

# UACM

Universidad Autónoma  
de la Ciudad de México

---

*Nada humano me es ajeno*

COLEGIO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES  
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA

**Análisis de la problemática educativa y  
aplicación de la evaluación docente en el CETis. No. 42  
en el marco de la Nueva Gerencia Pública. (2006-2012)**

TRABAJO RECEPCIONAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA

PRESENTA  
**JANETH RODRÍGUEZ MALDONADO**

Directora del trabajo recepcional  
**Dra. Gloria Luz Alejandre Ramírez**

México, D.F. Julio, 2015.

## SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

### RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

#### DERECHOS RESERVADOS ©

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

UACM TST 011

A mi hermano Felix

Por ser mi mayor ejemplo de superación,  
gracias por impulsarme para seguir adelante.



## Agradecimientos.

Agradezco a mi Universidad por brindarnos el espacio para adquirir conocimientos útiles para la vida, por formar personas responsables y comprometidas con la sociedad y hacernos conscientes de que "Nada humano nos debe ser ajeno", me llevo los mejores y más gratos recuerdos de mi *alma máter*.

A mi directora de tesis la Doctora Gloria Luz Alejandre, por guiarme a lo largo de este trabajo, por formar parte de mi formación académica, porque con altibajos hemos logrado nuestro objetivo, gracias por acompañarme en este largo viaje y por todo el apoyo recibido.

Un especial agradecimiento al Maestro Armando Ramírez Palomo, por su gran y valiosa ayuda, por su tolerancia, pero sobre todo por ser un gran apoyo a lo largo de este trabajo y de mi formación académica, gracias por el conocimiento adquirido, por las experiencias vividas y por la amistad sincera.

A mis lectores, el Maestro Maximino Cristian Álvarez, el Maestro Marcos Hernández Rojo y el Doctor Ruslan Vivaldi Posadas, por los aportes a este trabajo, por formar parte de esta gran institución la UACM, por compartir su gran conocimiento a mis compañeros y a las próximas generaciones, los admiro inmensamente, son ustedes quienes ponen en alto el valor académico de nuestra universidad.

Quiero agradecer a mi familia, a todos mis profesores, amigos y quienes directa e indirectamente colaboraron con este trabajo, gracias a todos por el apoyo y por formar parte de este sueño que culmina con la presentación de este trabajo recepcional.

Finalmente, reitero mi agradecimiento a la UACM, por apoyarme a lo largo de mi estancia en esta casa de estudios, principalmente agradezco el apoyo que me dio para la impresión y empastado del presente trabajo recepcional, a través del programa de becas, fue una gran ayuda para mí y espero lo sea para los demás compañeros que se encuentran en proceso de titulación, gracias por apoyarnos a concluir nuestro sueño profesional.

## ÍNDICE.

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo I. Marco conceptual.</b>	<b>12</b>
1.1 Estado.	12
1.2 Gobierno.	13
1.3 Administración pública.	14
1.4 La Reforma del Estado y cambio en el modelo económico.	17
1.4.1. La necesidad de modernizar los procesos administrativos.	20
1.5 La Nueva Gestión Pública.	21
1.5.1 Reingeniería de procesos.	35
1.5.2 Eficiencia, eficacia y calidad en el servicio.	36
1.5.3 Evaluación de resultados en los procesos y servicios.	38
<b>Capítulo II. Antecedentes históricos del Sistema Educativo en México: Educación Media Superior.</b>	<b>41</b>
2.1 Las políticas educativas 1988-2012.	41
2.1.1. Mecanismos de evaluación docente.	45
2.2 La Educación Media Superior	50
2.2.1 Subsecretaría de Educación Media Superior.	53
2.2.2 Dirección General de Educación Media Superior.	54
2.2.3 Centro de Estudios Tecnológico industrial y de Servicios.	55
2.3 La educación media superior a la luz de la Nueva Gestión Pública (NGP).	56
2.3.1 La Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS)	57
2.3.2 Programa de Mejora Continua.	60
<b>Capítulo III. Estudio de caso CETis. No. 42.</b>	<b>63</b>
3.1 Los problemas educativos en el Subsistema de Educación Medio Superior.	63
3.1.1 Mecanismos de evaluación docente en el Subsistema de Educación Medio Superior.	65
3.2 La importancia del caso de estudio.	78
3.2.1 Diseño del instrumento de investigación.	79
3.2.2 Encuesta mixta o semiestructurada.	80
3.2.3 Selección de la muestra.	81
3.2.4 Enfoque estadístico.	88
3.3 Análisis de resultados.	91
3.3.1 Diagnóstico del CETis. No. 42.	98
3.3.2 Perspectivas de mejora en el CETis. No. 42.	99
3.4 Notas sobre la Reforma educativa y perspectivas de la evaluación docente.	100
<b>Reflexión ¿Por qué las escuelas tendrían que funcionar como negocio?</b>	<b>102</b>
<b>Conclusiones.</b>	<b>104</b>

## INTRODUCCIÓN.

La educación es uno de los pilares más importantes de toda sociedad, con ella se transmiten los valores, principios, actitudes, gustos, sentimientos que le dan “personalidad” a cada país, ésta incide directamente en la sociedad así como en el sector productivo. *Permite a las personas mejorar sus condiciones de vida y posibilidades de movilidad social; por tanto, la implicación de oportunidades educativas es una vía para promover la justicia y la equidad.*<sup>1</sup>

Como antecedente, al inicio de los años ochenta con la aparición del modelo neoliberal en México la educación empezó a tomar nuevos rumbos. Durante el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado y paralelamente al inicio de la descentralización y la crisis económica por la que estaba atravesando el país, se empieza a tomar conciencia sobre la deficiencia en la educación, por lo que el presidente implementa la llamada “Revolución educativa” establecida en el acuerdo *DOF: 23/03/1984* que tenía seis objetivos principales:

1. *Elevar la calidad a partir de la formación integral de los docentes.*
2. *Racionalizar el uso de los recursos y ampliar el acceso a servicios, dando prioridad a zonas y grupos desfavorecidos.*
3. *Vincular educación y desarrollo.*
4. *Regionalizar la educación básica, normal y desconcentrar la superior.*
5. *Mejorar la educación física, el deporte y la recreación.*
6. *Hacer de la educación un proceso participativo.*<sup>2</sup>

Estos objetivos tenían la finalidad de transformar la estructura educativa para combatir la deserción y la reprobación en las escuelas, así como elevar la calidad educativa y dirigirla a todos los estratos sociales.

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE), 2010-2011.

<sup>2</sup> Acuerdo Secretarial DOF: 23/03/1984.

Un punto importante sobre esta política educativa y las implementadas por los subsecuentes presidentes, se refieren al papel fundamental que juegan los docentes para lograr una educación eficiente, es a ellos a quienes en aras de mejorar la educación en el país se les atenderá prioritariamente ya que son los encargados de transmitir los conocimientos y proporcionar las herramientas necesarias para una buena formación educativa.

Durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari y con la inserción del modelo neoliberal en México se comienza un proceso de modernización en la administración pública con la denominada Reforma Gerencial, con la que se buscaba que las instancias públicas fueran Eficientes, Eficaces y Efectivas, en este contexto se inicia una transformación de mejora en las instancias educativas ya que para modernizar al país era necesario primero educarlo. Por ello es importante conocer cómo se está llevando a cabo el desarrollo de las reformas educativas encaminadas a mejorar la educación, especialmente en lo referente al tema de evaluación docente dentro de las instituciones.

En este sentido el presente trabajo de investigación tiene por objetivo analizar la problemática educativa y aplicación de la evaluación docente en el Centro de Estudios Tecnológico industrial y de servicios (CETis) No. 42 en el marco de la Nueva Gerencia Pública (NGP), para lo cual nuestra pregunta principal es, ¿Qué tan eficaces y eficientes resultan los mecanismos de evaluación docente en el CETis. No. 42 y que tanto impactan en la solución de los problemas educativos que presentan?

El CETis. No. 42 es una institución educativa con modalidad bivalente, en donde se puede estudiar el bachillerato al mismo tiempo que una carrera técnica, los CETis. pertenecen al Subsistema de Educación Medio Superior, actualmente se encuentra dentro del proceso de Mejora Continua, implementado para cumplir con los objetivos de modernización en búsqueda de hacer más eficientes los procesos y obtener mejor rendimiento, mejorando los procesos administrativos y

permitir la clientelización de los alumnos, es así como ésta institución educativa se centra en el rendimiento, más no, en los alumnos para que reciban educación adecuada que les permita afrontar su realidad tanto laboral como educativa.

Así mismo, es importante mencionar que en este plantel existen diversos problemas educativos tales como la deserción de alumnos, un bajo nivel educativo, el desinterés de los docentes por proporcionar educación de calidad, el desinterés de los padres de familia respecto a la educación de sus hijos, así como el propio desinterés de los estudiantes respecto a su formación académica.

Por otro lado, la falta de una actualización docente verdaderamente efectiva, ya que los cursos que se les imparten son mayoritariamente en línea y no permiten un aprendizaje efectivo, así mismo, los mecanismos a través de los cuales son evaluados resultan ineficaces y permiten la distorsión de la información puesto que no están debidamente controlados, todo esto repercute en el aprendizaje de los alumnos y en el bajo desempeño de los maestros.

En este sentido consideramos importante hacer una revisión sobre la situación educativa actual principalmente en lo referente a la evaluación docente, que es el mecanismo mediante el cual se diagnostican las aptitudes y conocimientos de los profesores, así como sus deficiencias, ya que se tiene la percepción que estos mecanismos de evaluación resultan deficientes, por lo que nuestras preguntas secundarias son las siguientes:

- ¿Son funcionales los procesos de evaluación docente del CETis. No. 42?
- ¿Se están implementando los mecanismos correctos para la evaluación?
- ¿Por qué no se ha logrado la plena implementación de las políticas educativas?
- ¿Por qué las reformas que se han implementado no han arrojado resultados?
- ¿Qué estrategias serían las adecuadas para lograr una evaluación docente eficaz?

El presente estudio se centrará en el Subsistema de Educación Medio Superior DGETI en el caso concreto del CETis. No. 42. Este nivel medio superior fue declarado como obligatorio por las Comisiones Unidas de Puntos Constitucionales y de Estudios Legislativos del Senado de la República el 7 de septiembre de 2011, con la finalidad de aumentar de 9 a 12 años la enseñanza obligatoria en el país y para evitar la deserción en este nivel educativo.

Se hace necesario analizar este tema de acuerdo con la visión de la Nueva Gestión Pública (NGP), ya que con ésta se dan pasos importantes en cuanto a los mecanismos de evaluación docente que hasta el momento han resultado deficientes, por lo que se pretenden establecer mecanismos efectivos para obtener mejores resultados.

Los objetivos secundarios se basarán en estudiar, desde la óptica de la NGP, los mecanismos asociados a la mejora continua en los procesos educativos del CETis. No. 42; así como, identificar las fallas o aciertos en la implementación de los mecanismos de evaluación docente en este mismo plantel.

Para la administración pública es trascendente el análisis de este tema ya que representa un reto para las políticas educativas en la revisión y evaluación de las reformas educativas instrumentadas en nuestro país, y determinar qué es lo que llevó a que hoy en día en nuestro país la educación que se tiene no sea realmente la más adecuada para construir una nación próspera y competitiva.

Es así como ésta investigación hace una revisión de las Reformas Educativas implementadas en nuestro país desde 1980 a 2015 y que responden a cambios globales con la finalidad de mejorar procesos, hacer eficaz y eficiente la estructura educativa y responder a estándares de mercado para alcanzar la competencia.

En este contexto, es importante hacer una revisión sobre este tema ya que como se mencionó al principio la educación es uno de los pilares más importantes de toda sociedad, que promueve la justicia, la equidad y mejora las condiciones de vida de un país haciéndolo más próspero y competitivo.

Este es un estudio de análisis mixto, cualitativo y cuantitativo en el que se observará la situación educativa del CETis. No. 42, a través de un estudio estadístico en el que se consultarán los resultados de la evaluación docente aplicada en este plantel, así mismo, se observará el desarrollo histórico tanto en la educación como en las políticas educativas y se analizará la viabilidad de éstas.

Por otro lado, se aplicarán encuestas tanto cuantitativas como cualitativas a docentes del CETis. No. 42 con la finalidad de obtener resultados que nos permitan observar sus puntos de vista respecto a la evaluación. Para ello el trabajo se encuentra dividido en tres capítulos:

Capítulo I. Marco conceptual, en el que se observarán términos como Estado, gobierno, administración pública, la nueva gestión pública, entre otros, que nos permitirán definir los conceptos en función de nuestra investigación, y la relación que existe entre Estado y NGP.

Capítulo II. Antecedentes históricos del Sistema Educativo en México: Educación Media Superior, en este apartado se estudiarán temas como las políticas educativas, los mecanismos de evaluación docente, así como todo lo referente al Subsistema de Educación Media Superior y su desagregación hasta llegar a nuestro análisis de caso el CETis. No. 42, finalizando con la reforma y los programas que se encuentran actualmente en aplicación.

Capítulo III. Estudio de caso CETis. No. 42, en este apartado se analizarán las problemáticas educativas, los mecanismos de evaluación que se han aplicado, daremos los argumentos teóricos para el diseño y selección de la muestra para llevar a cabo las entrevistas a los docentes del plantel, finalizando con el análisis de los resultados obtenidos.

## Capítulo I. Marco conceptual.

### 1.1 Estado.

Para este trabajo de investigación retomaremos la siguiente definición de Estado:

*El Estado es la autoridad que se ejerce sobre una población y un territorio determinados, capacitada para ejercer poderes soberanos, bien sean normativos o estén basados en el ejercicio de la violencia legitimada. El Estado constituye un conjunto de funciones jurídicas: crea e impone normas, aplica una constitución, contrata y representa a sus nacionales, tiene jurisdicción, ejecuta sanciones, celebra tratados y es sujeto de derecho internacional; en suma es titular de derechos y obligaciones.*

*Así mismo es una forma de organización social, conformada por un territorio, economía, sociedad e instituciones las cuales regulan la vida nacional, que tiene funciones legislativa, administrativa y jurisdiccional. El Estado es solo una versión contemporánea del modelo antiguo racional y mundano (Absolutismo) de prevención, represión o gestión del conflicto social a fin de mantener el orden.*<sup>3</sup>

De esta manera el Estado esta compuesto por tres poderes:

- Poder Ejecutivo: representado por el Presidente de la Republica.
- Poder Legislativo: Representado por un sistema bicameral (Diputados y Senadores).
- Poder Judicial: Las instituciones que hacen cumplir la ley.

