoma de Baja California. Maestra en Ciencias Educativas por la misma institución. Licenciada en Educación Secundaria, Especialidad en Español por la Escuela Normal Superior de Hermosillo. Actualmente es profesora investigadora en el Centro Regional de Formación Docente del Estado de Sonora. Sus líneas de investigación se centran en el estudio de la función directiva y la gestión escolar, tanto en la práctica como de la política educativa
- 2 Doctor en Investigación en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Sede Académica de México. Maestro en Ciencias Sociales por la misma institución. Licenciado en Sociología por la Universidad Nacional Autónoma de México y Licenciado en Educación en el Área de Ciencias Sociales por la Escuela Normal Superior de México. Actualmente es subdirector de área de la Dirección General de Directrices para la Mejora de la Educación del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Autor de las obras Cruzando los Muros. Escuela secundaria y la construcción de identidades juveniles. FLACSO, México, 2009 y Más allá de los muros. Adolescencias rurales y experiencias estudiantiles en telesecundarias. México, COMIE, 2011.
- 3 Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación de la Universidad de Barcelona. Maestra en Educación con énfasis en enseñanza y curriculum por Harvard University. Licenciada en Pedagogía por la Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmente es investigadora titular del Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo de la Universidad Autónoma de Baja California. Sus líneas de investigación son la formación de profesores y las políticas docentes.



**Resumen.** En 2013 se aprobó en México la Reforma al Artículo Tercero Constitucional, que norma el servicio educativo ofrecido por el Estado. Consecuentemente se definió un conjunto de Perfiles, Parámetros e Indicadores (PPI) en los cuales se establecen los conocimientos, las habilidades y las actitudes del personal educativo; entre otros, las de los directivos escolares. Con esta Reforma se buscó modificar el enfoque del puesto directivo que se planteaba en la normatividad que había operado hasta entonces y que se había basado en los Acuerdos 97 y 98, publicados en la década de los ochenta, por los que se estableció la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria en sus modalidades general y técnica en el país. No obstante, en 2014 se publicó el Acuerdo-01/03/14 en el cual se ratificó la vigencia de los Acuerdos 97 y 98. Esta condición propició que los PPI coexistan con dichos acuerdos, y se propicien tensiones en la normatividad que orienta el enfoque de las funciones directivas. El objetivo del presente trabajo es analizar, desde un ángulo comparativo, los documentos vigentes para la organización de las tres modalidades de educación secundaria en México: la general, la técnica y la telesecundaria. Los objetivos específicos son analizar las estructuras de los documentos, la reconfiguración de los puestos directivos y la reconstitución de las figuras directivas y de sus funciones como resultado de la reforma. Además, se plantea que impulsar políticas educativas que buscan el fortalecimiento de la autonomía de los centros escolares, sin modificar el marco normativo, produce tensiones de diversa índole que inciden en la organización escolar, en la función y en la carrera directiva. Concluye que dichas tensiones colocan al personal directivo en una posición ambigua situada entre un modelo del directivo-administrador y la del gestor-académico.

**Palabras clave.** Política educacional; director escolar; reforma de la educación; México

**Abstract.** In 2013 the third article of the Mexican Constitution was reformed. This article regulates the educational services offered by the State. Consequently, a set of standards, known in Mexico, as Parameters and Indicators (PPI) defined the competences of school principals. A year later, the Agreements 97 and 98, published in the eighties, that define the organization and functioning of secondary schools were ratified in their general and technical modalities in the country. This condition led to the fact that the PPIs coexist with those agreements, generating tensions in the regulations that guide the administrative functions. The objective of this paper is to analyze, from a comparative approach, the current documents for the organization of the three modalities of secondary education in Mexico: general, technical and telesecundary. The specific objectives are to analyze the structures of the documents, the reconfiguration of the administrative positions and the review the principal's roles functions as a result of the reform. Likewise, it suggests that promoting educational policies aimed at strengthening schools autonomy, without modifying the regulatory framework produces different kinds of tensions affecting school organization, as well as the managerial career and roles. It concludes that the principals are in between roles defined by two different administrative models.

**Keywords.** Educational policy; school principal; education reform; México



## Introducción

La creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), en 1921, marcó en México el inicio de un proceso federalizador del servicio educativo en el país, al establecer un sistema educativo centralizado con la intención de ampliar la cobertura de la educación básica y las acciones de alfabetización (Ornelas 1995; Zorrilla y Barba, 2008). Cinco décadas después, ese proceso de centralización parecía revertirse, pues se puso en marcha una serie de estrategias con el propósito opuesto: descentralizar el servicio educativo (Zorrilla y Barba, 2008).

Con este enfoque, en 1978, se establecieron Delegaciones Generales en las Entidades Federativas o estados que permitieran la desconcentración administrativa del sistema. Esto hizo necesario el nombramiento de delegados estatales que representaran al Secretario de Educación Pública en los estados que integran el país, lo que modificó las relaciones entre las autoridades educativas estatales y las federales, y los procesos decisorios en el Sistema Educativo Nacional (Covarrubias, 2000). En este marco de nueva organización, se intentó tener mayor eficiencia en aspectos de operación del sistema educativo relacionada con la contratación de personal, el pago de nóminas, el control de vacantes y la asignación de plazas, la distribución del mobiliario y planeación de la oferta educativa, entre otros aspectos (Pardo, 1999; Zorrilla y Barba, 2008); por lo cual, se buscaron estrategias que regularan el funcionamiento en este nuevo esquema de operación. Estas acciones representaron un paso importante para el origen de las secretarías de educación y los sistemas educativos estatales.

Como parte de las estrategias para regular el funcionamiento del sistema en un marco descentralizador, a comienzos de la década de los ochenta se desarrollaron Manuales de Organización para los planteles educativos de los diferentes niveles y modalidades del tipo básico de la educación. Se desarrollaron manuales para la educación preescolar, la primaria y la secundaria en sus distintas modalidades: general, técnica y telesecundaria.

Específicamente en el nivel de educación secundaria, los manuales se publicaron en 1982: uno para la secundaria técnica y otro para la educación general. La publicación de estos manuales representó un primer esfuerzo por la normalización de los planteles de educación secundaria que posteriormente se concretó con la firma del Acuerdo que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas (Acuerdo 97) (Diario Oficial de la Federación [DOF], 1982b) y el Acuerdo por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria (Acuerdo 98) (DOF, 1982c), con el que se organizó la secundaria general.

En 1983 se publicó el Manual de organización de la escuela telesecundaria. Diferente de como ocurrió con las otras modalidades, no se firmó un acuerdo que estableciera la organización y funcionamiento de esta modalidad de educación secundaria; sin embargo, a la fecha es posible localizar en la red un documento con características similares a los Acuerdos 97 y 98, que parece



ser una propuesta que no llegó a formar parte del orden jurídico vigente en México. Todos estos documentos se desarrollaron en coherencia con la entonces vigente Ley Federal de Educación.

Una década más tarde, en 1993, se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), y se publicó una nueva ley de educación: la Ley General de Educación; esta sustituyó a la antigua Ley Federal de Educación y propició que los manuales y acuerdos antes citados quedaran superados. No obstante, ninguno de los documentos fue actualizado o reelaborado, por lo que siguieron constituyendo la principal definición de los puestos escolares. Algunos estudios reportan que los manuales continuaron operándose en las escuelas y sirvieron como referente para el funcionamiento institucional y para la definición de las funciones de los actores que integran la estructura escolar, incluyendo al personal directivo (Navarro, 2010; Aguilera, 2011).

En 2013, se aprobaron la Reforma al artículo tercero constitucional y la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), con lo que se introdujo en el Sistema Educativo Nacional mexicano la obligación de asignar todos los puestos por medio de concurso de oposición. En este fin, la nueva normatividad ordenó el desarrollo de “perfiles, parámetros e indicadores que sirvan como referentes para la buena práctica profesional” (DOF, 2013, Art, 14). La LGSPD indica que dichos referentes deben (I) permitir contar con un Marco General de una Educación de Calidad y normalidad mínima, (II) definir los aspectos principales de las funciones de dirección y supervisión, además de la docente, (III) identificar características básicas de desempeño del personal en contextos diversos, (IV) considerar la observancia de calendarios y aprovechamiento del tiempo escolar, y (V) establecer niveles de competencia para las categorías que definan la labor de quienes realizan estas funciones y que dichos niveles sirvan como referentes para la mejora continua y el “logro de los perfiles, parámetros e indicadores idóneos” (DOF, 2013, Art. 14, Frac. V).

Si bien, de acuerdo con la misma LGSPD, los perfiles, parámetros e indicadores (PPI) deberán servir para definir los aspectos principales que abarcan las funciones de la docencia y de la dirección, en el marco de la reforma no se han actualizado los documentos que establecen las funciones de los directivos escolares. Todo lo contrario, se ratificó la estructura de las escuelas establecida en los Acuerdos Secretariales ya señalados. En 2014, se emitió el Acuerdo 01/03/14 en el que se abrogan un conjunto de acuerdos secretariales, se determinan cuáles han expirado su vigencia y se establecen cuáles continúan vigentes para el sector educativo (DOF, 2014a). El artículo cuarto estipula que continúan en vigor los acuerdos secretariales 97 y 98 que establecen la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria técnica y de la secundaria general.