Por otro lado cuenta con instituciones que son las encargadas de regular la vida social así como para garantizar los derechos sociales de los ciudadanos. En el caso de la educación, ésta se encuentra establecida como un derecho humano al que todos los ciudadanos deben tener acceso, de acuerdo con la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO por sus

---

<sup>3</sup> Álvarez, José Rogelio, *Enciclopedia de México*, Tomo V, México, Quebecord World Book Services en Tauton, 2001, p. 2554.

siglas en inglés, *el Estado está obligado a proporcionar disponibilidad, accesibilidad y adaptabilidad a la educación, a fin de evitar tomar medidas que estorben o impidan el disfrute del derecho a la misma.*<sup>4</sup> En este sentido, el Estado es quien debe proporcionar los instrumentos necesarios para que los ciudadanos cuenten con las condiciones adecuadas que permitan el disfrute de este derecho.

A través de las instituciones el Estado debe regular las formas y los mecanismos de educación que serán impartidos en toda la nación, así mismo, garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso a una educación de calidad que les permita el pleno desarrollo de sus habilidades para enfrentar el mundo laboral.

## **1.2 Gobierno.**

Entendido como el conjunto de los órganos a los que institucionalmente les está confiado el ejercicio del poder, son las autoridades encargadas de administrar a las instituciones del Estado, así como del ejercicio del poder instituido en la figura del poder ejecutivo el cual responde en la Constitución Política quien le atribuye sus funciones y la forma de ejercer el poder ante la sociedad.

*Podemos mencionar otra definición de Gobierno como el conjunto de personas que ejercen el poder, quienes dirigen o manejan los asuntos que conciernen al pueblo. Llevan a cabo la conducción política, agrupan al conjunto de órganos que realizan los fines de la estructura global del orden jurídico*<sup>5</sup>

Las funciones del Gobierno son garantizar la igualdad y la equidad entre los ciudadanos así como proveer al Estado de derechos y garantías que le permitan

---

<sup>4</sup> Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Educación, *Las Obligaciones del Estado*, México, 1995-2012, disponible en: URL. <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/right-to-education/normative-action/state-obligations/> consultada 05 mayo 2013.

<sup>5</sup> Horacio Lombardo, Arturo, *Diccionario Jurídico Mexicano*, A-C, México, Porrúa-UNAM, 2009, p. 1820.

tener una vida plena y digna en la que se garanticen sus derechos sociales e individuales.

Con relación al tema de la educación es un derecho humano que debe estar garantizado por el Gobierno quien está obligado a proporcionar a la ciudadanía una educación laica y gratuita, de acuerdo a lo que marca la Constitución Política, para que les permita tener acceso a una vida digna y con oportunidades de crecer dentro de la sociedad.

Actualmente en el proceso de consolidación de la democracia el Gobierno debería estar comprometido con los derechos sociales como el de otorgar educación a sus ciudadanos, por lo que se hace necesaria su eficiencia para garantizar el acceso a la educación.

### **1.3 Administración pública.**

Por otra parte y como elemento que garantiza la función del Gobierno tenemos a la Administración Pública.

*Entendida como aquella parte del Poder Ejecutivo a cuyo cargo está la responsabilidad de desarrollar la función administrativa y puede entenderse desde dos puntos de vista, el Orgánico, que se refiere al conjunto de órganos estatales que desarrollan la función administrativa y el punto de vista Formal o Material, que se entiende como la actividad que desempeñan el conjunto de órganos.*<sup>6</sup>

Así mismo, Bobbio entiende a la Administración Pública como:

*El conjunto de organizaciones públicas que realizan acciones administrativas así como las de gestión del Estado. "Con el término "pública" se intenta designar en un sentido amplio el conjunto de actividades directamente preordenadas para la concreta persecución de las tareas y de los fines que se*

---

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 125.

*consideran de interés público o común en una colectividad o en un ordenamiento estatal.*<sup>7</sup>

De esta manera la administración pública está compuesta por Organismos, centralizados, descentralizados (paraestatales) y desconcentrados, los primeros dependen directamente del Ejecutivo, están integrados por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica y los departamentos administrativos. Los Organismos descentralizados cuentan con autonomía y patrimonio propio pero responden al Estado y los Organismos desconcentrados pertenecen a las secretarías de Estado y no cuentan con personalidad jurídica ni autonomía, estos son las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las de seguros y finanzas, así como los fideicomisos.

*En este sentido el Ejecutivo Federal se auxilia, para cumplir con sus funciones administrativas, de las dependencias de la administración centralizada y las entidades paraestatales.*<sup>8</sup>

Con respecto a la administración pública en materia de educación, el organismo responsable es la Secretaría de Educación Pública (SEP), quien *crea las condiciones que aseguran el acceso a una educación de calidad en los diferentes niveles educativos en cualquier lugar que sea requerida y demandada.*<sup>9</sup> La SEP es un Organismo Centralizado que cuenta con Organismos Desconcentrados y Descentralizados dentro de su administración pública, con el fin de apoyarse de ellos para su mejor funcionamiento, estos son:

Organismos Descentralizados de la SEP
Centro de Enseñanza Técnica Industrial
Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional
Colegio de Bachilleres

<sup>7</sup> Margiotta Broglio, Francesco, "Administración pública" en: Bobbio, Norberto, et al. *Diccionario de Política*, México, Siglo XXI, 2006, p. 563.

<sup>8</sup> Horacio Lombardo, Arturo, *Diccionario Jurídico Mexicano*, op. cit. p. 127.

<sup>9</sup> Secretaría de Educación Pública (SEP), *Visión y Misión de la SEP*, México, Mayo 2012, disponible en: URL. [http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1\\_Vision\\_de\\_la\\_SEP](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Vision_de_la_SEP), consultada 05 de mayo 2013.

Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas del Instituto Politécnico Nacional
Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte
Comisión Nacional de Libros de Textos Gratuitos
Consejo Nacional de Fomento Educativo
Centro de Capacitación Cinematográfica, A. C.
Compañía Operadora del Centro Cultural y Turístico de Tijuana, S.A. de C. V.
Fideicomiso para la Cinética Nacional
Estudios Churubusco Azteca, S.A.
Instituto Mexicano de Cinematografía
Fideicomiso de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral
Fideicomiso Fondo Nacional para el Deporte de Alto Rendimiento (Fideicomiso de Administración sin estructura, dependiente de la CONADE)
Educal, S.A. de C.V.
Fideicomiso Fondo Nacional del Deporte
Fondo de Cultura Económica
Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa
Instituto Mexicano de la Juventud
Instituto Mexicano de la Radio
Instituto Nacional de Lenguas Indígenas
Instituto Nacional para la Educación de los Adultos
Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación <sup>10</sup>
Impresora y Encuadernadora Progreso, S.A. de C. V.
Patronato de Obras e Instalaciones del Instituto Politécnico Nacional
Televisión Metropolitana, S.A. de C. V.

Fuente: *Coordinación de Organismos Desconcentrados y del Sector Paraestatal*. SEP. 2012.

<b>Organismos Desconcentrados de la SEP</b>
Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal
Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte
Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
Instituto Nacional de Antropología e Historia
Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura
Instituto Nacional de Derechos de Autor
Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México
Instituto Politécnico Nacional
Radio Educación
Universidad Pedagógica Nacional

Fuente: *Coordinación de Organismos Desconcentrados y del Sector Paraestatal*. SEP. 2012.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Esta institución paso a ser autónoma en el año 2013, con la aplicación de la Nueva Reforma Educativa, con la que a partir del 26 de febrero de este año el INEE se convirtió en una institución autónoma, con patrimonio propio y personalidad jurídica, encargada de los procesos de evaluación a nivel nacional.

## 1.4 La Reforma del Estado y cambio en el modelo económico.

Ahora, si bien existe la conformación de la Administración Pública Federal en México y su ley existe desde 1976 durante el gobierno de José López Portillo, la Administración Pública se ha sometido a una serie de reformas, por lo que iniciaremos con una primera definición de este concepto.

*La reforma del Estado es un concepto utilizado por políticos, académicos, medios de comunicación y público en general. Aunque existe consenso en cuanto a la necesidad del cambio de las instituciones políticas, sociales, económicas, jurídicas y culturales, no hay un acuerdo en relación al alcance y significado. El planteamiento tiene relevancia por la reciente transformación democrática, la nueva orientación neoliberal de los gobiernos y el aumento de la participación política de la población.*<sup>12</sup>

Esta concepción de Reforma se da en nuestro país en los años 80's cuando se atravesaba por una crisis económica en la que el Estado considero necesaria la reestructuración del aparato estatal con la finalidad de reactivar la economía dejando al sector privado como el principal motor de desarrollo, así, *el Estado pasaría de ser una productor de bienes y servicios a un regulador de actividades no competitivas; de ser un ente paternalista a uno facilitador del desarrollo.*<sup>13</sup>

Es así que para hablar de Reforma del Estado nos remitiremos al autor Ricardo Samaniego, quien identifica la *Reforma de primera generación con el propósito de reducir el tamaño del Estado, abandonar políticas económicas proteccionistas y discrecionales, aumentar la eficiencia del sistema económico, y lograr la estabilización macroeconómica, así mismo la Reforma de segunda*

---

<sup>11</sup> Secretaría de Educación Pública (SEP), *Coordinación de Organismos Desconcentrados y del Sector Paraestatal*, México, Diciembre 2012. disponible en: URL. [http://www.sep.gob.mx/es/sep1/coordinacion\\_de\\_organismos\\_desconcentrados\\_y\\_del\\_s](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/coordinacion_de_organismos_desconcentrados_y_del_s), consultada 05 de mayo 2013.

<sup>12</sup> Rabell García, Enrique, *Reforma del Estado y Reforma Constitucional*, Boletín mexicano de derecho comparado, México, disponible en: URL. <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev//cont/126/art/art8.htm>, consultada 05 de mayo 2013.

<sup>13</sup> Samaniego Breach, Ricardo, Metodología para caracterizar las reformas de primera y segunda generación: aplicación del caso de México, *Gaceta Económica*, V. 9, México, 2003, p. 45.

*generación debe procurar instituciones y organizaciones capaces de asegurar la continuidad de las reformas.*<sup>14</sup> De acuerdo con esto:

*Las más prominentes reformas de primera generación abarcan el periodo de finales de 1982 a 1994. Sus objetivos principales fueron lograr, primeramente, la estabilidad macroeconómica y, avanzada esta, procurar el crecimiento y la creación de mejores empleos.*

*Las reformas de segunda generación se traslapan con el periodo final de las reformas de primera generación y abarcan el periodo 1990 al presente. U objetivo ha sido el diseño de políticas públicas y a creación de nuevas instituciones para lograr un cambio estructural de fondo en las estructuras económicas, mejorar el funcionamiento de los mercados y alcanzar un mayor nivel de desarrollo económico.*<sup>15</sup>

Cabe mencionar que la Reforma de primera generación inicia su implementación en nuestro país durante el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado a finales de 1982, *el gobierno opto por una profunda reforma a la estrategia de desarrollo del país. Los objetivos perseguidos eran alcanzar un crecimiento sostenido y no inflacionario de la producción y la creación de empleos permanentes y productivos.*<sup>16</sup>

*Así mismo las reformas de segunda generación tiene sus inicios en el año de 1990, durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, se crearon instituciones y organismos que, al mismo tiempo que preservaban los beneficios alcanzados por las reformas de primera generación, agilizaran la transición hacia una economía más abierta y competitiva, con desarrollo económico sustentable y justo, y que fortalecieran la confianza y el bienestar de la sociedad.*<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> *Ibidem.* pp. 47-48.

<sup>15</sup> *Ibidem.* pp. 49-50

<sup>16</sup> *Ibidem.* p. 50.

<sup>17</sup> *Ibidem.* p. 58.

La Reforma del Estado se lleva a cabo con la finalidad de que sus procesos de administración pública se hagan cada vez más eficaces y eficientes, respondiendo a las necesidades del proceso de globalización que exige un nivel de desarrollo en los Estado Nación para garantizar la competitividad.

Con la transición a la democracia, los países desarrollados y subdesarrollados se dieron a la tarea de realizar reformas que les permitieran responder a los procesos democráticos y los procesos de globalización que exigían cambios que permitieran la transformación de las naciones y hacerlas más competitivas.

La ciudadanía y el gobierno hacen una separación entre lo público y lo privado, donde los ciudadanos privilegian sus intereses privados y dejan a los políticos profesionales el cargo del gobierno, esto no significa que los ciudadanos se deslinden del ejercicio del poder ya que a través de diversas organizaciones civiles cercioran al gobierno para que este implemente las políticas necesarias en el Estado Nación.

En el siglo XX con el modelo capitalista y la desregularización financiera se da inicio a un nuevo sistema económico que domina al mundo, al mismo tiempo en los Estado Nación surge la necesidad de reformar las actividades institucionales como respuesta a las exigencias de este sistema capitalista que se basa en la no intervención del Estado.

Se instauró el modelo democrático con la finalidad de intentar dar respuesta a las necesidades en cuanto a derechos sociales y la igualdad de oportunidades con un Estado que permita tener acceso a la justicia social. Con este modelo democrático se debía privilegiar tanto a la ciudadanía como al mercado, es por ello que deben llevar a cabo reformas en todos los ámbitos y competencias de gobierno que permitan hacer más eficientes los mecanismos de la administración pública a fin de garantizar resultados eficaces y eficientes que al mismo tiempo, a

través de las evaluaciones a los procesos administrativos, permitan reorganizar la administración pública para obtener mejores resultados.

En materia de educación las reformas educativas que se han implementado desde los años 80's, están orientadas a mejorar la calidad en la educación así como a superar el rezago educativo que se tiene. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos del gobierno por lograr una educación eficiente, se han presentado diversos problemas y deficiencias en los mecanismos de implementación. Con la educación se pretende que los ciudadanos tengan acceso al bienestar y a la justicia social, así mismo, desde el surgimiento del modelo neoliberal, y la integración de México a la OCDE, se requiere que nuestro país cumpla con estándares necesarios para formar parte de este organismo.

#### **1.4.1. La necesidad de modernizar los procesos administrativos.**

En los años 80's; del siglo pasado, los trámites administrativos realizados en las instituciones gubernamentales eran demasiado engorrosos, lo que resultaba muy deficiente en calidad para atender las necesidades de la ciudadanía, de esta misma manera era necesario solucionar los problemas que presentaba la administración pública en cuanto a los procedimientos de los trámites.

Habría que modernizar los mecanismos y las formas de atención que los burócratas ofrecían al público a fin de volverlos más eficaces y eficientes, con la finalidad de agilizar trámites y de hacer más efectivos los resultados.

En el caso de la educación, se hacía necesaria su modernización ya que mostraba un serio rezago, es por ello que con la entrada en vigor del neoliberalismo en nuestro país en los años 80's, se hacían más evidentes las exigencias para mejorar la educación ya que esto permitiría que la nación mejorara económicamente lo que al mismo tiempo la haría más competitiva, ya

que el progreso educativo de una nación está ligado al progreso económico y su incorporación a la competencia internacional.

### **1.5 La Nueva Gestión Pública.**

Antes de dar inicio una definición de la Nueva Gestión Pública (en lo sucesivo NGP), es necesario analizar los acontecimientos que dieron paso a la necesidad de hacer un cambio de un gerencialismo clásico a uno nuevo, así como las diversas definiciones y puntos de vista de su surgimiento, ya que actualmente no existe un consenso acerca de sus orígenes y objetivos, por lo que ha generado diversos debates respecto a su concepción y viabilidad, en este sentido se citara a algunos autores que nos permitan tener una visión de esta NGP.

Para distinguir la necesidad del cambio del gerencialismo clásico a la NGP, retomaremos a Blanca Olías de Lima, y de acuerdo con ella el gerencialismo clásico burocrático, está basado en la separación de aquellos que toman las decisiones y aquellos que las ejecutan. En las administraciones públicas tradicionales la organización es jerárquica y piramidal lo que hace una clara separación entre unos y otros.

En este gerencialismo el hombre es un decisor racional guiado por su propio interés, las motivaciones de éste son de índole económica, el gerencialismo no se interesa por el “por qué” sino por el “cómo” y todos los conflictos de intereses los puede resolver la organización, aspectos que hacen necesario el cambio del gerencialismo clásico a uno nuevo.

Respecto al surgimiento de la NGP, la autora lo coloca en los años setenta gracias a la amplia difusión de la revolución gerencial surgida en esta época, a raíz de que los países desarrollados toman como eje central los temas de gestión pública.<sup>18</sup> Por lo tanto:

---

<sup>18</sup> Olías de Lima, Blanca y Canales Allende, José Manuel, *La Nueva Gestión Pública*, Madrid, Prentice Hall, 2001, pp. 7-8.

*El modelo gerencial tiene su inspiración en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, las cuales modificaron la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y, por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes - de ahí el nombre de gerencial. Con estos cambios, se pasó de una estructura basada en normas centralizadas a otra sustentada en la responsabilidad de los administradores, avalados por los resultados efectivamente producidos. Este nuevo modelo procura responder con mayor rapidez a los grandes cambios ambientales que acontecen en la economía y en la sociedad contemporáneas.<sup>19</sup>*

De esta manera, concibe que la NGP trata de constituir un cuerpo de conocimientos y técnicas para el sector público, orientado hacia el rendimiento y los resultados. Es un rediseño del sector público que lo alinea al sector privado.

Las propuestas de la NGP:

- Reducción del tamaño del sector público.
- Descentralización de las organizaciones.
- Jerarquías aplanadas.
- Desburocratización y competencia.
- Procesos reticulares.
- Desmantelar la estructura estatutaria.
- Clientelización. (Cliente-Usuario)
- Evaluación.<sup>20</sup>

Tiene que ver con la introducción en el sector público de las técnicas y métodos del sector privado con el fin de hacer más eficientes y eficaces las Organizaciones Públicas.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*, México, CLAD, 1998, p. 10.

<sup>20</sup> Ollas de Lima, Blanca y Canales Allende, José Manuel, *op. cit.*; 2001, pp. 12-29.

<sup>21</sup> *Ibidem.* p. 3

Por otro lado, David Arellano Gault, hace las siguientes precisiones respecto a la NGP:

*Las pretensiones retóricas de la nueva gestión pública (NGP o New Public Management en inglés), por un gobierno más eficiente que se administra de una manera más parecida a la forma en que lo hacen las organizaciones privadas, en realidad son el síntoma de un cambio profundo en el espacio social y tecnológico donde se mueve la administración pública y no tanto un cambio de paradigma en términos organizativos. En otras palabras, vista la NGP como un todo, no estamos enfrentando al surgimiento e implementación de nuevas ideas, ni mucho menos de programas y propuestas totalmente originales en el sector público.<sup>22</sup>*

Es decir, que este cambio del gerencialismo clásico a la NGP, se hace necesario debido a los cambios dentro de la sociedad en los que influye sustancialmente la tecnología y los cambios globales, por lo que:

*La "informatización" del mundo en general ha creado las condiciones para una administración pública que rompe con varias de las restricciones tecnológicas que la burocracia que estudio Weber enfrentó, y que ahora efectivamente le permiten establecer un sistema de información que hace solido el dominio de la regla, las normas y la dirección hacia resultados calculables (ideal de la burocracia weberiana)<sup>23</sup>*

Por lo tanto, gracias a las tecnologías de la información, se puede tener acceso a la información necesaria para la toma de decisiones orientadas a brindar resultados, sin embargo, de acuerdo con el autor, esta NGP no es una serie ordenada de ideas nuevas y la administración pública vieja sigue dando respuesta a problemas prácticos, por lo que:

---

<sup>22</sup> Arellano Gault, David, *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México, Conocer para decidir, CIDE. 2004, p. 13

<sup>23</sup> *Ibidem*. p. 14

*La NGP no es tan diferente como se suele pensar a la argumentación de lo que conocemos como la era de la administración pública progresiva (APP) ni ha resuelto, con pruebas científicas validadas y controladas, los dilemas más importantes (éticos, sociales, de innovación y equidad) que la APP enfrentó. La NGP es una corriente innovadora en muchos sentidos, pero es necesario ubicarla en su real dimensión para apreciar sus aportaciones y sus límites, más allá de la retórica propia de los reformadores y apologistas de la NGP.<sup>24</sup>*

La administración pública progresiva (APP), surgida entre el siglo XIX y el XX en Estados Unidos, fue catalogada como la era "Progresiva" ya que su conceptualización se extendió al papel del gobierno era un compromiso con el desarrollo general de la nación,<sup>25</sup> por lo que la hace antecesora de la NGP.

David Arellano Gault, coloca los inicios de la NGP en los años setenta, siendo las reformas dentro del sector público en los países de Reino Unido, Nueva Zelanda, y Australia, las que permiten los cambios gerenciales, bajo la concepción de que dentro de las democracias existían problemas de diseño, por lo que se era necesario el uso de instrumentos que hacen al sector privado eficiente, se podrían duplicar o simular dentro del sector público.<sup>26</sup>

Por lo tanto, considera fundamental comprender las vertientes innovadoras de la NGP, sustentadas en varios países que cuentan con marcos normativos transparentes sólidos y eficaces:

- ✓ Presupuesto por resultados
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Indicadores de calidad
- ✓ Esquemas de incentivos para generar acción colectiva eficiente<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> *Ibidem.* p. 15

<sup>25</sup> *Ibidem.* pp. 18-19

<sup>26</sup> *Ibidem.* p. 30

<sup>27</sup> *Ibidem.* p. 43

El siguiente cuadro sintetiza las modificaciones paradigmáticas, que dieron fundamento al cambio de APP a la NGP.

<i>Idea fuerza de la NGP</i>	<i>Retórica del cambio de la NGP</i>	<i>Argumento de la APP que la idea fuerza de la NGP intenta sustituir</i>	<i>Impactos posibles de la NGP</i>
Gerencialismo al estilo de la iniciativa privada	Las "probadas" técnicas del sector privado permiten visualizar variables fundamentales que eviten el desperdicio de recursos y posicionen al cliente como razón de ser de la administración.	El proceso y la norma son mecanismos creados por las legislaturas y la administración para evitar no sólo la corrupción, sino la inequidad en el tratamiento hacia los diferentes grupos sociales. La eficiencia no es el único valor de la AP sino el trato legal, justo y equitativo.	Positivos: Búsqueda de mecanismos de mejora regulatoria y técnicas administrativas cambiantes y adaptativas. Negativos: Debilitamiento de la conciencia de rendición de cuentas y complejización de los sistemas de control. Excesiva retórica gerencialista (con rasgos tecnocráticos) como solución a problemas sociales graves y complejos.
Contratos y creación de competencia y cuasi mercado	La creación de competencia entre unidades de servicio reduce costos, permite la evaluación y elimina subsidios a grupos de interés.	La lógica del mercado y de la competencia, es también una lógica de intereses particulares. La acción burocrática asegura un trato legal y justo, mientras que la competencia y el mercado están dirigidos a la ganancia y el triunfo del más fuerte sobre el débil.	Positivos: Mejora en los mecanismos de acción burocrática ante una vigilancia y un control externo más objetivo y medible. Implementación de nuevas opciones de coordinación. Focalización en la eficiencia de la acción. Negativos: La regulación se hace compleja. Requiere de sistemas técnicamente más complejos para asegurar vigilancia sistemática de la sociedad sobre las agencias y las personas responsables de los resultados y las consecuencias de mediano y largo plazo. En otras palabras, es muy difícil establecer contratos completos para especificar la naturaleza de los servicios requeridos, haciendo que los contratistas utilicen su oportunismo para otorgar servicios de baja calidad social.

Evaluación del desempeño	El servicio público debe enfatizar la productividad del trabajo de los servidores públicos, haciendo la rendición de cuentas un asunto medible y transparente	El servicio civil de carrera permite proteger el trabajo de la administración pública de las influencias de corto plazo de los políticos. La profesionalización, permanencia en la carrera administrativa y sueldos seguros y transparentes, asegura una burocracia profesional, neutra y alejada del <i>track</i> político.	Positivos: Introducción sistemática de conceptos de productividad. Recuperación del valor del trabajo público. Mejor y más intensa dinámica laboral en el sector público. Negativos: Las dificultades para medir desempeño razonable y transparentemente implica la creación de complejos sistemas de control. Estos sistemas tienden a ser bastante imperfectos, siendo relativamente fácil burlarlos, simularlos y adaptarlos por los individuos y los grupos. La retórica de estas reformas se convierte en el mayor activo ante la dificultad de mostrar resultados concretos y sostenidos.
Discrecionalidad gerencial inteligente basada en resultados	La rendición de cuentas efectiva es aquella que demuestra la eficiencia y la eficacia, no el seguimiento de normas y procedimientos.	La administración de programas requiere de un seguimiento escrupuloso de las normas y procesos que aseguran el cumplimiento de los objetivos definidos desde el poder legislativo y una rendición de cuentas precisa y mensurable	Positivos: Recupera la necesidad de administración inteligente y capaz como requisito de la acción pública. Pugna por hacer más realista la percepción social sobre el papel y la importancia de las burocracias en el accionar de un "buen" gobierno. Negativos: Deja poca clara la relación entre acción gerencial y control legislativo y social de tal acción. La retórica de la sup. tiende a fortalecer la primera y a menospreciar la segunda. Se tiende, implícitamente, a sostener y fortalecer una neo dicotomía política administración.
Control por resultados	Controlar por resultados no sólo es más eficiente, sino que reduce las inercias burocráticas y los nichos de poder que esconden bajo la protección de complejos procesos y trámites.	El control por procesos es clave, ante la dificultad de asegurar resultados específicos enfrente de problemas de alta complejidad donde actúan otros agentes sociales aparte del gobierno, y sobre todo cuando implica la transformación de comportamientos sociales. En tales niveles de incertidumbre y de las complejas relaciones intergubernamentales e interagencias, el más seguro mecanismo de control es el proceso.	Positivos: Incluye a una reforma completa e integral de los aparatos administrativos, acercándolos a clarificar las agendas de acción y los resultados a obtener. Cambia las dinámicas de reflexión y análisis en los propios aparatos e incluso en las legislaturas, al enfocarse a resultados como parte del análisis. Negativos: Tendencia a sobre enfatizar que los cambios complejos que estos sistemas de control por resultados requieren en las estructuras políticas se solucionan con análisis técnicos y no con procesos de negociación y acuerdos políticos

Fuente: Arellano Gault, David, Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina. México, 2004

Por otro lado, Edgar y Jesús Ramírez colocan el surgimiento de la NGP en los años ochenta desde el punto de vista Norteamericano:

*La nueva gestión pública (NGP) proviene de estudios y desarrollos originados en la teoría y la práctica de la administración pública en los Estados Unidos de Norteamérica, el cual, es justo puntualizar, deviene de un marco institucional particular y distinto al de otras realidades. Este marco institucional se caracteriza, entre otros muchos rasgos, por la primacía del individuo sobre cualquier otro actor social, lo cual implica que el gobierno haya sido visto como "un mal necesario" para la sociedad norteamericana. Este rasgo ha sido básico para el desarrollo del campo disciplinar de la administración pública, dado que en el fondo el problema consiste en definir y diseñar los mecanismos que permitan: a) restringir la actuación del gobierno, h) reducir su acción al mínimo permisible para que sea lo mejor posible, e) garanticen eficiencia en su actuación y d) permanecer en todo momento controlado por la sociedad.<sup>28</sup>*

En este sentido, el concepto de NGP es usado para describir el estudio y la práctica de las organizaciones públicas, con el fin de que el gobierno se legitime y funcione adecuadamente.

*Ante las demandas de mayor eficiencia y eficacia exigidas al gobierno, se genera la necesidad inaplazable de legitimar y justificar su existencia. Ya no basta con proveer servicios, o tener la intención de buscar beneficio colectivo, la legitimidad no reside en el qué o en el cuánto, sino en el cómo. Bajo esta reconfiguración del papel que debe jugar el gobierno y la heterogeneidad de las demandas del público (no sólo en el sentido de eficiencia y eficacia, sino también de más calidad y mejor trato para los ciudadanos)<sup>29</sup>*

Es decir, que las organizaciones públicas estén orientadas a proporcionar un mejor servicio y al mismo tiempo buscar la legitimación de su existencia. De

---

<sup>28</sup> Ramírez, Edgar y Ramírez Jesús, Génesis y desarrollo del concepto de la nueva gestión pública, bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno, en: Arellano Gault, David (coordinador), *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México, Conocer para decidir, CIDE, 2004, pp. 99-100

<sup>29</sup> *Ibidem*. p. 124

esta manera la NGP se conforma en, *un cuerpo teórico capaz de aglutinar un gran número de propuestas en torno a sí mismo*<sup>30</sup>, y está conformada por varias sugerencias, de las cuales destacan cuatro tendencias:

- ✓ Los intentos por reducir el tamaño del gobierno y replegar su campo de acción
- ✓ La privatización de empresas públicas o de propiedad del gobierno, así como la creación de cuasi, mercados
- ✓ La automatización de la información
- ✓ El desarrollo de agendas globales del gobierno<sup>31</sup>

En el siguiente cuadro, los autores resumen su propuesta para definir el estudio de la administración pública, hasta llegar a la NGP.