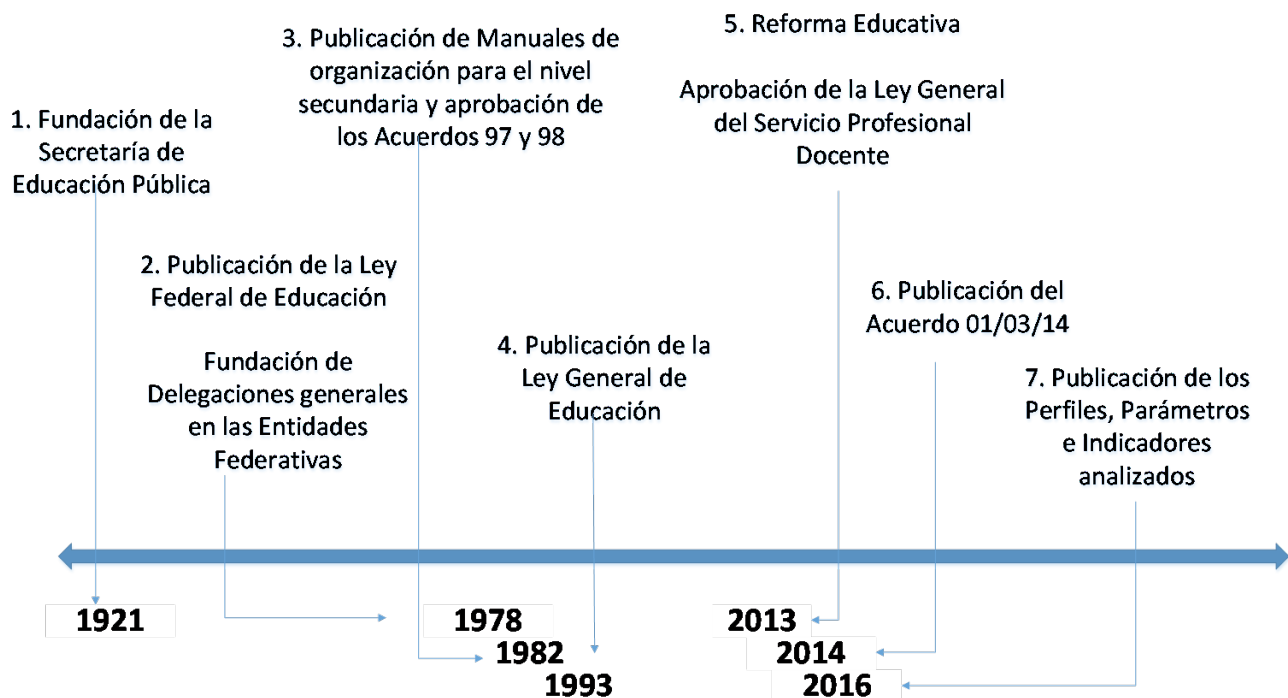
Tanto los Acuerdos aprobados como los manuales de organización, definen los puestos que integran la estructura en cada uno de los planteles de educación secundaria en México. Estos dos tipos de documentos, los manuales y los acuerdos, describen las funciones del



DOI:

URL: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>

personal educativo, delimitan la autoridad de cada puesto y establecen las líneas jerárquicas que deben seguir quienes ocupan los puestos. En tanto, en los PPI se “expresa las características, cualidades y aptitudes para el desempeño eficiente de esta función” (SEP, 2016a, p. 13 y 2016b, p. 13) y no se definen funciones, puestos o niveles de desempeño en la función. De esta manera, los PPI coexisten con los acuerdos secretariales y los manuales de organización de las escuelas como marcos que señalan rasgos que deben poseer las funciones o los puestos directivos en las escuelas de educación básica. Todos estos cambios se sintetizan en la Figura 1, en la que se expone una línea del tiempo.



**Nota:** Elaboración Propia. 1. Centraliza la administración de la educación en un Sistema Educativo Nacional. 2. Permitió la desconcentración administrativa del sistema. 3. Normatividad vinculada a la Ley Federal de Educación. El equipo directivo quedó integrado por el subdirector y el director escolar; además la subdirección se definió como requisito para el ascenso a la dirección. 4. Con lo que se superaron los acuerdos al derogarse la Ley Federal de Educación. 5. Ordenamiento legislativo para general Perfiles, parámetros e indicadores para evaluar a quienes ocupan los distintos puestos educativos, entre los que se encuentran los de los directivos. Se establece un mínimo de dos años de experiencia docente para ser director. Ser subdirector no es requisito para ascender al puesto. 6. Se ratificaron los Acuerdos 97 y 98 por los que nuevamente se estableció la organización y funciones de los puestos en la educación secundaria, dando vigencia a la seriación de los puestos y a la conformación del equipo directivo por el director y subdirector, y a la seriación de estos puestos. 7. Expone nuevos puestos como parte del equipo directivo. No retoma la organización de la educación secundaria ratificada por el Acuerdo 01/03/14.



### **Figura 1. Línea del tiempo de cambios legislativos**

El objetivo del presente artículo es presentar un análisis comparativo entre los distintos documentos que norman la función directiva en la educación secundaria en México: los manuales, los acuerdos y los PPI. El análisis se centra en los puestos directivos de educación secundaria y tiene como objetivos específicos: (1) identificar las diferencias y similitudes en las estructuras de los documentos; (2) identificar las características que reconfiguran los puestos directivos y (3) reconocer la reconstitución de las figuras directivas y sus funciones. Para cumplir estos objetivos, el documento se estructura en seis apartados principales que profundizan progresivamente en el análisis de la definición de los puestos directivos. El primer apartado, expone el marco contextual político desde una visión global de la función directiva en México. El segundo apartado, describe el proceso de análisis de documental que se siguió para el análisis de la función. El tercero, analiza y compara la estructura de los documentos en los que se enfoca este trabajo: los Acuerdos secretariales, los manuales de organización y los PPI de la función directiva. El cuarto apartado se enfoca en la reestructuración de los equipos directivos definidos en los acuerdos y manuales editados en la década de los ochenta y los documentos de la Reforma Educativa de 2013. En el quinto apartado se discuten la definición y la delimitación del personal directivo y sus funciones. El sexto apartado expone las conclusiones. Se añade como colofón un glosario de términos centrales.

### **Reforma y autonomía de gestión como marco contextual**

Las modificaciones realizadas al artículo tercero constitucional representan la base de la reforma educativa que se puso en marcha en México desde 2013. Estas establecieron que, en lo sucesivo, el Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos se orienten hacia el máximo logro de aprendizaje de los educandos (DOF, 2013).

La “idoneidad de docentes y directivos”, como un aspecto a través del cual el Estado pretende garantizar la calidad de la educación, llevó a que parte importante de los esfuerzos y acciones de implementación de la reforma se centrarán en la evaluación de los actores educativos como un mecanismo para determinar los procesos de ingreso, promoción, permanencia y reconocimiento en el servicio educativo asegurando un conjunto de cualidades mínimas de los sujetos, de acuerdo con la función que desempeñan.

Adicionalmente, la Reforma impulsó un conjunto de políticas que pretenden la mejora de la escuela. En este marco, se ha buscado el fortalecimiento de la función directiva mediante la autonomía de gestión, la cual tiene su principal referente en el *Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar* (DOF, 2014b). Los lineamientos, dirigidos a las autoridades educativas, pretenden impulsar programas o acciones





destinados a fortalecer la autonomía de gestión de educación básica, los cuales deberán atender aspectos como: ubicar la escuela en el centro de atención de los servicios educativos para contribuir en el logro de una educación de calidad con equidad; desarrollar estructuras de operación de los servicios educativos que garanticen que los directores de escuela dediquen la mayor parte de su tiempo a realizar observaciones en sus salones de clase y apoyar a los docentes en la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje; garantizar que las sesiones de los Consejos Técnicos Escolares cumplan con la misión y propósitos establecidos en la normatividad correspondiente; fortalecer el cuerpo de supervisión escolar, a fin de que su función se concentre en vigilar y asegurar la calidad del servicio educativo que se presta en los planteles y que mantenga permanentemente informadas a las autoridades educativas de los avances en el logro de aprendizajes de los educandos; reconocer de manera gradual mayores niveles de autonomía a las escuelas que acrediten mejores resultados educativos, medidos en función de su contexto, y de gestión a partir de los parámetros e indicadores que se establezcan para la autonomía y gestión escolar y de un sistema de incentivos para estas.

El fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas, así como otras acciones, por ejemplo, el impulso del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE), contribuye a configurar una política centrada en la escuela, la cual no es nueva. Por el contrario, se trata de la continuidad, con sus ajustes y reconfiguraciones, de las iniciativas de política pública que han recorrido el continente, y parte del mundo, desde hace varias décadas; también instaladas en México. Políticas que han promovido la descentralización, favoreciendo que la gestión transite del conjunto del sistema al de cada uno de sus componentes que lo integran, concretándose en la escuela en acciones e instrumentos de planificación escolar que considera las particularidades de los contextos, así como la participación de las comunidades educativas en su construcción (Casassus, 2000; Soca, 2010).