CORRIENTES PRINCIPALES EN LA EVOLUCIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Corriente	Autores representativos	Locus	Focus	Problema crítico
Ortodoxia	Wilson, Weber, Taylor, Gulick, Urwick, White y Wilioughby	-La burocracia a partir de la separación política-administración. -El papel ejecutor de la AP.	Principios de la administración, su organización, la eficiencia y el control.	¿Cómo burocratizar mejor?
Heterodoxia	Appleby, Barnard, Waldo y Dahl.	-Las decisiones sobre las políticas públicas en el "juego" democrático.	El papel político y social de la burocracia.	¿Cómo controlar a la burocracia como actor político?
Neoclásicos	H. Simon.	La dinámica organizativa. Las coaliciones. El control de las premisas de la decisión.	La racionalidad limitada de los decisores. La toma de decisiones en las organizaciones.	¿Cómo racionalizar a las organizaciones?
Políticas públicas	Laswell, Lindblom.	-La acción gubernamental en relación con actores diversos.	La racionalización del proceso de intervención gubernamental. El proceso de las políticas públicas.	¿Cómo racionalizar la acción del gobierno?
Nueva administración pública	Argyris, McGregor, Bennis, Golembiewski, Marini y Fredericksou.	El bienestar social, la democracia, la ética y otros valores relacionados.	Participación de la burocracia en el proceso redistributivo y de bienestar social, democratización de las organizaciones.	¿Cómo democratizar a la burocracia en función de valores sociales compartidos?
Nueva economía política	Ostrom, Niskanen, Buchanan, Tullock y Olson	La eficiencia en la toma de decisiones colectivas.	Individualismo metodológico.	¿Cómo democratizar a la administración Pública en función del nuevo concepto de eficiencia?
Gestión pública	Bozeman, Peters, Waterman, Drucker, Sherwood, Murray.	Sociedad compleja. Contexto turbulento. Recursos escasos.	Técnicas gerenciales. Estructuras flexibles, adaptables. El valor agregado al cliente.	¿Cómo desburocratizar a la burocracia?
Nueva gestión pública	Osborne y Gaebler, Bozeman, Barzelay, OCDE, Gore, Moe	-Espacio público redefinido y diferenciado del gubernamental. -La reforma de Estado.	-privatización. -descentralización. -recortes presupuestales -evaluación de desempeño -subcontratación. -separación de la producción y provisión.	¿Cómo desburocratizar en función de la reforma del Estado y la redefinición de lo público?

Fuente: Ramírez, Edgar y Ramírez Jesús, *Génesis y desarrollo del concepto de la nueva gestión pública, bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno*

<sup>30</sup> *Ibidem*. p. 127

<sup>31</sup> *Ibid.*

Por otro lado, hacen hincapié en el reto de elaborar conocimientos específicos que ayuden a entender la naturaleza de la gestión pública, por lo que es necesario aceptar la multidimensionalidad de los procesos, de los que destacan:

- ✓ Reconocer la insuficiencia de vías puramente ordenadoras. No es posible pensar más en imponer la dictadura de “orden y progreso” al caos
- ✓ Aprender a realizar una adecuada estructuración de la agenda de decisiones
- ✓ La red de contactos
- ✓ El compromiso del personal
- ✓ Las políticas de imagen organizacional y de relaciones con el medio
- ✓ La innovación y la flexibilidad
- ✓ Desarrollar capacidades para lidiar con la complejidad
- ✓ Relación estructura-estrategia-evento<sup>32</sup>

En este sentido, se puede decir que la NGP:

*Aprueba una gran apuesta por solucionar los problemas de gestión con mecanismos como administración de la calidad o reingeniería de procesos. Que dicho sea de paso, se aplican bajo supuestos difíciles de cumplir, como racionalidad lineal o existencia de individuos cooperativos, por lo que se pierde la perspectiva de complejidad que le dan los factores político y humano.<sup>33</sup>*

Es decir, que dentro de este cambio a la NGP habrá que considerar la complejidad de administrar al factor humano y todas las implicaciones que conlleva, así mismo, con el surgimiento de la reforma del estado, nace la

---

<sup>32</sup> *Ibidem.* p. 140

<sup>33</sup> *Ibidem.* p. 146

necesidad de *diseñar una nueva configuración del espacio público*,<sup>34</sup> así como la necesidad de diseño y gestión de políticas públicas.

Guillermo M. Cejudo refiere que la NGP está fundamentada en dos escuelas:

*La teoría de la elección pública (public choice) y el gerencialismo (managerialism). Esta combinación no está libre de contradicciones, pues mientras que la teoría de elección pública pone acento en los mecanismos de mercado y rendición de cuentas para inducir la competencia entre agencias públicas y reducir las tendencias expansivas de la burocracia, el gerencialismo aboga por otorgar mayor autonomía a los managers, reducir las regulaciones y enfocarse en los resultados. La combinación es un equilibrio frágil: mayor autonomía para agencias y gerentes públicos, a cambio de mayores controles en los resultados.*<sup>35</sup>

También el autor menciona, que para los años noventa la NGP se establece como el paradigma dominante, aunque las reformas implementadas para llevarla a cabo no respondían a las revoluciones globales debido a que el entorno nacional afectaba su implementación y, por último, un punto que consideró muy importante es tomar en cuenta que las reformas inspiradas en la NGP no garantizan cambios sustanciales en la gestión del sector público.<sup>36</sup> Lo que nos permite entender el por qué de las dificultades para la implementación de la NGP principalmente en nuestro país.

Como se puede observar, no existe una definición concreta y clara respecto a ¿qué es y cómo funciona la NGP? sin embargo, se están llevando a cabo cambios en las estructuras que permitan el funcionamiento adecuado de los

---

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> Cejudo, Guillermo M. en Pardo, María del Carmen, y Velasco Sánchez Ernesto, La gerencia pública en América del Norte. Tendencias actuales de la reforma administrativa en Canadá, Estados Unidos y México, "Los motores del cambio en la administración mexicana: Los límites de la nueva gerencia pública", El Colegio de México, Instituto de administración pública de Nuevo León, pp. 134-136.

<sup>36</sup> *Ibid.*

organismos gubernamentales. Hoy en día existen diversos debates respecto a esta NGP, a sus técnicas, métodos y posibles formas de aplicación dentro del sector gubernamental, que como ya se había mencionado antes, busca la eficacia, la eficiencia y la calidad en las administraciones públicas

Las propuestas de la NGP, son tan amplias como variadas, sus principales recomendaciones tienen la pretensión de construir alternativas a los modelos tradicionales de gestión. Esta nueva concepción surge para modernizar al sector público.

Para los propósitos de este trabajo, retomaré la propuesta de Edgar y Jesús Ramírez respecto a que intentar definir a la gestión pública *es como definir al amor: todo mundo habla de él, todos argumentamos a favor o en contra, todos decimos cómo debería ser y cómo no debería ser, todos creemos que lo practicamos, pero nadie podemos dar una definición concreta.*<sup>37</sup>

Una de las dimensiones de la NGP está relacionada con la evaluación, al respecto Violeta Pallavicini, lo refiere como un proceso que se realiza en momentos concretos para obtener una apreciación objetiva de un determinado proyecto, programa o política, y por tanto el objetivo de la evaluación es determinar la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.<sup>38</sup>

Así mismo, la autora realiza la distinción de tres tipos de evaluación de acuerdo a sus propósitos:

---

<sup>37</sup> Ramírez, Edgar y Ramírez Jesús, Génesis y desarrollo del concepto de la nueva gestión pública, bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno, en: Arellano Gault, David (coordinador), *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México, Conocer para decidir, CIDE, 2004, pp. 102-103

<sup>38</sup> Pallavicini, Violeta, *Evaluación de políticas públicas y gestión por resultados: El reto de las administraciones públicas*, en Ríos Cásares, Alejandra (coordinadora), *La evaluación de políticas públicas en América Latina: Métodos y propuestas docentes*, CIDE-Centro CLEAR para América Latina-Red Inter-Americana de Educación en Administración Pública, 2014, p. 52

A. Según el objeto de la evaluación, entendido como los ámbitos de las intervenciones públicas. Es posible clasificarla de la siguiente manera:

- **Evaluación de políticas públicas:** consiste en identificar y medir los efectos propios de una acción pública. De acuerdo con Subirats,<sup>39</sup> implica preguntarse "si los grupos-objetivos (actores cuyo comportamiento está incidiendo en las causas del problema) modificaron su comportamiento (impacto) y si gracias a ello la situación de los beneficiarios finales (población objetivo), que en un principio se consideró problemática, mejoraron su condición (resultados o efectos)". Este tipo de evaluación está asociada en la actualidad con la evaluación de resultados.

- **Evaluación de programas públicos:** se refiere a la evaluación de intervenciones específicas como parte de la transformación de una realidad social. La evaluación de un programa de mantenimiento vial es un ejemplo.

- **Evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas:** está orientada hacia la evaluación de la gestión institucional y de los resultados obtenidos por ella. El fin es mejorar sus procesos y rendir cuentas a la ciudadanía sobre el uso de los recursos públicos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este tipo de valoración está sustentada en indicadores de desempeño asociados con procesos de planificación estratégica o de cuadro de mando integral.

- **Evaluación del desempeño individual:** se refiere a la evaluación de la calidad del trabajo de los funcionarios con respecto al logro de los objetivos de su puesto, y a sus aportaciones para la consecución de los objetivos institucionales.

B. Según los demandantes de la evaluación:

- **Evaluación externa desarrollada por entes independientes de la entidad.** Puede ser elaborada por organismos internacionales que han

---

<sup>39</sup> Subirats et. al., *Análisis y gestión de políticas públicas*, Barcelona, Ariel, 2008. Citado por Pallacini, Violeta, *Evaluación de políticas públicas y gestión por resultados: El reto de las administraciones públicas*, en Ríos Cásares, Alejandra (coordinadora), *La evaluación de políticas públicas en América Latina: Métodos y propuestas docentes*, CIDE-Centro CLEAR para América Latina-Red Inter-Americana de Educación en Administración Pública, 2014, p. 52

financiado un determinado proyecto, o por agencias gubernamentales que tienen la función de evaluar iniciativas de inversión pública.

- **Evaluación interna generada por la propia entidad.** Puede acontecer por imposición de un organismo externo (v.g. Ministerio o Secretaría de Planificación, Parlamento, Contraloría o Tribunal de Cuentas) o por decisión propia. En el último caso, se emplea como un instrumento de apoyo para la toma de decisiones.

**C. Según la etapa de intervención, se identifican:**

- **Evaluación ex ante:** se realiza antes de la implantación de la acción gubernamental. Involucra estudios de diseño de programas, estudios de pre-inversión y otros elementos similares.

- **Evaluación de procesos:** se lleva a cabo durante el ejercicio de la acción gubernamental. Entre otras cosas, se relaciona con el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos y con el ajuste a la programación de la generación de los productos.

- **Evaluación ex post:** se implementa una vez que la intervención, la acción gubernamental o la gestión de un determinado periodo ha finalizado. Conlleva el análisis y el pronunciamiento de los resultados inmediatos, intermedios y finales (impactos).<sup>40</sup>

En este sentido, la evaluación juega un papel muy importante dentro de la NGP ya que a través de este mecanismo podemos distinguir los indicadores necesarios para apreciar de forma objetiva la calidad y posible mejoramiento del sistema burocrático.

---

<sup>40</sup> Pallavicini, Violeta, *Evaluación de políticas públicas y gestión por resultados: El reto de las administraciones públicas*, en Ríos Cásares, Alejandra (coordinadora), *La evaluación de políticas públicas en América Latina: Métodos y propuestas docentes*, CIDE-Centro CLEAR para América Latina-Red Inter-Americana de Educación en Administración Pública, 2014, pp. 52-55

Por otro lado, la NGP considera importante la participación de los ciudadanos en la elaboración, desarrollo y rendición de cuentas de las políticas aplicadas en el país, con el objetivo de descentralizar la toma de decisiones.

Así mismo, respecto a la evaluación educativa, tema central de este trabajo, en términos de la NGP nos referiremos a la distribución de facultades dentro de la gestión escolar.

*La información disponible sugeriría que bajo la actual distribución de facultades, las escuelas mexicanas consideran que su desempeño se ve afectado por la limitada esfera de facultades reservadas para los directores escolares y las excesivas actividades administrativas relacionadas con programas federales.<sup>41</sup>*

En este sentido podemos determinar que la NGP busca dar respuesta a estas dificultades que se presentan en el sistema educativo, a través de la reducción del tamaño de instituciones educativas, así como su descentralización, y pretende optimizar resultados. Así mismo, como lo menciona el texto antes citado la poca injerencia que tienen los directivos respecto a la toma de decisiones, evita que éstos puedan aplicar mecanismos que incidan en la calidad de sus docentes.

Por otro lado, es importante mencionar la importancia que tiene para la NGP, la redistribución de facultades a las escuelas así como la delegación de responsabilidades a los gobiernos locales en esta materia, por lo que hay que considerar a la administración centrada en las escuelas (ACE), esta administración resulta un mecanismo efectivo a través del cual se incrementa la participación de los principales actores escolares, y se reflejaría en cambios dentro de los sistemas operativos de la educación.

---

<sup>41</sup> Cárdenas, Sergio y Cárdenas, Maximiliano, *La participación del poder legislativo en la definición de la política educativa en México*, CIDE-Centro CLEAR para América Latina-Red Inter-Americana de Educación en Administración Pública, 2014, p. 24

*Las políticas que pueden ser consideradas como iniciativas basadas en un modelo de ACE, generalmente fomentan conceptos comunes como la autonomía escolar, la responsabilidad, la democratización en la escuela, la búsqueda de una legitimidad por la comunidad, la redistribución del poder de toma de decisiones y la planeación participativa. Mediante el uso y la aplicación de estos conceptos, los promotores de los modelos ACE expresan una premisa clave del modelo: que el involucramiento en los procesos de toma de decisiones en las escuelas por parte de los padres y madres de familia, así como de las comunidades, genera mayor efectividad (para algunos autores, sólo mayor eficiencia) en la operación de los sistemas educativos.<sup>42</sup>*

En el caso de México se considera al Programa de Escuelas de Calidad (implementado en la década de los noventas) como la iniciativa ACE más extendida, en el que se promovió la planeación participativa, se incrementó la participación de la comunidad en la toma de decisiones, se redujo la carga administrativa, para mejorar su desempeño.<sup>43</sup>

### **1.5.1 Reingeniería de procesos.**

Debido a la aplicación de la Nueva Gestión Pública la reingeniería debe entenderse como un cambio de paradigmas en los organismos administrativos con el fin de modificarlos de acuerdo a las necesidades de las nuevas ideas, técnicas, o metodologías, los viejos paradigmas deben ser cambiados por nuevos que estén acorde con las necesidades propias de los cambios mundiales a fin de obtener mejores resultados y ser ampliamente competitivos.

En este sentido los procesos administrativos que se llevaban a cabo de manera jerárquica y vertical para cumplir con algún resultado, en el que cada individuo tenía la responsabilidad de atender una tarea definida y respondiendo a las exigencias administrativas de acuerdo a la relación de estructura jerárquica,

---

<sup>42</sup> Cárdenas, Sergio, *Administración centrada en la escuela: experiencias para su implementación*, CIDE-Centro CLEAR para América Latina-Red Inter-Americana de Educación en Administración Pública, 2010, p. 2

<sup>43</sup> *Ibidem.* p. 10

tuvo que cambiar para permitir un nuevo paradigma en la gestión, y favorecer la función de la administración, así como que las tareas a desarrollar estuvieran íntimamente relacionadas. Es decir, llevar a cabo un proceso administrativo a manera de red en donde todos tienen comunicación con todos y de manera horizontal en donde los responsables tuvieran capacidad de decisión para acelerar los procesos y obtener mejores resultados, con ello se dejan de atender exclusivamente procesos y se busca cumplir con objetivos.

La reingeniería se lleva a cabo para lograr mejoras en los procesos a fin de ser más eficientes, reducir costos, otorgar servicios de calidad y ser más eficaces. Se trata de una nueva forma de realizar los procesos a través de una nueva gestión, que optimice resultados.

### **1.5.2 Eficiencia, eficacia y calidad en el servicio.**

La eficiencia es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que hay más eficiencia cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo, o al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Respecto a la eficacia, es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos y destacando la cualidad de eficaz.

El término eficaz es un adjetivo utilizado para señalar la capacidad u habilidad de obtener los resultados esperados en una determinada situación. Ser eficaz implica que la metodología de acción que se aplica (consciente o inconscientemente) es la apropiada y que por lo tanto, la consecuencia será la esperada para cada efecto.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Diccionario Electrónico ABC, disponible en: URL <http://www.definicionabc.com/general/eficaz.php> consultado 15 mayo 2013.

Es importante mencionar que lo <<eficaz>> se aplica más a las cosas, mientras que <<eficiente>> se aplica más a personas u organismos.<sup>45</sup>

Por otro lado, la calidad se puede entender como *la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.*<sup>46</sup> Decimos que un producto es de calidad cuando reúne un conjunto de propiedades que lo hacen mejor que otros de su clase y consigue los resultados para lo que había sido fabricado. Podemos hablar de calidad de la enseñanza si los objetivos inherentes a la actividad educativa se logran con éxito.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 1995) define la educación de calidad como *aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta.*<sup>47</sup> La calidad educativa es un concepto multidimensional, que puede ser operativizado en función de variables muy diversas como son:

- ◆ Los conocimientos.
- ◆ El rendimiento.
- ◆ La eficiencia. (costo-beneficio)
- ◆ La eficiencia terminal.
- ◆ La excelencia. (obtención de buenos resultados)

Cada una de estas variables puede ser sujeta a evaluación para determinar si el servicio que se ofrece, en este caso el de la educación, es un servicio que se otorga a la población con calidad y eficiencia, para que los estudiantes adquieran conocimientos adecuados y tengan una buena formación educativa.

<sup>45</sup> Moliner, María, *Diccionario de uso del español, A-H*, México, GREDOS, 2002, p. 1057.

<sup>46</sup> Diccionario Real Academia Española RAE, Disponible en: URL <http://buscon.rae.es/drae/> consultado 20 abril 2013.

<sup>47</sup> Brito León, Sergio, *Evaluación del Sistema de Gestión, Innovación y Calidad en escuelas primarias públicas en el estado de Tabasco, mediante un análisis comparativo*, Tesis de Maestría para obtener el grado de Maestro en Políticas Públicas Comparadas, México, FLACSO, 2006. Disponible en: URL. <http://conocimientoabierto.flacso.edu.mx/tesis/148>, Consultada el 20 de abril 2013.

Es por ello la necesidad de que los servicios educativos en todos sus niveles sean de calidad, para un buen desarrollo profesional de los estudiantes, que les permita enfrentar los cambios de este mundo globalizado.

### **1.5.3 Evaluación de resultados en los procesos y servicios.**

Como ya se ha venido mencionando el tema de la eficiencia y la eficacia juega un papel muy importante para la NGP, en este sentido la evaluación es un método que tiene la finalidad de determinar en qué grado la eficiencia y la eficacia han dado buenos resultados, por lo tanto la evaluación en general la podemos definir como:

*La acción y la consecuencia de evaluar, permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de un determinado asunto.*

*La evaluación de la calidad, es un proceso que realiza una organización para supervisar las actividades de control de calidad, así mismo, la evaluación del proceso es la que se enfoca en los resultados obtenidos, en base a los métodos empleados y a la curva de progresión donde las dificultades, decisiones y objetivos se unifican.<sup>48</sup>*

Así mismo para la NGP la evaluación forma parte de una de sus principales propuestas, según ésta, solo se puede mejorar lo que se mide, por lo tanto, la evaluación permite conocer desde cómo se está implementando un programa, hasta cuáles son realmente sus beneficios, pasando por el impacto o efecto conseguido, pone acento en los resultados de la gestión y busca medir la adecuación entre éstos y los objetivos perseguidos.<sup>49</sup>

Por otro lado, la evaluación es un término nuevo para las organizaciones públicas principalmente para la educativa, en donde se han generado un sinfín de

<sup>48</sup> Diccionario *Definición. de*, disponible en: URL. <http://definicion.de/evaluacion/>, consultada el 20 de mayo 2013.

<sup>49</sup> Olías de Lima, Blanca y Canales Allende, José Manuel, *op. cit*; 2001, pp. 18-19.

cuestionamientos respecto al cómo y el por qué de las evaluaciones, entendiendo que el término evaluar se refiere a la valoración o importancia que tiene un asunto. Es importante que se lleven a cabo evaluaciones respecto a los procesos y los resultados, ya que esto permite tener un panorama sobre lo que está sucediendo en nuestro país principalmente en materia educativa, tema que debería ser uno de los más importantes no sólo para los políticos sino para la población en general, ya que como se había mencionado anteriormente, tener un país educado permite a sus ciudadanos acceder a una vida digna, a desarrollar plenamente las habilidades de sus ciudadanos y enfrentar al mundo laboral que cada vez es más competitivo.

Ya que nos centraremos en el Subsistema de Educación Media Superior, es necesario retomar la definición que este Subsistema hace sobre el término de evaluación para poder entender cuál es su teoría respecto a este tema.

*La evaluación se define como el juicio de valor que resulta de contrastar el resultado de la medición de una realidad empírica con un referente normativo previamente definido. De acuerdo con esta definición, evaluar algo implica tres elementos:*

◆ **El conocimiento empírico** —medición, en sentido amplio— de dimensiones bien acotadas de cierta realidad, obtenido con la mayor objetividad y precisión posibles. A la medición se aplican las nociones de confiabilidad y validez, como criterios de calidad para juzgar el grado en que es adecuada, esto es, el grado en que el conocimiento de la realidad es verdadero o falso, objetivo o no, preciso o impreciso.

◆ **Un referente** (parámetro o estándar) con el que se contrasta la medición. El referente no es de naturaleza empírica, sino normativa; no pertenece al ámbito del ser, sino del deber ser. No se le aplican los calificativos de verdadero o falso, sino de correcto-incorreto, adecuado-inadecuado; no es objeto de indagación empírica, sino de explicitación de supuestos, aclaración, discusión y debate teórico.

♦ *El contraste de la medición con el referente, del que se derivan juicios de valor sobre la realidad, en términos de adecuada o inadecuada.*<sup>50</sup>

En este ámbito educativo se hace necesario evaluar los procesos de enseñanza aprendizaje con la finalidad de valorar cuáles son los mejores métodos a través de los que los docentes imparten su enseñanza a los alumnos con la finalidad de dotarlos de las herramientas necesarias que los ayudarán a enfrentar la vida laboral, hacerlos más competitivos, así como mejorar la eficiencia terminal en las escuelas.

En seguida dado que nuestro tema es el sistema educativo, en el siguiente apartado revisaremos la historia muy general de las reformas educativas, desde la implementación del modelo Neoliberal a la fecha.

---

<sup>50</sup> Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), *Hacia la construcción de un sistema nacional de evaluación de la educación media superior*, disponible en: URL. [www.reforma-iems.sems.gob.mx/work/sites/.../sistema\\_evaluacion.doc](http://www.reforma-iems.sems.gob.mx/work/sites/.../sistema_evaluacion.doc), consultada 20 de mayo 2013.

## **Capítulo II. Antecedentes históricos del Sistema Educativo en México: Educación Media Superior.**

### **2.1 Las políticas educativas 1988-2012.**

Como antecedente a las Reformas educativas que se dieron en 1988, consideraremos la política de apertura y reestructuración comercial que se da en el año de 1986 con la firma del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) con lo que se incrementaba el intercambio económico entre México y Estados Unidos, así mismo en el año de 1993 se firma el Tratado de Libre Comercio (TLC), con el que se buscaba elevar la competitividad de la economía del país, posteriormente, en 1995 se crea la Organización Mundial del Comercio (OMC) que comprende acuerdos relativos a las mercancías, servicios la propiedad intelectual, la solución de diferencias, así como las listas de compromisos, con estos intercambios comerciales se buscaba estimular la inversión productiva, la modernización tecnológica, entre otras cosas, por lo que era necesario llevar a cabo reformas que permitieran la modernización en varios ámbitos políticos y sociales entre ellos la educación debido a que se requería de mano de obra calificada, que fuera competitiva ya que se tenía que estar a la vanguardia con los países desarrollados.

Es así como en el año de 1989 el entonces presidente Carlos Salinas de Gortari propuso la Reforma Educativa que surgió como parte de su proyecto de modernización del país, expresado en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, desde estos años ya había conciencia respecto al rezago educativo que tenía el país por lo que se buscaba mejorar la educación sobre todo en las zonas rurales. El 19 de mayo de 1992 se publica en el Diario Oficial el Acuerdo Nacional para la modernización de la educación básica, en el que se establecían cinco puntos primordiales:

- 1. Ratificar los principios esenciales de la educación establecidos a lo largo de nuestra historia, dando plena vigencia al artículo tercero de nuestra constitución.*

2. *Se comprometen recursos crecientes en términos reales para el sector educativo.*
3. *Se propone alcanzar la excelencia magisterial con programas de capacitación que les permitirán sustentarse en una avanzada plataforma pedagógica.*
4. *Se pondrá en marcha una reformulación de los contenidos de la enseñanza donde se vuelva a poner énfasis en temas básicos como la lengua y las matemáticas, el conocimiento y amor a México en su historia y diversa geografía y con respecto al ambiente.*
5. *Se pondrá en ejecución el nuevo federalismo educativo, que busca eliminar obstáculos para lograr un mayor compromiso de los estados, la sociedad y la comunidad en la tarea educativa.*<sup>51</sup>

En el periodo de gobierno de Carlos Salinas de Gortari y siendo Secretario de Educación Pública, el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León y ante la inminente entrada del T.L.C. se llevan a cabo reformas con la finalidad de mejorar la educación con este objetivo se da paso a la creación del Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y de la Capacitación, Este Proyecto estaba dirigido a la Educación Media Superior, el cual tenía como finalidad a largo plazo mejorar la calidad en la educación técnica y de la capacitación en México.

Este Proyecto se componía de:

- ◆ Un sistema Normalizado y de Certificación Laboral.
- ◆ El Desarrollo de la Oferta Educativa Basada en Competencias.
- ◆ Estímulos a la Demanda de Capacitación Basada en Competencias y de la Certificación.
- ◆ Evaluación y Estudios Especiales del Proyecto.

Así mismo, en el año de 1994 México se convierte en miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), organismo internacional de intercambio de experiencias en diversos temas de interés común y se definen las mejores prácticas en el área política. Su trabajo incluye temas

---

<sup>51</sup> Diario Oficial de la Federación (DOF): Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica 19/05/1992.

económicos, sociales, ambientales y de administración pública. La OCDE no es una institución financiera ni de asistencia internacional.<sup>52</sup>

Para 1995 en el gobierno del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León se instaura el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laboral dando inicio al modelo de la educación basada en competencias. Para lograr implementar este modelo Ernesto Zedillo estructura una prueba piloto en el que participaron tres instituciones educativas:

- ❖ La Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI).
- ❖ La Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT).
- ❖ El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP).

Este Consejo diseña la prueba piloto tomando como base a cinco modelos extranjeros el británico, australiano, estadounidense, alemán y el japonés, que a continuación se explican:

**Modelo Británico:** De este modelo se tomó su estructura de análisis funcional, las competencias se clasifican en básicas, generales y específicas de acuerdo al desarrollo de habilidades comunes hasta lograr la competencia ocupacional, así mismo, las evidencias de este modelo han demostrado que la capacitación recibida en el ámbito educativo ha logrado ser transferido al ámbito laboral.

**Modelo de Australia:** De este modelo se tomó la norma para identificar las unidades de competencia, sus elementos, criterios de ejecución por cada elemento, rango de variables y guía de evidencia por toda la unidad de competencia, permitiendo de esta forma evaluarla con un enfoque holístico o

---

<sup>52</sup> Secretaría de Relaciones Exteriores, *Delegación permanente de México ante la O.C.D.E.* disponible en: URL [http://mision.sre.gob.mx/ocde/index.php?option=com\\_content&view=article&id=167&Itemid=173&lang=es](http://mision.sre.gob.mx/ocde/index.php?option=com_content&view=article&id=167&Itemid=173&lang=es)  
Consultada 09 de abril de 2015.

integrado de conocimientos, habilidades y actitudes con todo lo anterior se integraría su currículum.