### Fuentes de información

Para el desarrollo del presente trabajo se revisaron tres tipos de documentos que norman la función directiva en la educación secundaria: los Acuerdos secretariales, los Manuales de organización de los planteles de educación secundaria en sus distintas modalidades – Secundaria técnica, Secundaria General y Telesecundaria– y los Perfiles, Parámetros e Indicadores (PPI) para la promoción a los puestos directivos y para la evaluación del Desempeño de los puestos directivos.

Los manuales y los acuerdos secretariales guardan una relación en sus contenidos. Ambos documentos definen las funciones directivas y las responsabilidades del puesto; en tanto, los PPI describen las capacidades y características que debe tener el sujeto que ocupa el puesto, a quién en términos de los propios PPI se denominan, *Figuras directivas* (SEP, 2017).

Se realizó un análisis de los puestos y la función directiva de las tres modalidades de



educación secundaria, que tienen lugar dentro del sistema regular, por lo que se eximió la educación para adultos. La revisión se centró en tres aspectos, de acuerdo con los objetivos específicos del estudio: (1) La comparación de las estructuras de los documentos; (2) la reconfiguración de los puestos directivos y (3) la reconstitución de las figuras directivas y sus funciones. La Tabla 1 detalla la lista de los documentos revisados.

**Tabla 1**  
**Documentos integrados en el análisis de la función y puestos directivos en las modalidades de educación secundaria**

Año de publicación	Documento	Tipo de documento		
		Manuales	Acuerdos	PPI
1982	Acuerdo número 97, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas.		X	
1982	Acuerdo número 98, por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria.		X	
Sin fecha de aprobación	Acuerdo telesecundarias (Propuesta)		X	
1982	Manual de organización de la escuela de educación secundaria técnica	X		
1982	Manual de organización de la educación secundaria	X		
1983	Manual de organización de la escuela telesecundaria	X		
2014	ACUERDO número 01/03/14 por el que se abrogan los acuerdos secretariales que en este se indican, en virtud de que su objeto se ha cumplido; se dan a conocer los que han quedado sin efectos, por disposición expresa o por tener establecida una vigencia temporal, así como los que continúan vigentes para el sector educativo.		X	
2016	Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica. Concurso de oposición para la promoción. Ciclo 2016-2017. (Perfiles de personal directivo).			X
2016	Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión. Evaluación del desempeño de personal con funciones de dirección y supervisión. Ciclo escolar 2016-2017. (Perfiles de personal directivo).			X

**Nota:** Elaboración propia, con base en los documentos citados en la propia tabla. Para este análisis se tomaron los documentos actualizados al 2016.





## Análisis de la estructura de los documentos

### Acuerdos secretariales

Los Acuerdos Secretariales 97 y 98 por los que se establece la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación secundaria técnica y secundaria general, publicados en el Diario Oficial de la Federación son documentos que definen las funciones de los puestos directivos y los límites de autoridad de cada uno de ellos. Ambos documentos, como la propuesta para la Educación Telesecundaria (que aún es localizable en la red) poseen una estructura similar. Sus considerandos señalan “que es preocupación del Estado Mexicano proporcionar educación a los habitantes del país, a fin de propiciar su desenvolvimiento armónico” (1982a, p. 1; 1982b, p. 1) y que es necesario que las instituciones educativas cuenten con un ordenamiento jurídico que regule el funcionamiento “al efecto de lograr mayor eficacia en el desarrollo de la labor a su cargo” (DOF, 1982a, p. 1; 1982b, p. 1).

En este sentido, las estructuras de los acuerdos poseen similitudes. Todos los documentos contienen disposiciones generales, definición del personal, de sus funciones y responsabilidades, así como las de los estudiantes y los órganos consultivos; se definen los órganos consultivos y las asociaciones; y se delinear diversos procesos escolares como las evaluaciones, la documentación escolar, la disciplina y las sanciones. Las funciones de los puestos directivos se presentan como una lista en las que se abordan aspectos generales de la función. La Tabla 2, expone el contenido de los capítulos de dichos acuerdos.

**Tabla 2**

### Estructura de los Acuerdos Secretariales 96, 97 y 98 y la propuesta de Acuerdo para la educación Telesecundaria

	<i>Secundaria técnica Acuerdo 97</i>	<i>Secundaria General Acuerdo 98</i>	<i>Telesecundaria Propuesta de acuerdo</i>
<b>Considerando</b>	Si	Sí	Sí
<b>I.</b>	I. Disposiciones generales.	I. Disposiciones generales.	I. Disposiciones generales
<b>II</b>	II. Desconcentración	II. Desconcentración	II. Del personal escolar. Sección I. Disposiciones generales. Sección II. Del personal directivo. Sección III. Del personal docente. Sección IV. Del personal administrativo. Sección V. Del personal de intendencia.



III	III. Personal escolar: Sección I. Docentes. Sección II. Personal directivo Sección III. Coordinadores. Sección IV. Profesores. Sección V. Personal técnico educativo. Sección VI. Personal administrativo. Sección VII. Personal de Intendencia.	III. Personal escolar. Sección I. Disposiciones comunes. Sección II. Personal Directivo. Sección III. Personal docente. Sección IV. Personal de servicios de asistencia educativa. Sección V. Personal administrativo. Sección VI. Personal de Intendencia.	III. Del consejo técnico consultivo.
IV	IV. Órganos consultivos. Sección I. Academia de maestros. Sección II. Consejo Consultivo Escolar.	IV. Consejo técnico escolar.	IV. De los alumnos.
V	V. Alumnos.	V. Academias locales	V. De las asociaciones.
VI	VI. Asociaciones.	VI. Alumnos	VI. De la evaluación.
VII	VII. Evaluación	VII. Sociedad de alumnos.	VII. De la documentación escolar.
VIII	VIII. Disciplina escolar.	VIII. Evaluación del aprendizaje.	VIII. De la disciplina escolar.
IX		IX. Documentación escolar	
X		X. Sanciones.	
<b>Transitorios</b>	Sí	Sí	Sí

**Nota:** Elaboración propia con base en los Acuerdos 97, 98, 1982 y Propuesta para la educación Telesecundaria, s. f.

En el caso de los Acuerdos aprobados, los distintos documentos establecen la instancia de la que cada tipo de educación dependería en el momento de su publicación; esto como resultado de la desconcentración educativa iniciada en la década de los setenta y que ya en los ochenta se encontraba en operación. La secundaria técnica dependería de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DOF, 1982b, art. 9) y la secundaria general, de la Dirección General de Educación Secundaria (DOF, 1982c, art. 8). Así mismo, en el caso de la Educación Telesecundaria, la propuesta de acuerdo vinculaba esta modalidad a la coordinación de la Unidad de Telesecundaria y los Servicios Coordinados de Educación Pública (Art. 4). Además de la especificación de las tres modalidades de educación secundaria, los acuerdos establecen las funciones para los distintos puestos y órganos escolares.



## Manuales de organización

El propósito de los manuales es proporcionar un marco descriptivo del esquema orgánico funcional de la escuela para propiciar su mejor funcionamiento; establecen un ordenamiento organizacional que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades entre los actores de la escuela en cada una de modalidades educativas del nivel de educación secundaria. En el caso de telesecundaria, si bien no se tiene un acuerdo aprobado en el orden jurídico, si se cuenta con el Manuales de organización.

Los documentos identifican cada puesto: a partir del número de plazas en cada plantel, su ubicación física en las instalaciones, el ámbito de operación definido a través del nivel, las relaciones de autoridad mediante la puntualización de las relaciones jerárquicas que guardan entre sí los diversos órganos respecto a la Dirección escolar (el director), los límites de autoridad para cada uno al definir un jefe inmediato y el conjunto de subordinados directos para cada puesto. Se establece, además el propósito de los puestos, la estructura orgánica o diagrama de flujo. De la exposición de las funciones generales, los manuales de organización presentan una definición más específica para los puestos directivos, ya que las organizan por materia. La Tabla 3 presenta las materias en las que organizan las funciones de los directores de los distintos niveles educativos.

**Tabla 3**

### Materias en las que se clasifican las funciones de la función directiva en los Manuales de organización para la función directiva

Nivel educativo	Secundaria		Telesecundaria
	Secundaria General	Secundaria Técnica	
Materia	Planeación	-----	Planeación
	Personal escolar	Personal	Personal escolar
	Recursos materiales y financieros	Recursos materiales Recursos financieros	Recursos materiales y financieros
	Control escolar	Control escolar	Control escolar
	Servicios de asistencia educativa	Asistencia educativa	Asistencia y extensión educativa
	Extensión educativa	Extensión educativa	
	-----	Desarrollo educativo	-----
	Técnico-pedagógica	-----	Técnico pedagógica

**Nota:** Elaboración propia a partir de los Manual de organización de las escuelas de educación secundaria, 1982, Manual de organización de las escuelas de educación secundaria técnica, 1982 y Manual de organización telesecundaria, 1983.



Las distintas materias en las que se clasifican las funciones se combinan y reorientan en las modalidades de educación secundaria otorgando roles diferenciados a los directores y subdirectores de las distintas modalidades, estableciendo una jerarquía entre estos puestos a partir de la delimitación de las funciones.