**Modelo de Estados Unidos:** De este modelo se tomaron los atributos que requieren los trabajadores para desempeñarse en sistemas productivos de alto rendimiento, incluyendo tres competencias prácticas.

- ✓ Trabajo con otros.
- ✓ Adquisición y utilización de datos.
- ✓ Trabajo con variedad de tecnologías.

Así mismo de este modelo se retomaron las competencias fundamentales (destrezas básicas), racionales y cualidades personales.

**Modelo Alemán:** Tomó el concepto global de competencia, diferenciándolo del de calificación, al establecer que la calificación es técnica y la competencia se integra con la calificación de igual forma como su didáctica laboral a través de estrategias activas del proceso enseñanza aprendizaje, tales como: aprendizaje por descubrimiento, empresas simuladas, juego de roles, círculos de calidad, etc. mediante las cuales se trata de desarrollar las competencias tendientes a la solución de problemas, trabajo en equipo y toma de decisiones.

**Modelo Japonés:** De este modelo se considera la técnica para identificar las necesidades del sector productivo y transferirlas al diseño curricular por competencias, la estructuración de los programas en los que se establece una práctica básica que abarca el 60% de contenido, así mismo, se consideró su enfoque evaluativo de bloque al conceptualizar a toda la competencia en un comportamiento molar, es decir, un acto unificado y completo.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Educación Tecnología Industrial (DGETI), *Prueba Experimental del Modelo EBC, Educación Basada en Competencias*, México, DGETI, 1998, pp. 11-14.

Posteriormente en septiembre de 2008 es publicado en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo 442, que atenderá a los cinco modelos antes mencionados y a través del cual se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad, para ello se llevará a cabo el proceso de Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS).

Esta Reforma, en la que se abundará más adelante, se encuentra vigente en el Subsistema Medio Superior y es la que ha dado pauta a todos los cambios tanto administrativos como de educación en el nivel Medio Superior, haciendo la siguiente consideración respecto a la evaluación docente:

*Evaluación docente. Uno de los ámbitos de la evaluación más complejos y a la vez más necesario es el de los profesores. La evaluación docente debe fortalecer la autonomía de las instituciones y las estructuras colegiadas propias de cada escuela en los procesos de evaluación del personal. Sin embargo es conveniente desarrollar lineamientos y metodologías de manera sistémica, a partir de criterios claros de referencia, especificación de fuentes de información y recolección de evidencias de desempeño, definición del rol de los distintos actores de la comunidad educativa (autoridades, pares, alumnos, padres de familia) y establecimiento de garantías procesales que den confianza y certeza a los profesores.<sup>54</sup>*

Como se puede observar, con las políticas educativas implementadas desde los años 80s. se pretendía dar respuesta a los requerimientos de orden mundial, por lo que se hacía necesario elevar el nivel educativo y alinearlo a estándares internacionales.

### **2.1.1. Mecanismos de evaluación docente.**

De acuerdo con la NGP en términos de evaluación, sólo se puede mejorar lo que se mide, en este sentido las reformas o programas educativos deben ser

---

<sup>54</sup> Diario Oficial de la Federación (DOF), Acuerdo número 442, por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad, México, 2008, p. 56.

evaluables aún desde el momento mismo de su concepción, hasta la verificación de sus resultados. Un ejemplo de esto es el rendimiento o desempeño del sector educativo y su repercusión en la sociedad.

Los aspectos antes mencionados no son obvios, por lo que se ha recurrido a los indicadores educativos, que pueden definirse como “instrumentos que nos permiten medir y conocer la tendencia o desviación de las acciones educativas, con respecto a una meta o unidad de medida esperada o establecida; así como plantear previsiones sobre la evolución futura de los fenómenos educativos”<sup>55</sup> En este sentido la Subsecretaria de Educación Media Superior, hace las siguientes consideraciones:

Se establecen tres grandes momentos para la evaluación docente, que por su dinámica son secuenciales y a las vez paralelos, el primer momento se da previo al proceso enseñanza aprendizaje, el segundo durante dicho proceso y el tercer momento se lleva a cabo como una valoración del impacto del proceso de enseñanza aprendizaje.<sup>56</sup>

Según la Subsecretaria de Educación Media Superior (SEMS) la evaluación del desempeño, tiene como objetivo la actividad docente y su perfeccionamiento, lo que lleva a considerar los tres momentos antes mencionados: planeación, desarrollo y evaluación. Es así como esta Subsecretaria lleva a cabo esta evaluación desde las siguientes perspectivas.

**Estudiantes: (Desde la Retroalimentación)** Éstos funcionan como jueces del docente ya que han observado el desempeño de diversos profesores, y existe evidencia sobre consistencia de la opinión de estudiantes a través del tiempo.

---

<sup>55</sup> Secretaría de Educación Pública, Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas, *Lineamientos para la formulación de indicadores educativos*, disponible en: URL. [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1899/1/images/Lineamientos\\_para\\_la\\_formulacion\\_de\\_indicadores\\_educativos.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1899/1/images/Lineamientos_para_la_formulacion_de_indicadores_educativos.pdf), Consultada 20 de mayo 2013.

<sup>56</sup> Secretaría de Educación Pública, Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC), *Manual para evaluar el desempeño docente en el Bachillerato Tecnológico y General*, 2013. p. 5

**Docentes: (Desde la Autoevaluación)** Ya que son los mejores concededores de su propia situación, por lo que persigue la toma de consciencia de sus propias limitaciones y establecer estrategias para superarlas.

**Pares: (Desde la observación de docente a docente)** Son colegas, expertos en el campo docente, tienen experiencia, prioridades y valores similares lo cual da pauta a una evaluación objetiva.

Los objetivos generales de la Evaluación del Desempeño Docente son:

- *Obtener y brindar a los docentes una valoración de su desempeño, que les permita retroalimentar su práctica docente, promover su reflexión y autoanálisis sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad.*
- *Comunicar a las autoridades educativas los resultados de la evaluación del desempeño de sus docentes, con el propósito de brindar elementos para la toma de decisiones, planeación y concreción de acciones en apoyo al personal docente y la mejora de su práctica.*

*A su vez, estas evaluaciones brindarán información útil a las autoridades educativas, la cual le permita:*

- *Conocer y comprender el desarrollo de la práctica docente;*
- *Planear estrategias para apoyar al quehacer docente;*
- *Orientar la capacitación, actualización y formación profesional;*
- *Apoyar el proceso de enseñanza y de aprendizaje;*
- *Mejoras en el desempeño de los docentes y por ende la educación media superior.*

*Promover la evaluación desde la opinión de los estudiantes busca:*

- *Contar con una valoración del desempeño docente, desde la óptica de los estudiantes, que permita a los maestros retroalimentar su práctica docente.*
- *Brindar elementos claros, coherentes y útiles, que permitan la reflexión por parte de los docentes a partir de los resultados obtenidos, con el propósito de reconocer sus fortalezas e identificar sus áreas de oportunidad.*

*La autoevaluación de los docentes pretende:*

➤ *Obtener información que permita al docente hacer una reflexión y autoanálisis sobre fortalezas y áreas de oportunidad con respecto a su desempeño dentro del aula que contribuyan a la mejora continua del proceso de enseñanza – aprendizaje.*

*La evaluación desde la observación de pares permite:*

➤ *Obtener información relativa al desempeño de los docentes a través de la observación de los docentes pares, respecto a su desempeño dentro del aula, debido a que los colegas son expertos en el campo docente, tienen experiencia, prioridades y valores similares lo cual da pauta a una evaluación objetiva.<sup>57</sup>*

Como se puede observar la práctica de esta evaluación docente está encaminada a la obtención de resultados que permitan mejorar las prácticas de enseñanza aprendizaje en la SEMS. Así mismo, se consideran los siguientes criterios para llevar a cabo una evaluación general en cuanto a la educación, tomando en cuenta los siguientes elementos.

*Dado el carácter multidimensional de la calidad educativa, su evaluación no podrá consistir en un juicio de valor único, sino en toda una serie de juicios de ese tipo, cada uno de los cuales se refiere a una dimensión en particular, en relación con un parámetro igualmente específico. Desarrollando este concepto general, pueden distinguirse varios tipos de evaluación, los cuales se enumeran a continuación:*

➤ **Según los elementos a evaluar:**

- ✓ **Evaluación de alumnos:** la más conocida, que en general busca detectar el grado en el que los alumnos alcanzan los objetivos de aprendizaje, especialmente en la dimensión cognitiva.
- ✓ **Evaluación de otros elementos:** menos frecuentes, pero también conocidas, son otras evaluaciones como las de docentes y otros agentes educativos, las de planes y programas de estudio, de materiales, de escuelas, o la del sistema educativo en su conjunto.

➤ **Según el propósito que se persigue:**

- ✓ **Selección:** evaluación para escoger a los mejores candidatos para una actividad.
- ✓ **Diagnóstico:** evaluación para determinar el nivel al inicio de un proceso.
- ✓ **Retroalimentación:** evaluación formativa, que se hace a lo largo de un proceso, con el fin de dar elementos a los actores para que el proceso pueda mejorar.

---

<sup>57</sup> *Ibidem.* pp.7-8

- ✓ **Certificación:** evaluación sumativa, hecha al final del proceso para decidir si se cumplen los objetivos y tomar decisiones de aprobar o no, conceder un título o grado, etcétera.
- ✓ **Rendición de cuentas:** evaluación que ofrece elementos para verificar el grado en que los responsables de una actividad cumplen adecuadamente o no la tarea a su cargo.

➤ **Según los agentes que la realizan:**

- ✓ **Auto-evaluación:** a cargo de los actores que llevan a cabo la actividad evaluada.
- ✓ **Evaluación externa:** realizada por una instancia distinta de los actores.
- ✓ **Co-evaluación:** realizada por los actores que realizan la actividad junto con otros actores del mismo tipo. Es el caso cuando se involucra en la evaluación de una escuela a profesores o directores de otras escuelas.

➤ **Según el referente utilizado para llegar al juicio de valor:**

- ✓ **Evaluación referida a una norma estadística:** contrasta el nivel de desempeño de cada sujeto con el de los demás de una población: se dice que tal alumno se ubica dos desviaciones estándar por encima de la media del grupo, o en el percentil 95.
- ✓ **Evaluación referida a un criterio o un dominio:** compara los resultados de cada sujeto con un parámetro de desempeño previamente establecido, por ejemplo en referencia a contenidos u objetivos curriculares o programáticos.

➤ **Según la escala en que se realice:**

- ✓ **Evaluación en pequeña escala o micro:** la que comprende un número reducido de sujetos u objetos de evaluación, como la que llevan a cabo los maestros en el aula, para valorar el avance de sus alumnos, con propósitos formativos o sumativos. Otros ejemplos pueden ser la evaluación del desempeño de un docente que lleva a cabo un director de escuela, o la evaluación de un plantel por parte de un supervisor.
- ✓ **Evaluación en gran escala o macro:** la que abarca grandes números de casos, por lo que implica la utilización de procedimientos estandarizados, para asegurar la comparabilidad de los resultados. Puede tratarse de una aplicación universal de todos los casos del universo de referencia (censal) o un subconjunto de los mismos, más o menos representativo del total (muestral).<sup>58</sup>

Como podemos observar, existen gran variedad de parámetros a través de los cuales se pueden llevar a cabo evaluaciones, considerando también las necesidades de las instituciones educativas. Por lo cual hay que tener en cuenta lo siguiente al momento de aplicar una evaluación:

---

<sup>58</sup> Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), *op. Cit.* consultada 20 de mayo 2013.

*Una evaluación que trate de ser muy completa, y no exhaustiva, por lo tanto, debe consistir en un conjunto de acercamientos, cada uno de los cuales atenderá de manera especial algún aspecto y propósito.*

*El desarrollo de un sistema de evaluación para la Educación Media Superior de México implicará, pues, una amplia gama de actividades evaluativas: Que cubran distintos objetos de evaluación: alumnos, docentes, directivos, planteles, etcétera. Que atiendan varios propósitos: en especial diagnóstico, retroalimentación y rendición de cuentas, pero también en alguna forma selección y certificación.<sup>59</sup>*

En este sentido, las evaluaciones aplicadas por la SEMS, deben contener diversos criterios que coadyuven a mejorar los resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje, permitan a los docentes, directivos e instituciones en general a dar mejores resultados y proporcionar calidad en el servicio.

## **2.2 La Educación Media Superior**

La historia de la educación media superior en México es muy amplia, sus antecedentes se remontan a las épocas prehispánica y colonial. Los cambios sociales y políticos producidos por la revolución marcan el inicio de una etapa trascendental para la educación técnica. La creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en 1921 establece la estructura que ha de multiplicarse en forma continua para sistematizar y organizar la trascendente labor educativa del México del siglo XX.

En esta primera estructura se instituyó en 1922 el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial con la finalidad de aglutinar y crear escuelas que impartieran este tipo de enseñanza. A partir de entonces, se establecen y reorganizan un número creciente de escuelas destinadas a enseñanzas industriales, domésticas y comerciales, entre ellas: el Instituto Técnico

---

<sup>59</sup> *Ibíd.*

Industrial (ITI), las escuelas para señoritas Gabriela Mistral, Sor Juana Inés de la Cruz y Dr. Balmis, el Centro Industrial para Obreras, la Escuela Técnica Industrial y Comercial (ETIC) en Tacubaya y las Escuelas Centrales Agrícolas, posteriormente transformada en Escuelas Regionales Campesinas.

En el inicio de la década de los 30's surge la idea de integrar y estructurar un sistema de enseñanza técnica en sus distintos niveles, como consecuencia de ello, se definió un marco de organización que contenía todos los niveles y modalidades a lo cual se denominó en lo general la Institución Politécnica y en lo funcional la Escuela Politécnica.

La "Escuela Politécnica" establece las bases para que en 1936 se integre el Instituto Politécnico Nacional, absorbiendo en su estructura funcional a la mayoría de las escuelas que constituían el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial. A partir de la Segunda Guerra Mundial, se adoptó en México la política de "Industrialización para la Sustitución de Importaciones" (ISI) como una estrategia prevaleciente en toda la economía para lograr la auto suficiencia industrial, lo que produjo una mayor oferta para la mano de obra calificada, destinándose un mayor presupuesto en el sector educativo. La demanda de técnicos de diferentes niveles originada por la política de ISI, dio origen a la difusión y expansión de la enseñanza técnica en todo el país.

En 1958 el Lic. Adolfo López Mateos crea la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior, haciendo evidente la importancia que ya había alcanzado la educación técnica en el país. Un año más tarde la Dirección General de Enseñanzas Especiales y los Institutos Tecnológicos Regionales que se separaron del IPN, conforman la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas Industriales y Comerciales (DGETIC).

En 1968 se crearon los Centros de Estudios Tecnológicos, con el propósito de ofrecer formación profesional del nivel medio superior en el área industrial. Al

efectuarse la reorganización de la Secretaría de Educación Pública en 1971, se determinó que la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior se transformara en la Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior y que la DGETIC, tomará su actual denominación como Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), dependiente de esta nueva Subsecretaría.

En 1975, se dio origen al Consejo del Sistema Nacional de Educación Técnica, como un órgano de consulta de la Secretaría de Educación Pública, antecedente inmediato del actual Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (COSNET) instaurado en diciembre de 1978.

En 1976, la Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior se transforma en Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas. En ese mismo año se crea la Dirección General de Institutos Tecnológicos. En 1981, los planteles dependientes de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica que ofrecían el bachillerato, recibieron el nombre de Centros de Bachillerato Tecnológico, agregándoles (según fuera el área tecnológica) agropecuario, forestal o industrial y de servicios. Es desde este momento que los planteles de la DGETI que imparten educación bivalente se conocen como CBTIS.

En 1991, en base al Programa para la Modernización Educativa 1989-1994, se establece que el incremento adicional de la demanda se atenderá con nuevos subsistemas escolares descentralizados de educación bivalente y terminal que propicien una participación más efectiva de los Gobiernos Estatales y favorezcan una mejor vinculación regional con el sector productivo. Se crearon los Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos de los Estados.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Educación Media Superior (DGETI), *Historia de la Educación Tecnológica en México*, disponible en: URL. [http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=64&Itemid=477](http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=477), consultada 20 de mayo 2013.

### 2.2.1 Subsecretaría de Educación Media Superior.

Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), fue creada el 22 de enero de 2005 al entrar en vigor el Reglamento Interior de la SEP publicado el 21 de enero del mismo año en el Diario Oficial de la Federación (DOF), es un órgano dependiente de la Secretaría de Educación Pública, responsable del establecimiento de normas y políticas para la planeación, organización y evaluación académica y administrativa de la Educación Media Superior en sus diferentes tipos y modalidades, orientada bajo los principios de equidad y calidad, en los ámbitos Federal y Estatal, a fin de ofrecer alternativas de desarrollo educativo congruentes con el entorno económico, político, social, cultural y tecnológico de la nación.<sup>61</sup>

La SEMS está estructurada en cinco Direcciones generales:

- Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA)
- Dirección General de Educación en ciencia y Tecnología del Mar (DGE CyTM)
- Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI)
- Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT)
- Dirección General de Bachillerato (DGB).

La SEMS tiene como visión, la cobertura con equidad, alcanzar estándares de calidad internacionales para contribuir al desarrollo sustentable, la interculturalidad y la descentralización de los servicios educativos federales.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), *Misión y Visión*, disponible en URL: [http://www.sems.gob.mx/es\\_mx/sems/mision\\_sems](http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/mision_sems), consultada 20 de mayo de 2013.

<sup>62</sup> Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), *op. cit.*; consultada 20 de mayo de 2013.

## 2.2.2 Dirección General de Educación Media Superior.

Dependencia adscrita a la SEMS, que ofrece el servicio educativo de nivel medio superior tecnológico. Actualmente la DGETI es la institución de educación media superior tecnológica más grande del país, con una infraestructura física de 439 planteles educativos a nivel nacional, de los cuales 168 son Centros de Estudios Tecnológico Industriales y de Servicios (CETIS) y 271 Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS). Además ha promovido la creación de al menos 288 Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos en los Estados (CECYTES), que operan bajo un sistema descentralizado.<sup>63</sup> De los 439 CETIs; existentes a nivel nacional, 34 se encuentran en el Distrito Federal, aquí las carreras técnicas de su oferta educativa:

<b>Oferta educativa de los CETIs.</b>				
1.-Administración de Recursos Humanos	2.- Arquitectura	3.- Construcción	4.- Contabilidad	5.- Cosmetología
6.- Dietética	7.- Diseño Decorativo	8.- Diseño de Modas	9.- Diseño Gráfico Digital	10.-Diseño Industrial
11.- Electricidad	12.- Electromecánica	13.- Electrónica	14.- Enfermería General	15.- Fundición de Metales y Acabados Industriales
16.- Gericultura	17.- Laboratorio Clínico	18.- Laboratorista Clínico	19.- Laboratorista Químico	20.- Logística
21.- Mantenimiento Automotriz	22.- Mantenimiento Industrial	23.- Máquinas Herramientas	24.- Mecánica Industrial	25.- Mecatrónica
26.- Medios de Comunicación	27.- Minería	28.- Preparación de Alimentos y Bebidas	29.- Procesos de Manufacturas Metálicas	30.- Producción Industrial
31.- Producción Industrial de Alimentos	32.-Producción de Prendas de Vestir	33.- Programación	34.- Prótesis y Asistente Dental	35.- Puericultura
36.- Radiología e Imagen	37.-Refrigeración y Climatización	38.- Secretariado Ejecutivo Bilingüe	39.- Servicio de Hospedaje	40.- Sistemas e Impresión de Huecograbado y Flexografía
41.- Sistemas de Impresión Offset y Serigrafía	42.- Soldadura Industrial	43.-Soporte y Mantenimiento de Equipo de Cómputo	44.-Trabajo Social	45.-Transformación de Plásticos
46.- Ventas				

Fuente: Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) 2013<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Educación Media Superior (DGETI), *¿Qué es la DGETI?*, disponible en URL. [http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=476](http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=476), consultada 20 de mayo 2013.

<sup>64</sup> Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Educación Media Superior (DGETI), *Oferta educativa completa*, disponible en URL. [http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=361&Itemid=698](http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=361&Itemid=698), consultada 20 de mayo 2013.

La DGETI tiene como visión, ser una institución que proporcione formación integral y pertinente de acuerdo a las exigencias derivadas de la competitividad mundial, del entorno y vocación local, además de tener la flexibilidad para satisfacer los intereses, aspiraciones y posibilidades de la población que demanda este nivel educativo en nuestros diferentes planteles.<sup>65</sup>

### **2.2.3 Centro de Estudios Tecnológico industrial y de Servicios.**

Los Centros de Estudios Tecnológico industrial y de servicios (CETis). Es una institución con modalidad bivalente, en donde se puede estudiar el bachillerato al mismo tiempo que una carrera técnica, las materias propedéuticas que se cursan son prácticamente las mismas que en el bachillerato general, por lo que se prepara para estudiar una carrera profesional del nivel superior.<sup>66</sup>

Los CETis pertenecen al Subsistema Medio Superior, Dirección General de Educación Tecnología Industrial (DGETI), que es un organismo centralizado del gobierno federal, hoy por hoy es la institución de educación media superior tecnológica más grande del país, que tiene como objetivo, formar bachilleres técnicos y técnicos profesionales que desarrollen, fortalezcan y preserven una cultura tecnológica y una infraestructura industrial y de servicios que coadyuven a satisfacer las necesidades económicas y sociales del país.<sup>67</sup> Podemos decir que los CETis son una institución centralizada dependiente de la Secretaría de Educación Pública.

Con relación a toda la estructura revisada de la Educación Media Superior, en el siguiente subtema, retomaremos lo referente a la Nueva Gestión Pública.

---

<sup>65</sup> Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Educación Media Superior (DGETI), *op. Cit*; consultada 20 de mayo de 2013.

<sup>66</sup> Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Educación Media Superior (DGETI), Bachillerato Tecnológico, disponible en: URL [http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66:bachillerato\\_tecnologico&catid=87:catoferta&Itemid=648](http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=66:bachillerato_tecnologico&catid=87:catoferta&Itemid=648), consultada 20 de mayo 2013.

<sup>67</sup> *Ibid.*

### **2.3 La educación media superior a la luz de la Nueva Gestión Pública (NGP).**

Como ya se había mencionado antes, la NGP hace referencia a la necesidad de constituir técnicas para el sector público que permitan el rendimiento y la obtención de resultados, en este sentido, el Estado mexicano ha llevado a cabo Reformas en diversos ámbitos institucionales. Uno de estos ámbitos es la educación, la cual como también ya se había mencionado juega un papel muy importante para cualquier Nación, desde la llegada al poder de Carlos Salinas de Gortari se iniciaron cambios en todos los niveles educativos, su visión, modernizar al País, lo que dio pie a la inserción de mecanismos dirigidos a la eficiencia o eficacia estatal que dieran respuesta al NGP.

En la Educación Media Superior los cambios dirigidos hacia la NGP, mismos que inician con la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) pretendían hacer eficientes a las instituciones educativas y obtener resultados óptimos que permitieran un crecimiento educativo considerable, este proceso que dio inicio en 1998 con la prueba piloto del Modelo de Educación Basada en Competencias y que sigue vigente hasta hoy, sin embargo, ha tenido pocos resultados, o por lo menos, no ha llevada a cabo una rendición de cuentas en la que se pueda observar su efectividad.

Gran parte de los problemas que presenta esta Reforma, es debido a que el Estado mexicano tiene una tradición altamente burocrática, poco flexible, que no permite su evolución, por lo que se pretende romper con ese paradigma y dar respuesta a las necesidades de un mundo cada vez más globalizado que busca eficiencia, eficacia, calidad y competitividad en las instituciones.

Es por ello que el autor Guillermo M. Cejudo sostiene que las Reformas inspiradas en la NGP no garantizan cambios sustanciales en la gestión pública, pero para ahondar más en este tema es necesario llevar a cabo una revisión completa sobre la RIEMS; misma que analizaremos en el siguiente apartado.

### 2.3.1 La Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) <sup>68</sup>

La Reforma Integral de la Educación Media Superior es un proceso consensuado que consiste en la Creación del Sistema Nacional del Bachillerato (SNB) con base en cuatro pilares:

- 1.- Construcción de un Marco Curricular Común (MCC).
- 2.- Definición y reconocimiento de las porciones de la oferta de la Educación Media Superior.
- 3.- Profesionalización de los servicios educativos.
- 4.- Certificación Nacional Complementaria.

Involucra a todos los subsistemas que la componen, para dotar a los estudiantes, docentes y a la comunidad educativa de nuestro país con los fundamentos teórico-prácticos para que el nivel medio superior sea relevante en el acontecer diario de los involucrados.

Con la RIEMS se pretende que los diferentes Subsistemas del Bachillerato conserven sus programas y planes de estudio, sin embargo, éstos serán reorientados y enriquecidos por las competencias comunes del SNB. Así mismo, surge para dar solución a los problemas provocados por la deserción escolar e intenta integrar al Nivel Medio con el Básico y el Superior permitiendo un entorno ideal para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de vida de los alumnos.

**El MCC. que propone la RIEMS, este pretende lograr los siguientes objetivos:**

- ◆ Identidad. La RIEMS. dará una identidad al Bachillerato.
- ◆ Perfil del Egresado, común para todos los subsistemas y modalidades de la Educación Media Superior.
- ◆ Reorientación hacia el desarrollo de competencias, que permitirán a los estudiantes desempeñarse adecuadamente en el Siglo XXI.
- ◆ Diversificación de opciones, según los intereses y necesidades de los estudiantes.

*Fuente: Acuerdo número 442, Diario Oficial de la Federación (DOF), 2008*

<sup>68</sup> Cfr. Acuerdo 442. ACUERDO número 442 por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad, Diario Oficial de la Federación (DOF), 2008.

Al contar con una definición y reconocimiento de las opciones de oferta de la Educación Media Superior, las ventajas son:

- Establecimientos de parámetros claros para garantizar calidad. Logrará que todas las escuelas compartan estándares mínimos de calidad, asegurando que todos los alumnos egresen con una serie de competencias para desenvolverse funcionalmente y colaborar en la construcción de una sociedad democrática y próspera.
- Definición de 6 opciones de oferta en las distintas modalidades de la Educación Media Superior, reconocidas por el SNB, con lo cual se facilita la identificación y regulación de los servicios educativos.

*Fuente: Acuerdo número 442, Diario Oficial de la Federación (DOF), 2008*

#### **Las 6 opciones de oferta educativa son las siguientes:**

1. **Presencial.** La opción presencial es la tradicional, que no por serla seguirá estática ya que con la Reforma tanto alumnos como profesores ingresan a una nueva dinámica, en la que el concepto es no sólo cumplir con ciertas horas de aula, sino el convertir el aula en un espacio en el cual la meta es desarrollar competencias y a través de ellas encontrarle sentido y pertinencia a la educación.

2. **Intensiva.** Por virtud o necesidad hay ocasiones en que se debe acelerar el desarrollo de un proceso, la opción intensiva permite intensificar la experiencia educativa sin el menoscabo de la calidad a través de la condensación curricular y la reducción del calendario lo que permite a quienes optan por esta oferta maximizar sus tiempos.

3. **Virtual.** La opción virtual permite aprovechar las herramientas que proporciona la tecnología moderna a fin de que la enseñanza se traslade allí donde se encuentra el alumno, para que éste utilice los medios de comunicación de una manera interactiva para sin estar físicamente en un salón de clases, participar de lo que un aula, un docente y una currícula tienen que ofrecerle.

4. **Auto planeada.** La opción auto-planeada se basa en la flexibilidad, emplea también las herramientas tecnológicas, la guía de un docente y las evaluaciones periódicas en un marco en el cual el estudiante determina los tiempos y los cómo de su trayectoria académica, con lo que se convierte en corresponsable de su formación.

5. **Mixta.** La opción mixta como lo indica su nombre mezcla estrategias, métodos y recursos de distintas opciones. De esta manera se facilita la trayectoria de un alumno por el nivel medio superior y las posibilidades de que concluya satisfactoriamente sus estudios combinando lo que a su juicio resulta más útil para lograr lo que desea.

6. **Certificación por examen.** La opción de certificación por examen toma en cuenta al mundo de la práctica, en el cual a través del ejercicio de una profesión una persona se capacita en un espacio laboral o bien ha tenido una formación autodidacta; esta modalidad al ser avalada por la autoridad educativa reconoce que hay diferentes formas de adquirir competencias y de ponerlas en práctica.