Un aspecto relevante es que los manuales integran un perfil de los puestos que se define mediante la escolaridad mínima, la experiencia requerida para ocupar el puesto y los antecedentes escalafonarios, lo que permite una seriación entre los puestos. Para el caso de los directores escolares de las diferentes modalidades de educación secundaria se requiere contar con estudios de normal, haberse desempeñado como docente y contar con el dictamen de subdirector.

### Perfiles, parámetros e indicadores

Para dar cumplimiento a lo ordenado en la LGSPD, la Secretaría de Educación Pública (SEP) desarrolló un conjunto de perfiles, parámetros e indicadores –documentos del mismo nombre–, que se encuentra asociado a dos propósitos evaluativos: la promoción al puesto directivo y la evaluación del desempeño en dicho puesto. Los resultados que los directivos obtienen en la evaluación de su desempeño pueden dar acceso a beneficios laborales en su carrera docente como la promoción laboral, la permanencia en el puesto y el acceso a sistemas de reconocimiento.

Se definieron dos tipos de PPI; uno para la promoción a los puestos y otros para evaluar el desempeño. Los PPI tienen una organización distinta a la de los acuerdos y manuales, pues en el caso de la función directiva, la agrupación que se hace en los documentos para describir las figuras directivas se hace por los tipos de puesto integrando en un solo documento la exposición de las figuras directivas de todos los niveles educativos y no por la modalidad de educación secundaria, presentando los distintos cargos que se pueden tener en un nivel educativo en concreto. No obstante, la organización de los PPI para la promoción al puesto agrupa figuras distintas que el PPI para la evaluación de desempeño.

Los PPI definidos para la promoción al puesto directivo integran, junto con los puestos directivos, a los supervisores y asesores técnico-pedagógicos. En tanto, los PPI para el desempeño integran los puestos directivos y los de supervisión. Así, cada documento presenta un conjunto de figuras directivas de la función directiva de distintos niveles y modalidades y tipos de servicio. La Tabla 4 especifica las figuras directivas y los niveles y modalidades que se integran en los documentos.



**Tabla 4**  
**Figuras de la función directiva contenidas en los perfiles de promoción y permanencia en el SPD<sup>4</sup>**

Nivel /modalidad/adaptación	Figuras directivas	
	Evaluación para promoción al puesto	Evaluación para permanencia en el puesto
Preescolar	- Director	- Director escolar
	- Subdirector	- Subdirector de gestión
	- ...	- Subdirector académico
Primaria	- Director	- Director escolar
	- Subdirector	- Subdirector de gestión
	- ...	- Subdirector académico
Secundaria	- Director	- Director escolar
	- Subdirector	- Subdirector de Gestión
	- Coordinador de actividades	- Coordinador de actividades académicas
Educación especial	- Director	- Director escolar
	- ...	- ...
	- ...	- ...
Educación física	- ...	- ...
	- ...	- ...
	- ...	- ...
Educación adultos	- ...	- ...

**Nota:** Elaboración propia a partir de Perfil parámetro e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión para la promoción 2016, Perfil parámetro e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión para la permanencia, 2016.

Ambos documentos presentan 18 figuras para los puestos directivos: ocho vinculados a la promoción o permanencia de los directores y ocho más de subdirección y dos puestos de coordinación de actividades y actividades académicas, que si bien, se definían en los acuerdos y manuales, no formaban parte del personal directivo.

Tanto los perfiles para la promoción como para la evaluación del desempeño de las diferentes figuras de los puestos directivos se organizan en cinco dimensiones genéricas que se

<sup>4</sup> En relación con la Tabla 4 conviene comentar que, de acuerdo con la Ley General de Educación, los niveles educativos son el preescolar, la primaria y la secundaria (DOF, 1993, Ref. 2015, Art. 37). La especial y la de adultos, no son considerados niveles educativos, pero quedan comprendidos como parte del Sistema Educativo Nacional (SEN) (DOF, 1993, Ref. 2015, Art. 39). Los niveles educativos, de acuerdo con la misma ley "tendrá las adaptaciones requeridas para responder a las características lingüísticas y culturales de cada uno de los diversos grupos indígenas del país, así como de la población rural dispersa y grupos migratorios" (DOF, 1993, Ref. 2015, Art. 37). En esta consideración, la educación telesecundaria se tiene como una de estas adaptaciones.



vinculan a los siguientes temas: (1) conocimiento de la escuela y el trabajo de aula, (2) ejercicio de una gestión eficaz y promoción de autonomía en la escuela, (3) autorreconocimiento como profesional que mejora y promoción y participación en acciones formativas, (4) promoción y aplicación de principios legales y éticos, y (5) el conocimiento del contexto y el reconocimiento de la diversidad. Estas dimensiones a la vez se estructuran en parámetros e indicadores que sirven como referentes para los diferentes procesos evaluativos y que funcionan como referentes del proceso per se y que pueden o no estar vinculado a la función de la que se trate. La Tabla 5 ilustra la estructura para la función de la figura de director.

**Tabla 5**  
**Ejemplo de indicadores y parámetros**

DIRECTOR. EDUCACIÓN SECUNDARIA		
Dimensión del Perfil	Parámetros	Indicadores
<b>1</b>  Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan	1.1 Explica la tarea fundamental de la escuela.	1.1.1 Reconoce que la tarea fundamental de la escuela es lograr los propósitos educativos con todos los alumnos. 1.1.2 Reconoce a la escuela como un espacio de formación integral y de desarrollo de habilidades para convivir armónicamente.
	1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.	1.2.1 Explica algunos factores de las escuelas efectivas que permiten obtener buenos resultados educativos. 1.2.2 Argumenta la necesidad de articular las acciones de la escuela en torno a propósitos compartidos por la comunidad escolar. 1.2.3 Argumenta que el currículo es el referente que orienta la organización de la vida escolar. 1.2.4 Reconoce la función del director escolar en el cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar. 1.2.5 Explica la función del director escolar para abatir el rezago, propiciar la inclusión y equidad, y fomentar que todos los alumnos permanezcan en la escuela. 1.2.6 Reconoce la función directiva en el funcionamiento del sistema de asesoría y acompañamiento en la escuela.
	1.3 Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.	1.3.1 Identifica las características de niñas, niños y adolescentes que asisten a la Educación Secundaria y los retos a los que se enfrentan en la actualidad para su aprendizaje y desarrollo. 1.3.2 Explica la influencia del entorno familiar, sociocultural y lingüístico en el logro de los propósitos educativos. 1.3.3 Explica el sentido formativo de los propósitos educativos, de los enfoques de las asignaturas y de los aprendizajes que se espera lograr en Educación Secundaria. 1.3.4 Relaciona el desarrollo de los contenidos y el logro de los aprendizajes con los propósitos de la Educación Secundaria.
	1.4 Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.	1.4.1 Explica el impacto que tienen las concepciones de los directivos y los docentes, acerca de la enseñanza y el aprendizaje en el trabajo con los alumnos. 1.4.2 Describe prácticas de enseñanza congruentes con los enfoques de las asignaturas de Educación Secundaria. 1.4.3 Reconoce la necesidad de propiciar el trabajo colaborativo en las clases, tomando en cuenta la realidad y los intereses de niñas, niños y adolescentes. 1.4.4 Identifica prácticas educativas para atender a niñas, niños y adolescentes con necesidades educativas especiales o en situación de vulnerabilidad.

**Nota:** Perfil Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica. Concurso de Oposición para las promociones a cargos con funciones de dirección, supervisión, y a las funciones de asesoría técnica pedagógica en educación básica, 2016, p. 44.

No se encuentran definidos en los PPI figuras directivas para la educación la telesecundaria.





Aunque el acuerdo para esta modalidad no fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el manual puesto en operación para la organización de este servicio define funciones para la dirección escolar en este tipo de secundarias.

Como una síntesis de los resultados de la revisión de los Acuerdos, Manuales y PPI, en primer lugar, se observa un desdibujamiento de las particularidades de las modalidades de educación secundaria, ya que los PPI integran solamente una figura única para todas las modalidades del nivel secundaria. En segundo término, se tiene que si bien las características, las cualidades y las aptitudes de la función directiva que evalúan los PPI pueden estar vinculadas a las materias a partir de las cuales se estructuran las funciones de los directivos desde lo establecido en los Acuerdos y Manuales, es difícil identificar la existencia de relaciones directas entre las materias que definen la función en los Manuales y las dimensiones en las que se organizan los PPI. Finalmente, también se desdibujan las relaciones de jerarquía y los límites de las funciones entre los puestos del personal directivo, pues la estructura de los PPI requiere de un análisis adicional que permita identificarlas.

### **La reestructuración de los equipos directivos en los niveles de educación básica**

Los acuerdos 97 y 98 establecen que “el director es la máxima autoridad de la escuela secundaria y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel” (DOF, 1982a, art. 18; 1982b, art. 18). La propuesta de acuerdo para la regulación de la telesecundaria contiene una idea similar; pretendía que los directores, o quien estuviera debidamente autorizado para dicha función, asumieran las responsabilidades del puesto (SEP, s. f., art. 14).

En la educación secundaria técnica, los directores cuentan con uno o dos subdirectores, dependiendo de la cantidad de turno que tengan a cargo (DOF, 1982b, art. 17): uno por turno. La carrera directiva se encuentra definida por estos puestos, ya que, para ser director de escuela, es necesario haber sido subdirector escolar. Adicionalmente, los acuerdos y manuales integran tres tipos de coordinadores; estos son el coordinador académico, el de actividades tecnológicas y el de asistencia educativa. Estos tres actores, auxilian en la organización y funcionamiento del plantel; aunque, desde la organización planteada en el Acuerdo 97 y el Manual para la organización de la escuela secundaria técnica, no forman parte del equipo directivo.

Por otra parte, la estructura de la secundaria general no contempla estas figuras como parte de la organización. El Acuerdo 98, establece que el equipo directivo en esta modalidad se integra por el director y uno o más subdirectores que pueden ser colocados en este nivel por disposición de las autoridades (DOF, 1982c, art. 17).

Solamente en el caso de la telesecundaria, la normatividad no establece un equipo directivo o una estructura de apoyo para el director. Tampoco se establece con claridad, quien



funge en las funciones en caso de ausencia del director (SEP, s. f.).

Dado que los Acuerdos 97 y 98 continúan vigentes, los PPI establecidos por la propia Secretaría de Educación deberían guardar cierta coherencia con la organización establecida en los mencionados acuerdos. No obstante, los perfiles que caracterizan al personal directivo en el marco de la Reforma 2013 para la evaluación con fines de permanencia, reorganizan la configuración de los equipos directivos en todos los niveles educativos del tipo básico. Específicamente en el nivel de educación secundaria, el equipo directivo –en adelante nombrado como personal directivo– también fue reestructurado al considerar como personal directivo al coordinador de actividades académicas; no así al de tecnológicas o asistencia educativa; por lo que sus perfiles no se describen en los PPI y podría suponerse que tales figuras seguirán operando como comisiones o, en su defecto desaparecer de la estructura escolar. Es relevante señalar, que, en el marco de la Reforma de 2013, la LGSPD modificó algunos de los requisitos para el ascenso, pues además de cumplir con lo señalado en los PPI, se requirió que los aspirantes a la dirección contaran con al menos dos años de experiencia docente, eliminando de este modo el tránsito por el puesto de la subdirección como un antecedente para ocupar la dirección de escuela (DOF, 2013, art. 26).

Esta reorganización se observa solamente en las modalidades técnica y general de la secundaria. Con dicha reestructuración, las distinciones entre las estructuras escolares se hacen menos evidentes. Para la educación técnica, la reestructuración solamente implicó integrar al personal directivo a una de las figuras ya existentes; no obstante, en el caso de la educación general; el cambio conlleva la creación de nuevos espacios, pues el puesto de coordinador académico no se contemplaba en este nuevo nivel (SEP, 2016).

Ni los PPI para la evaluación de promoción y ni los de permanencia incorporan la figura de director escolar para telesecundaria. Tampoco se establecen equipos directivos o estructuras de apoyo, por lo que no quedan explícitos, desde los PPI los procesos o, incluso, la existencia de estos puestos en dicha modalidad educativa (SEP, 2016).

## La diferenciación de los puestos en el equipo directivo

### Diferencias entre puestos homólogos en las modalidades del nivel

La definición de las funciones del equipo directivo que se presenta en los Acuerdos y, de forma más específica, en los Manuales para la organización y funcionamiento de la educación secundaria técnica y la general permiten identificar algunas diferencias que logran delimitar su margen de autoridad y diferenciar jerárquicamente los puestos. Las distintas materias de la función para directores y subdirectores de educación secundaria son similares; pero se observan diferencias específicas, especialmente en las referidas al manejo de recursos financieros. La



DOI:

URL: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>

Tabla 6 presenta las materias en las que estas figuras desempeñan funciones como parte de su responsabilidad en el puesto. Si bien, desde la perspectiva de los manuales, el coordinador de actividades no forma parte del equipo directivo, esta figura se ha añadido a la tabla como una referencia de sus funciones.

**Tabla 6**

**Funciones en diversas materias de los puestos directivos establecidas en los manuales de organización**

Funciones en materia de:	Secundaria técnica			Funciones en materia de:	Secundaria general	
	Director	Subdirector	Coordinador académico		Director	Subdirector
---				Planeación	X	X
Personal	X	X	X	Personal escolar	X	X
Recursos materiales	X	X	X	Recursos materiales y financieros	X	Recursos materiales
Recursos financieros	X	X	---			---
---				Técnico-pedagógica	X	X
Desarrollo educativo	X	X	X	---		---
Asistencia educativa	X	X	X	Servicios de asistencia educativa	X	X
Extensión educativa	X	X	X	---	---	---
Control Escolar	X	X	X	Control escolar	X	X
Límites de autoridad	X	X	X	Límites de autoridad	X	X
Responsabilidad	X	X	X	Responsabilidades	X	X

**Nota:** Elaboración propia a partir de Manual de organización de la escuela de educación secundaria, 1982 y Manual de organización de la escuela de educación secundaria técnica 1982.

Desde el análisis de las materias de funciones directivas, los puestos homólogos entre las modalidades parecen prácticamente equivalentes a reserva de que el subdirector de educación secundaria técnica parece tener mayor incidencia que su homólogo en educación secundaria general, al manejar recursos financieros. No obstante, una revisión más cercana de las funciones permite identificar que las funciones de los puestos son distintas. Con fines ilustrativos, se



presentan en la Tabla 7 las funciones en Materia de personal de los directores de educación telesecundaria y secundaria técnica.

En el caso de los directores, se observa que desde los Manuales para la organización de esta modalidad existen diferentes márgenes de autoridad. Resalta la descripción realizada de la función del director de educación secundaria técnica; quien, a diferencia de sus homólogos en la secundaria general, tiene entre sus funciones propiciar y promover un clima de trabajo adecuado basado en cooperación y amistad (número 6) y que es la única función en la que las acciones de planeación se enuncian como parte de las funciones.

Así también, se identifica una marcada diferencia entre las funciones del director de telesecundaria en relación con los directores de secundaria general y técnica. La descripción del puesto parece otorgarle al director de telesecundaria una menor participación en la toma de decisiones para la escuela, no se menciona la promoción de ambientes de participación, no se especifica el intercambio con representantes sindicales tampoco se estipula que pueda proponer personal para ser promovido u ocupar distintos puestos según las necesidades del plantel, a diferencia de sus homólogos.

**Tabla 7**

**Funciones en Materia de personal de la función de director escolar en distintos niveles educativos**

<i>Secundaria general</i> <i>Materia de personal escolar</i>	<i>Secundaria técnica</i> <i>Materia de personal escolar</i>	<i>Telesecundaria</i> <i>En Materia de Personal</i>
1. Distribuir las tareas encaminadas a atender los servicios técnico-pedagógicos, asistenciales, administrativos y de intendencia del plantel, entre los miembros del personal, con criterio de equidad y conforme a las responsabilidades y a las obligaciones que implican sus respectivos nombramientos.	1. Planear, dirigir y controlar al personal del plantel para conformar, actualizar y aplicar, de acuerdo con las disposiciones vigentes las estructuras educativas y organizativas autorizadas.	1. Ubicar al personal docente conforme a su experiencia y las necesidades que se presenten en el desarrollo del servicio.
2. Organizar reuniones con el personal escolar para orientarlo, instruirlo y motivarlo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presenten en la labor educativa.	2. Planear, dirigir y controlar la realización de juntas con el personal del plantel, a fin de definir en ellas las metas, estrategias y operación y métodos de trabajo.	2. Informar al inspector de zona las incidencias del personal a su cargo.
3. Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar e informar a las autoridades sobre las irregularidades en que este incurra.	3. Informar al personal del plantel las disposiciones y procedimientos vigentes que normen y dirijan las actividades de este en dicha materia y verificar su aplicación.	3. Detectar las necesidades de capacitación, actualización y superación tanto técnico-pedagógica como administrativa del personal escolar.



DOI:

URL: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>

4. Evaluar el desarrollo del trabajo encomendado a cada uno de los miembros del personal, y otorgar estímulos o promover las medidas pertinentes para superar las deficiencias.
5. Expedir los créditos escalafonarios anuales del personal de la escuela.
6. Conceder licencias económicas al personal a sus órdenes en los términos establecidos en los reglamentos y disposiciones vigentes.
7. Tratar con la representación sindical los asuntos relacionados con la situación laboral del personal de la escuela, e informar sobre estos a las autoridades superiores cuando se requiera.
8. Levantar las actas administrativas que procedan por irresponsabilidad e incumplimiento en que incurra el personal.
9. Supervisar la elaboración y la actualización de la plantilla del personal de la escuela.
10. Proponer a las autoridades superiores la designación o remoción de personal escolar, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos y las necesidades del servicio. (p. 16)
4. Evaluar y calificar la aptitud, iniciativa, laboriosidad, eficiencia, disciplina y puntualidad del personal adscrito al plantel que dirige, conforme a lo establecido por las autoridades superiores.
5. Proponer al Departamento de Educación Secundaria Técnica de la unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica en el caso de los planteles ubicados en el Distrito Federal, la promoción del personal para cubrir las necesidades del plantel, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
6. Gestionar ante los organismos y/o autoridades correspondientes las acciones necesarias para lograr la actualización y mejoramiento profesional del personal.
7. Tratar con la representación sindical del plantel que dirige los asuntos relacionados con aspectos laborales.
8. Promover y propiciar un ambiente de cooperación, amistad y buenas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad escolar, a fin de mantener las condiciones adecuadas para el buen funcionamiento del plantel.
9. Servir de conducto entre el personal a su cargo y las autoridades cuando así se requiera.
10. Promover estímulos al personal escolar que se haga acreedor a ellos por su cumplimiento dentro del quehacer educativo común.
11. Informar a las autoridades sobre el estado que guardan los pagos del personal ajustándose a los lineamientos establecidos.
4. Expedir oportunamente las fichas de trabajo del personal docente y administrativo a su cargo.
5. Integrar la plantilla del personal de la escuela y entregarla al inspector de zona.
6. Informar al inspector de zona sobre las vacantes que se generen en la escuela.
7. Organizar reuniones periódicas con el personal escolar a fin de informarlo, orientarlo y motivarlo en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presenten en la labor educativa.
8. Difundir entre el personal escolar las normas y lineamientos expedidos para la operación del plantel.

**Nota:** Elaborado a partir de Manual de organización de la escuela telesecundaria, 1982, p. 9; Manual de organización de la escuela de educación secundaria técnica, 1982, pp. 15 y 16 y Manual de organización de la escuela General, 1982, pp. 21 y 22.



## Diferencias entre puestos directivos en la línea jerárquica

Las funciones definidas en los Manuales de organización establecen diferencias entre los puestos de un mismo equipo directivo. En este caso no se presenta la modalidad telesecundaria, por no tener definido un equipo. La Tabla 8 muestra con fines ilustrativos las funciones del personal directivo de la educación secundaria general en Materia de personal escolar, por mencionar alguno.

**Tabla 8**  
**Funciones en Materia de personal escolar**

<i>Director de secundaria general</i>	<i>Subdirector de secundaria general</i>
1. Distribuir las tareas encaminadas a atender los servicios técnico-pedagógicos, asistenciales, administrativos y de intendencia del plantel, entre los miembros del personal, con criterio de equidad y conforme a las responsabilidades y a las obligaciones que implican sus respectivos nombramientos.	1. Orientar y controlar el trabajo del personal, y facilitarle los recursos y los servicios con que cuente la escuela para el cumplimiento de su labor.
2. Organizar reuniones con el personal escolar para orientarlo, instruirlo y motivarlo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presenten en la labor educativa.	2. Comunicar, clara y oportunamente al personal, las disposiciones que dicten las autoridades educativas.
3. Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar e informar a las autoridades sobre las irregularidades en que este incurra.	3. Organizar y vigilar la prestación de los servicios de aseo, mantenimiento y otros.
4. Evaluar el desarrollo del trabajo encomendado a cada uno de los miembros del personal, y otorgar estímulos o promover las medidas pertinentes para superar las deficiencias.	4. Evaluar el rendimiento del personal a su cargo e informar de los resultados a la Dirección del plantel.
5. Expedir los créditos escalafonarios anuales del personal de la escuela.	5. Informar oportunamente al personal de la escuela de los programas de capacitación docente, técnica y administrativa que realice la Secretaría de Educación Pública.
6. Conceder licencias económicas al personal a sus órdenes en los términos establecidos en los reglamentos y disposiciones vigentes.	6. Sugerir al director el personal adecuado para cubrir las plazas vacantes en la escuela.
7. Tratar con la representación sindical los asuntos relacionados con la situación laboral del personal de la escuela, e informar sobre estos a las autoridades superiores cuando se requiera.	7. Crear un ambiente propicio para la realización del trabajo escolar.
8. Levantar las actas administrativas que procedan por irresponsabilidad e incumplimiento en que incurra el personal.	
9. Supervisar la elaboración y la actualización de la plantilla del personal de la escuela.	





10. Proponer a las autoridades superiores la designación o remoción de personal escolar, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos y las necesidades del servicio. (p. 16)

**Nota:** Elaboración propia a partir de Manual de organización de la escuela General, 1982, p. 16 y 21.

El subdirector se establece como el primer responsable de generar el clima de trabajo apropiado (número 8); no obstante, su función se concentra en el control y vigilancia del funcionamiento y el estado de las instalaciones del plantel. Funciona como un área de comunicación y trabaja de manera conjunta con el director, proponiéndole remociones y promociones de personal (número 7). Se observa que el director tiene un mayor número de responsabilidades, aunque también centradas en el control institucional.

En la modalidad de secundaria técnica, las funciones en esta misma materia se distribuyen en distintas líneas. En una primera línea se encuentra el coordinador, quien funge como el supervisor del personal docente, apoyo, asesor y que coordina las actividades que realizan. La segunda línea la presenta el subdirector, quien tiene a su cargo la coordinación y vigilancia del cumplimiento de obligaciones de todo el personal del plantel escolar. Además, cumple funciones de comunicación entre el director y el personal escolar. Entre sus atribuciones está la de presentar propuestas de promoción para abrir, en su caso, las plazas vacantes existentes. Atribución que se corresponde con la que tiene el director en esta modalidad para proponer al Departamento de Educación Secundaria Técnica, la promoción del personal y cubrir las necesidades del plantel, de acuerdo con los lineamientos establecidos. En la educación secundaria general se identifican algunas funciones que son coincidentes. Además, los directores escolares de las escuelas de educación secundaria técnica, además de la función de evaluación que realizan del personal adscrito escolar, tienen entre sus atribuciones la de gestionar las acciones necesarias para lograr la actualización y mejoramiento profesional del personal.

En general, se puede identificar que la constitución de los equipos directivos tiende a dividir las tareas de coordinación, supervisión y apoyo al personal docente, pero en una estructura jerárquica donde el director escolar se mantiene como la máxima autoridad escolar y la que toma las principales decisiones en las distintas materias de la organización escolar. En el caso de las secundarias técnicas, la figura del coordinador parecía representar una ventaja al contar con personal responsable de manera directa del seguimiento a la práctica docente. La Tabla 9 presenta, como ejemplo las funciones de los tres actores de educación secundaria en materia de personal.



**Tabla 9**  
**Funciones del personal directivo en Materia de Personal**

<i>Director de educación secundaria técnica</i>	<i>Subdirector de educación secundaria técnica</i>	<i>Coordinador de actividades académicas de educación</i>
1. Planear, dirigir y controlar al personal del plantel para conformar, actualizar y aplicar, de acuerdo con las disposiciones vigentes las estructuras educativas y organizativas autorizadas.	1. Organizar, programar y supervisar que las actividades del personal en el plantel se realicen de acuerdo con las normas y los lineamientos establecidos para el funcionamiento de este.	1. Coordinar y controlar las actividades del personal docente y ayudantes de laboratorio, de acuerdo con las disposiciones emitidas por la dirección del plantel
2. Planear, dirigir y controlar la realización de juntas con el personal del plantel, a fin de definir en ellas las metas, estrategias y operación y métodos de trabajo.	2. Supervisar que los planes, las directrices y los controles emanados de la dirección del plantel en relación con el personal disponible sean aplicados con eficiencia en todas las áreas de la escuela.	2. Supervisar que el personal de la Coordinación se encuentre debidamente ubicado conforme a su preparación y antecedentes profesionales y, en su caso, proponer a la autoridad del plantel los cambios correspondientes.
3. Informar al personal del plantel las disposiciones y procedimientos vigentes que normen y dirijan las actividades de este en dicha materia y verificar su aplicación.	3. Establecer los mecanismos de comunicación necesaria para que el personal de la escuela esté clara y oportunamente informado de las disposiciones emitidas por la superioridad.	3. Mantener informado al personal docente de la coordinación a su cargo sobre las disposiciones administrativas que norman las labores del plantel.
4. Evaluar y calificar la aptitud, iniciativa, laboriosidad, eficiencia, disciplina y puntualidad del personal adscrito al plantel que dirige, conforme a lo establecido por las autoridades superiores.	4. Presentar al director las propuestas de promoción para abrir, en su caso [sic], las plazas vacantes existentes en la escuela.	4. Difundir entre el personal de la coordinación a su cargo los resultados de las actividades que se desarrollan en el plantel fuera del ámbito académico.
5. Propone al Departamento de Educación Secundaria Técnica de la unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica en el caso de los planteles ubicados en el Distrito Federal, la promoción del personal para cubrir las necesidades del plantel, de acuerdo con los lineamientos establecidos.	5. Informar permanentemente al director sobre el cumplimiento por parte del personal de las normas administrativas vigentes en esta materia.	5. Informar al subdirector del plantel sobre el desarrollo de las actividades encomendadas al personal a su cargo.
6. Gestionar ante los organismos y/o autoridades correspondientes las acciones necesarias para lograr la actualización y mejoramiento profesional del personal.	6. Presentar al director las propuestas de estímulos adecuados para el personal que se haga acreedor a estos.	6. Asesorar al personal bajo su responsabilidad sobre la correcta y oportuna aplicación de las normas y procedimientos relacionados con el control y trámite de aspectos del personal.
7. Tratar con la representación sindical del plantel que dirige los asuntos relacionados con aspectos laborales.	7. Informar al director sobre las incidencias de recursos humanos que se presenten en la escuela.	



DOI:

URL: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>

8.Promover y propiciar un ambiente de cooperación, amistad y buenas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad escolar, a fin de mantener las condiciones adecuadas para el buen funcionamiento del plantel.

8.Asesorar a las áreas de su competencia sobre la correcta y oportuna aplicación de las normas y procedimientos relacionados con los recursos humanos del plantel, a fin de simplificar los trámites y formularios utilizados

9.Servir de conducto entre el personal a su cargo y las autoridades cuando así se requiera.

10. Promover estímulos al personal escolar que se haga acreedor a ellos por su cumplimiento dentro del quehacer educativo común.

11.Informar a las autoridades sobre el estado que guardan los pagos del personal ajustándose a los lineamientos establecidos.

**Nota:** Manual de organización de la escuela de educación secundaria técnica, 1982.

### La definición de los puestos desde los PPI

Los perfiles del personal directivo de la secundaria, establecidos a partir de la Reforma no muestran diferencias sustantivas entre las cualidades de los sujetos. La Tabla 10 presenta los parámetros para la promoción y para el desempeño de la figura de director de secundaria. Como ejemplos, se presentan los parámetros y las descripciones del dominio 1 y el dominio 2. El primer dominio se centra en los conocimientos; en tanto el segundo al ejercicio de la función. Puede observarse la similitud en las definiciones para cada figura.

**Tabla 10**

**Perfil, parámetros e Indicadores para la evaluación de promoción y desempeño del director de educación secundaria**

	<i>Promoción</i>	<i>Desempeño</i>
<b>Dominio 1</b>	Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan	1. Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan
	1.1 Reconoce la tarea fundamental de la escuela.	1.1 Explica la tarea fundamental de la escuela.
	1.2 Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.	1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.
	1.3 Identifica los componentes del currículo y su relación con los aprendizajes de los alumnos.	1.3 Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.
	1.4 Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.	1.4 Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.



	<i>Promoción</i>	<i>Desempeño</i>
<b>Dominio 2</b>	Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.	2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela
	2.1 Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela.	2.1 Realiza acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos
	2.2 Determina acciones para promover la mejora escolar.	2.2 Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación escolar.
	2.3 Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela.	2.3 Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.
	2.4 Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.	2.4 Gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes en los alumnos.
		2.5 Construye ambientes de trabajo en la escuela donde es posible que todos aprendan.
	2.6 Gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.	

**Nota:** Elaboración propia a partir de Perfil, Parámetros e Indicadores para el Personal con Funciones de Dirección y Supervisión para la Evaluación del Desempeño del Personal con Funciones de Dirección y Supervisión. Ciclo Escolar 2016-2017.

Tener PPI para evaluar dos momentos de la carrera docente fortalece el supuesto de que los procesos evaluativos pueden captar una mejora en el desempeño de la función, tal como se establece en la LGSPD (DOF, 2013); sin embargo, en ambos documentos se observa que los parámetros son enunciaciones que sirven como referentes a un evento evaluativo que pueden o no estar vinculados al desempeño en la función. La Tabla 11 presenta, como ejemplo, los parámetros de los dominios 3, 4 y 5 para evaluar del desempeño de las tres figuras del equipo directivo. Se observa poca distinción entre los puestos.



**Tabla 11**  
**Perfil, Parámetros e Indicadores para la evaluación del desempeño del personal directivo de educación secundaria**

	<i>Desempeño del director. Secundaria (permanencia)</i>	<i>Subdirección de gestión (permanencia)</i>	<i>Coordinador de actividades académicas. Educación secundaria (permanencia)</i>
<b>Dominio 3</b>	3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad	3. Un subdirector que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad	3. Un coordinador de actividades académicas que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad
	3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla.	3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla.	3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla.
	3.2 Selecciona estrategias de estudio y de aprendizaje para su desarrollo profesional.	3.2 Selecciona estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional.	3.2 Utiliza estrategias de estudio y de aprendizaje para su desarrollo profesional.
<b>Dominio 4</b>	3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.	3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.	3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional
	4. Un director que asume y promueve los principios éticos y fundamentos inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.	4. Un subdirector de gestión que asume y promueve los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.	4. Un coordinador de actividades académicas que asume y promueve los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad
	4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva.	4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva.	4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función.
	4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.	4.2 Organiza acciones para gestionar ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.	4.2 Organiza acciones para gestionar ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa en las aulas.
	4.3 Demuestra las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva.	4.3 Emplea las habilidades y actitudes requeridas para el desarrollo de su función.	4.3 Emplea las habilidades y actitudes requeridas para el desarrollo de su función.
	4.4 Considera en su acción directiva la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela.	4.4 Realiza acciones para el cuidado de la integridad y seguridad de los alumnos en las aulas y en la escuela.	4.4 Realiza acciones para el cuidado de la integridad y seguridad de los alumnos en las aulas y en la escuela.



	<i>Desempeño del director. Secundaria (permanencia)</i>	<i>Subdirección de gestión (permanencia)</i>	<i>Coordinador de actividades académicas. Educación secundaria (permanencia)</i>
<b> dominio 5</b>	5. Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa	5. Un subdirector de gestión que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa	5. Un coordinador de actividades académicas que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa
	5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela.	5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela.	5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela.
	5.2 Gestiona la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.	5.2 Propicia la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.	5.2 Propicia la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.
	5.3 Aporta estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo con otros directivos	5.3 Realiza acciones para fortalecer la comunicación con la dirección escolar y el colectivo docente.	5.3 Realiza acciones para fortalecer el trabajo colaborativo entre la dirección escolar y el colectivo docente.

**Nota:** Elaboración propia a partir de Perfil, Parámetros e Indicadores para el Personal con Funciones de Dirección y Supervisión para la Evaluación del Desempeño del Personal con Funciones de Dirección y Supervisión. Ciclo Escolar 2016-2017.

## Conclusiones y discusión

En México se pretende que la gestión educativa tienda a dejar de ser una actividad exclusiva y propia del sistema educativo centralizado y que las competencias se redistribuyen entre los distintos actores, incluidos los que participan en los espacios escolares; entre estos resalta la relevancia atribuida a los directivos escolares. No obstante, el impulso de las políticas educativas que buscan el fortalecimiento de la autonomía de los centros escolares se desarrolla en coexistencia con un marco normativo que sustenta la operación de las escuelas y las funciones del personal que labora en ellas. En este contexto se identifican un conjunto de tensiones.

La ambigüedad en los roles atribuidos a la dirección escolar que se encuentra entre un modelo tradicional y otro con nuevas funciones políticas y culturales es propicio para situaciones dilemáticas (Soca, 2010). La primera tensión se encuentra en la identificación de dos modelos vigentes normativamente para la dirección escolar. Por un lado, los distintos Acuerdos secretariales y los manuales de organización para las instituciones escolares que se desprenden de ellos, se construyeron antes del impulso por la descentralización educativa, por lo que se sustentan en un modelo de dirección orientado a la administración escolar basado en una clara estructura jerárquica. Por otro lado, como una continuidad de los enfoques de





gestión escolar promovidos con los procesos de descentralización y autonomía escolar, los PPI parecen fundamentarse en un modelo de dirección distinto más orientado al intento del trabajo colaborativo sin quedar todavía asentado como tal, por lo que los directores se sitúan entre el modelo del directivo-administrador y el del gestor-académico (Vallejo, 2009).

La segunda tensión se encuentra en la estructura que los documentos normativos exponen para la escuela. Se observa en los PPI una reestructuración de los equipos directivos al incluir al coordinador académico como una de las figuras directivas; esto genera la falta de alineación con las estructuras planteadas en los Acuerdos secretariales y los manuales de organización y da cuenta de la necesidad de una definición y expectativa de la función directiva que, después de décadas, aún parece encontrarse en proceso de construcción.

Si bien, esta tensión puede identificarse como parte de un proceso de transición de la función directiva, también evidencia una serie de condiciones que aún quedan pendientes de modificar para que los directivos escolares tengan mayores posibilidades de convertirse en un agente facilitador de las prácticas educativas y un factor clave en la construcción de mejores ambientes para el aprendizaje en las escuelas.

Una tercera tensión se encuentra en la diferenciación de las modalidades de educación secundaria. En tanto, los Acuerdos y Manuales distinguían las funciones de los directores de acuerdo a la modalidad de la que se tratase, los PPI exponen una figura directiva con características homogéneas que diluye las diferencias de la función, no solo para las diferentes modalidades de educación secundaria, sino incluso, para los distintos niveles educativos.

La cuarta tensión identificada en los documentos es el desdibujamiento que se observa en la delimitación de los puestos y en la dificultad para identificar relaciones claras entre las cualidades de los sujetos que se establecen en los PPI y las funciones en la normatividad vigente. Adicionalmente, está la tensión entre la presión reformista hacia la descentralización y democratización del sistema educativo con el diseño político institucional del propio sistema educativo y su cultura política (Soca, 2010).

Finalmente, se identifica que la reestructuración de los requisitos para ascender a los puestos directivos, tiene un impacto directo en la carrera del sujeto, como por ejemplo el hecho de que en el previo sistema escalafonario se requería ser subdirector dictaminado antes de ascender a la dirección escolar. A partir de la reforma, este requisito quedó anulado por lo que los profesores pueden ascender no solamente a la dirección escolar de forma más inmediata, sino tener acceso a puestos superiores en periodos considerablemente reducidos.



## Referencias

- Aguilera, M. A. (2011). La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja. México: INEE.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Recuperado de: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Covarrubias, Ó. (2000). Federalismo y reforma del Sistema Educativo Nacional. México: INAP.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (1982a). Acuerdo 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias. Recuperado de: [https://www2.sepdf.gob.mx/convivencia/conoce\\_marco/archivos/acuerdo96.pdf](https://www2.sepdf.gob.mx/convivencia/conoce_marco/archivos/acuerdo96.pdf)
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (1982b). Acuerdo número 97, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas. Recuperado de: [https://www2.sepdf.gob.mx/convivencia/conoce\\_marco/archivos/acuerdo97.pdf](https://www2.sepdf.gob.mx/convivencia/conoce_marco/archivos/acuerdo97.pdf)
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (1982c). Acuerdo número 98, por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/foranea65/acuerdo-98-8377120>
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2013). Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente. Recuperado de: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013)
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2014a). Acuerdo número 01/03/14 por el que se derogan los acuerdos secretariales que en este se indican, en virtud de que su objeto se ha cumplido; se dan a conocer los que han quedado sin efectos, por disposición expresa o por tener establecida una vigencia temporal, así como los que continúan vigentes para el sector educativo. Recuperado de: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5338451&fecha=27/03/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5338451&fecha=27/03/2014)
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2014b). Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Recuperado de: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014)



- Ornelas, C. (1995). El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pardo, M. C. (Coord.) (1999). Federalización e innovación educativa en México. México: El Colegio de México-Centro de Estudios Internacionales.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (1982a). Manual de organización de la escuela de educación secundaria. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (1982b). Manual de organización de la escuela de educación secundaria técnica. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (1983). Manual de organización de la escuela telesecundaria. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2016a). Perfil Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y De asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica. Concurso de Oposición para las promociones a cargos con funciones de dirección, supervisión, y a las funciones de asesoría técnica pedagógica en educación básica. México: Autor. Recuperado de: [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2016/promocion/parametros\\_indicadores/PPI\\_PROMOCION\\_EDUCACION\\_BASICA\\_2016.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2016/promocion/parametros_indicadores/PPI_PROMOCION_EDUCACION_BASICA_2016.pdf)
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2016b). Perfil, Parámetros e Indicadores para el Personal con Funciones de Dirección y Supervisión para la Evaluación del Desempeño del Personal con Funciones de Dirección y Supervisión. Ciclo Escolar. 2016-2017. México: Autor. Recuperado de: [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2016/permanencia/parametros\\_indicadores/PPI\\_DESEMPENO\\_DIRECTIVOS\\_SUPERVISORES.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2016/permanencia/parametros_indicadores/PPI_DESEMPENO_DIRECTIVOS_SUPERVISORES.pdf)
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (s. f). Acuerdo telesecundarias. Recuperado de: <http://es.calameo.com/books/0005443595611fb3ab68b>
- Soca, J. (2010). Las escuelas primarias como organizaciones: un modelo de análisis ajustado al caso mexicano. (Tesis Doctorado). México, FLACSO-México.
- Vallejo, M. (2009). Del directivo administrador al directivo gestor. Una tensión en las políticas



de educación básica del gobierno mexicano. (Memoria del X Congreso Mexicano de Investigación Educativa). Veracruz, COMIE.

Zorrilla, M., y Barba, B. (enero - junio, 2008). Reforma educativa en México. Descentralización y nuevos actores. *Sinéctica*, 30. Recuperado de: [http://www.sinectica.iteso.mx/?seccion=articulo&lang=es&id=441\\_reforma\\_educativa\\_en\\_mexico\\_descentralizacion\\_y\\_nuevos\\_acto](http://www.sinectica.iteso.mx/?seccion=articulo&lang=es&id=441_reforma_educativa_en_mexico_descentralizacion_y_nuevos_acto)

### Anexo. Glosario de términos

**Evaluación del desempeño:** A la acción realizada para medir la calidad y resultados de la función docente, directiva, de supervisión, de Asesoría Técnica Pedagógica o cualquier otra de naturaleza académica (LGSPD, DOF, 2013, Art. 2. Frac. IX).

**Federalización:** Al proceso de desconcentración administrativa del Sistema Educativo Nacional.

**Figura directiva:** En términos específicos de los PPI, a la descripción de perfiles de los sujetos que ocupan los puestos directivos.

**Ingreso:** Al proceso de acceso formal al Servicio Profesional Docente (LGSPD, DOF, 2013, Art. 2. Frac. XIV).

**Parámetro:** Al valor de referencia que permite medir avances y resultados alcanzados en el cumplimiento de objetivos, metas y demás características del ejercicio de una función o actividad (LGSPD, DOF, 2013, Art. 2. Frac. XX).

**Perfil:** Al conjunto de características, requisitos, cualidades o aptitudes que deberá tener el aspirante a desempeñar un puesto o función descrito específicamente (LGSPD, DOF, 2013, Art. 2. Frac. XXI).

**Permanencia en el Servicio:** A la continuidad en el servicio educativo, con pleno respeto a los derechos constitucionales (LGSPD, DOF, 2013, Art. 2. Frac. XXII)

**Personal con Funciones de Dirección:** A aquel que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados (LGSPD, DOF, 2013, Art. 2. Frac. XXIII).

**Personal directivo:** En términos previos a la Reforma, al personal constituido por el director y,



en su caso, por el o los subdirectores que se determinen en el Manual de Organización de la Escuela Secundaria Técnica (DOF, 1982b, Art. 17; DOF, 1982c, Art. 17).

**Promoción:** En términos de la Reforma, al acceso a una categoría o nivel docente superior al que se tiene, sin que ello implique necesariamente cambio de funciones, o ascenso a un puesto o función de mayor responsabilidad y nivel de ingresos (LGSPD, DOF, 2013, Art. 2. Frac. XXVIII).

**Secundaria general:** En términos previos a la reforma a las escuelas de educación secundaria son instituciones destinadas a proporcionar educación general básica, esencialmente informativa, cuyo objetivo primordial es promover el desarrollo integral del educando para que emplee en forma óptima sus capacidades y adquiera la formación que le permita continuar con sus estudios del nivel inmediato superior o adquirir una formación general para ingresar al trabajo (Acuerdo 98, DOF, 1982c, Art. 2).

**Secundaria técnica:** En términos previos a la reforma, a las escuelas de educación secundaria técnica son instituciones educativas de carácter eminentemente formativo que tienen por objeto: (1) impartir educación secundaria técnica a los alumnos que, habiendo concluido la educación primaria, ingresen a ellas; (2) fortalecer en los educandos el desarrollo armónico integral de su personalidad, tanto en lo individual como en lo social; (3) brindar al educando, conforme al plan y programas de estudio aprobados, una formación tecnológica que facilite su incorporación al trabajo productivo, y (4) proporcionar las bases para la continuación de estudios superior (Acuerdo 97, DOF, 1982b, Art. 2).

**Servicio de asistencia técnica a la escuela:** En términos de la reforma, servicio de Asistencia Técnica a la Escuela: Al conjunto de apoyos, asesoría y acompañamiento especializados al Personal Docente y Personal con Funciones de Dirección para mejorar la práctica profesional docente y el funcionamiento de la Escuela, (DOF, 2013, Art. 2).

**Servicio Profesional Docente o Servicio:** En términos de la reforma, Al conjunto de actividades y mecanismos para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el servicio público educativo y el impulso a la formación continua, con la finalidad de garantizar la idoneidad de los conocimientos y capacidades del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado y sus Organismos Descentralizados (LGSPD, DOF, 2013, Art. 2, XXXII).

**Personal con Funciones de Supervisión:** En términos de la reforma, a la autoridad que, en el ámbito de las escuelas bajo su responsabilidad, vigila el cumplimiento de las disposiciones normativas y técnicas aplicables; apoya y asesora a las escuelas para facilitar y promover la calidad de la educación; favorece la comunicación entre escuelas, padres de familia y comunidades, y realiza las demás funciones que sean necesarias para la debida operación de las escuelas, el buen desempeño y el cumplimiento de los fines de la educación (DOF, 2013)

**Personal Docente con Funciones de Asesoría Técnica Pedagógica:** En términos de la Reforma,



al docente que en la Educación Básica y Media Superior cumple con los requisitos establecidos en la presente Ley y tiene la responsabilidad de brindar a otros docentes la asesoría señalada y constituirse en un agente de mejora de la calidad de la educación para las escuelas a partir de las funciones de naturaleza técnico pedagógica que la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado le asigna. Este personal comprende, en la Educación Media Superior, a quienes con distintas denominaciones ejercen funciones equivalentes (DOF, 2013, Art. 2, XXVI).

**Personal con Funciones de Dirección:** En términos de la reforma, a aquel que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados (DOF, 2013, Art. 2, XXIII).

**Telesecundaria:** En términos previos a la Reforma, modalidad de educación la escuela telesecundaria tiene por objeto impartir educación secundaria por medio de transmisiones televisivas en zonas rurales o de acceso difícil (SEP, 1983).