*Fuente: Acuerdo número 442, Diario Oficial de la Federación (DOF), 2008*

El tener la Profesionalización de los servicios educativos tiene diversidad de ventajas:

✓ **Un programa de Desarrollo Docente, para que los maestros y maestras cuenten con el Perfil del Docente de la Educación Media Superior.** La formación y la actualización de los docentes en el modelo de las competencias, en la forma de utilizar nuevas herramientas para la enseñanza y en utilizar el aula como punto de partida para que el alumno desarrolle sus habilidades, ha visto el surgimiento del Programa de Formación Docente (Profordems) con el cual la Secretaría de Educación Pública, la Asociación de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior (ANUIES) y las secretarías de educación estatales, se han comprometido a reacerar al ámbito universitario a casi un cuarto de millón de profesores, que pulen así sus técnicas y conocimientos para ofrecer un servicio más completo a sus alumnos.

✓ **Programa Nacional de Tutorías.** La orientación y el apoyo mediante tutorías es un servicio preventivo de la mayor importancia, ya que el conocimiento temprano de la vocación, aptitudes, intereses y facilidades de los jóvenes servirá para encauzarlos no sólo en su trayectoria académica sino en su horizonte de vida.

✓ **Recursos para Invertir en equipamiento y ampliar la cobertura.** El rezago en la inversión del nivel medio superior se hubiera agravado sino se hubiera tomado la decisión de destinar mayores recursos al equipamiento. De esta manera laboratorios de informática, química, robótica y ciencias, entre otros, han sido una prioridad.

✓ **Becas para estudiantes de bajos recursos.** Las becas son un mecanismo ideal para ampliar las oportunidades; incrementan las posibilidades de que un estudiante termine su bachillerato, le dan un motivo de orgullo y un aliciente para superarse.

✓ **Tránsito de alumnos entre distintos planteles y subsistemas.** El permitir que un alumno continúe con sus estudios y pueda transitar libremente hacia la opción que más le convenga, sin alentar tránsitos innecesarios e injustificados, es uno de los objetivos que tiene la Reforma Integral de la Educación Media Superior y el MCC. facilitará el desarrollo de esta tarea.

✓ **Sistema de Gestión Escolar basado en resultados.** Aprovechando las herramientas de la tecnología de la información y con el propósito de transparentar el ejercicio de los recursos públicos, los directores de los planteles de educación media superior y formación para el trabajo, operados por el gobierno federal, establecen 39 metas de su gestión las cuales están abiertas a la comunidad educativa. El Sistema de Gestión Escolar permite el acercamiento entre una escuela y todos sus componentes de una forma clara y conduce a la profesionalización del nivel medio superior.

✓ **Evaluación permanente para la mejora continúa.** La evaluación permanente comprende la evaluación a los alumnos a través de la prueba Enlace como un referente personal y la prueba PISA como un comparativo internacional. Por otra parte, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación diseña mecanismos para que el rendimiento de escuelas y programas pueda cuantificarse de una manera que permita la mejora continua de la calidad de la enseñanza.

✓ **Medición de avances de la Reforma Integral.** La medición de avances no puede lograrse sin indicadores que nos permitan comprender si estamos avanzando o no. Lo importante es que los indicadores posibiliten una comunicación eficaz y por lo tanto tienen que ser exactos e interesantes.

*Fuente: Acuerdo número 442, Diario Oficial de la Federación (DOF), 2008*

Por último el contar con una Certificación Nacional Complementaria, un proyecto de envergadura nacional debe por consecuencia ser correspondido con una certificación que haga constar que todos los alumnos participaron de un mismo sistema y recibieron una formación común, por lo que cuentan con las habilidades necesarias para integrarse al nivel superior o al mundo laboral, independientemente de la entidad, subsistema u opción de oferta que hayan decidido cursar lo que abre espacios a los estudiantes mexicanos en el ámbito internacional, tiene como ventajas:

❖ **Egreso de todos los alumnos del SNB con un Certificado Nacional de Bachiller (adicional a la certificación otorgada por cada institución).** El SNB. propone otorgar un certificado complementario al que a cada alumno se le entrega cuando concluye su programa académico en determinado subsistema. De esta manera el perfil del egresado ha fijado el conjunto de competencias que un estudiante debe dominar al egresar del bachillerato, es por lo tanto correspondiente que reciba un certificado que de manera explícita dé cuenta que además de lo que eligió para formarse cumplió los requisitos de un plan nacional avalado por los integrantes del SNB.

❖ **Garantía de estándares de calidad y validez de los servicios educativos.** El SNB. con su conjunto de acciones, busca asegurar que los egresados sea cual sea la modalidad o el subsistema que eligieron para cursar el nivel medio superior, cuenten con elementos comunes con los cuales ejerciten su razonar, puedan comprender su entorno físico y social, además de comunicarse asertivamente y aplicar las tecnologías de la información.

*Fuente: Acuerdo número 442, Diario Oficial de la Federación (DOF), 2008*

Con esta Reforma educativa implementada en el año de 2008, se pretende eficientizar al sector educativo del Nivel Medio Superior, con la finalidad de otorgar una educación más flexible y de calidad hacia la ciudadanía. De esta manera de da respuesta a las propuestas de la NGP, implementando mecanismos del sector privado en la DGETI que ofrece educación media a nivel nacional, por lo que da inicio al programa de mejora continua, con el que se busca eficientizar el servicio educativo.

### **2.3.2 Programa de Mejora Continua.**

Como ya se había mencionado cuando era Secretario de Educación Pública, el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León (1992-1993), con la eminente entrada en operación del Tratado de Libre Comercio en el que participaría México

y ante un diagnóstico desfavorable a la pertinencia de la educación tecnológica tradicional, concibió llevar a cabo reformas trascendentes que permitieran mejorar la educación y la capacitación tecnológica.

Para lograr este objetivo, el sector público mexicano, representado por la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se creó el proyecto para la modernización de la educación Técnica, mismo que contenía los siguientes puntos:

<b>El proyecto en su totalidad contenía cuatro elementos:</b>
1. Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral
2. Desarrollo de la Oferta Educativa Basada en Competencias
3. Estímulos a la Demanda de Capacitación Basada en Competencias y la de Certificación.
4. Evaluación y Estudios Especiales de Proyecto. <sup>69</sup>

De este proyecto se desprende para la Educación Tecnológica el Programa de Mejora Continua en el que se expresan las acciones, metas y compromisos que se llevarán a cabo en los planteles en cada ciclo escolar, este programa está dirigido principalmente a la comunidad docente y estudiantil. Elaborado para preservar logros y avanzar en la resolución de los problemas prioritarios, debido al mayor impacto que ejercen sobre la calidad de la educación que se brinda en cada escuela.

Sin duda este programa trata de dar respuesta a largo plazo a las propuestas de la NGP, ya que contribuye a la evaluación de la gestión en las instituciones educativas, con la finalidad de modificar los modelos de enseñanza y de servicios a fin de dar mejores resultados.

Así mismo, lleva a cabo cambios estructurales que permiten eficientizar a las instituciones educativas, moderniza los métodos de trabajo implementado plataformas digitales, lo que permite que los trámites sean cada vez más eficientes

<sup>69</sup> Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Educación Tecnología Industrial, *Prueba Experimental del Modelo EBC, Educación Basada en Competencias*, México, DGETI.

sin la necesidad de hacer largas filas. Aunado con la RIEMS, imparte capacitaciones docentes en las que permite familiarizarse con las Tecnologías de la Información y Comunicación (Tic's), agiliza los trámites entre cliente-institución, aspecto medular de la visión gerencial de la NGP, y por supuesto considera la evaluación como un mecanismo que permita conducir hacia la mejora continua hasta lograr la calidad, en general se realizan cambios que hagan más eficaz el servicio en las Instituciones de Educación Tecnológica.

En este sentido, y considerando el contexto revisado respecto a la Educación Media Superior, en el siguiente capítulo realizaremos el análisis de nuestro caso a revisar, el CETis. No. 42.

## **Capítulo III. Estudio de caso CETis. No. 42.**

### **3.1 Los problemas educativos en el Subsistema de Educación Medio Superior.**

Es importante mencionar que en este subsistema existen diversos problemas educativos, que van desde, la deserción de alumnos, el bajo nivel educativo, el desinterés de los docentes por proporcionar enseñanza de calidad, el desinterés de los padres de familia respecto a la educación de sus hijos, hasta la falta de una actualización docente verdaderamente efectiva, entre otros, y que repercuten en el aprendizaje de los alumnos y en el bajo desempeño de los maestros.

En el caso concreto del CETis. No. 42 estos problemas no son ajenos, la mayoría de los alumnos tiene un bajo rendimiento académico derivado de varias situaciones, tanto familiares (desintegración familiar, drogadicción, alcoholismo, etc.), económicos (pobreza, la falta de oportunidades de empleo también juega un papel muy importante ya que muchos de los jóvenes se integran a las filas del crimen organizado), y educativos (el rezago educativo que traen consigo los jóvenes desde su educación inicial, propicia también un rezago importante de conocimientos básicos), estas son algunas de las razones por las que se tienen problemas en las instituciones.

Otro problema no menos relevante, es el de los docentes y su perfil académico, muchos de los profesores que imparten clases en el CETis, No. 42, no cuentan con el perfil adecuado, respecto a la materia que imparten, para educar o transmitir conocimientos oportunos a sus alumnos, además de la falta de actualización. Ahora bien, respecto a la capacitación docente, los cursos de manera presencial y/o en línea, la mayoría están enfocados al uso de las TIC'S; sin embargo, no es posible implementar el uso de éstas herramientas en una institución educativa, si no se cuenta con la infraestructura y el equipamiento necesario. A esto se suma que cerca del 80% de los docentes no cuenta con

plazas de tiempo completo y están ligados a otros trabajos, sin estar enfocados en la labor docente.

¿Cómo combatir estos problemas? Es y será uno de los principales retos del gobierno mexicano, otorgar la estabilidad económica adecuada en el sistema educativo, con profesores de tiempo completo, para que a los alumnos se les garanticen los adecuados conocimientos que les sirvan para mejorar su nivel de vida. Así mismo, ampliar las instituciones educativas públicas para que los jóvenes tengan oportunidad de ingresar a la institución de su agrado y estudiar la carrera que deseen, todo esto con la finalidad de evitar la deserción y proveer a los alumnos de una educación apropiada a sus necesidades y a las necesidades en cuanto a la oferta y demanda del sector productivo de nuestro país. En esta lógica es necesario capacitar a sus docentes, con el fin de afrontar las exigencias de nuestro mundo globalizado.

En el marco de la NGP y con la finalidad de obtener resultados óptimos y favorables, se implementan mecanismos que permiten subsanar estas deficiencias y garantizar el derecho a una educación de calidad, con la RIEMS se da inicio a un cambio de paradigma en la educación media superior, se transforman los modelos educativos paulatinamente, los procesos administrativos se vuelven más eficaces y eficientes; sin embargo, a 7 años de su aplicación los cambios han sido graduales y con frecuencia se encuentran con diversos problemas, algunos administrativos y otros en la cultura del personal, que mantiene resistencia al cambio, junto con un sindicalismo que juega un papel muy importante en esta resistencia que limita y retrasa la puesta en práctica de estos cambios organizacionales.

Derivado de estas situaciones en la Educación Media Superior es necesario establecer en las instituciones, mecanismos de evaluación docente.

### 3.1.1 Mecanismos de evaluación docente en el Subsistema de Educación Medio Superior.

En el Subsistema Medio Superior existen diversos instrumentos a través de los cuales las instituciones educativas evalúan el rendimiento académico, como son:

*La prueba PISA (Programa para la Evaluación Internacional) es un proyecto comparativo de evaluación impulsado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).*

*Es un programa diseñado específicamente para incidir en la política educativa (policy-oriented) y aportar sistemáticamente datos, informes, análisis y reportes dirigidos a la sociedad en general y a quienes toman decisiones respecto a los asuntos más relevantes de la política educativa.*

*Su objetivo principal es la evaluación de las aptitudes o competencias que los estudiantes necesitaran a lo largo de la vida. Su grupo objetivo es la población de 15 años que se encuentra en el momento de ingresar a la educación postsecundaria o están a punto de incorporarse a la vida laboral.<sup>70</sup>*

EXCALE (Examen de la Calidad y el Logro Educativo), esta es una evaluación realizada por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

*Contribuye a conocer los alcances y limitaciones del Sistema Educativo Nacional (SEN) y, por lo tanto, el nivel de la calidad de la educación básica en nuestro país. Se espera que los resultados que genere el INEE complementen los procesos evaluativos existentes — desarrollados por otras instancias nacionales e internacionales— a fin de emitir juicios de valor contextualizados que sirvan para apoyar la toma de decisiones documentada y contribuyan al establecimiento de políticas, reformas e innovaciones dirigidas al mejoramiento de la calidad educativa con equidad.*

*Para lograr esta meta el INEE está construyendo una nueva generación de pruebas nacionales: los Exámenes de la Calidad y el Logro Educativos*

<sup>70</sup> Secretaría de Educación Pública, Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, *PISA para docentes. La evaluación como oportunidad de aprendizaje*, México, 2005. p. 15

*(Excale) con el propósito de evaluar los aprendizajes que logran los estudiantes del SEN en sus niveles básicos y medio superior. Para tal efecto, el Consejo Técnico del INEE ha definido que sus pruebas de gran escala tengan tres características distintivas: a) ser de tipo criterial, b) estar alineadas al currículo nacional, y c) tener un diseño matricial.*<sup>71</sup>

ENLACE (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares), Es una prueba del Sistema Educativo Nacional que se aplica a planteles públicos y privados del País.

*En Educación Básica, a niñas y niños de tercero a sexto de primaria y jóvenes de primero, segundo y tercero de secundaria, en función de los planes y programas de estudios oficiales en las asignaturas de Español y Matemáticas.*

*En Educación Media Superior: a jóvenes que cursan el último grado de bachillerato para evaluar las competencias disciplinarias básicas de los Campos de Comunicación (Comprensión Lectora) y Matemáticas.*

*El propósito de ENLACE es generar una sola escala de carácter nacional que proporcione información comparable de los conocimientos y habilidades que tienen los estudiantes en los temas evaluados, que permita:*

- *Estimular la participación de los padres de familia así como de los jóvenes, en la tarea educativa.*
- *Proporcionar elementos para facilitar la planeación de la enseñanza en el aula. Atender requerimientos específicos de capacitación a docentes y directivos.*
- *Sustentar procesos efectivos y pertinentes de planeación educativa y políticas públicas.*
- *Atender criterios de transparencia y rendición de cuentas.*<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Dirección de Pruebas y Medición del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, Manual técnico. Diseño de exámenes de la calidad y el logro educativos, México, 2009. p. 5

<sup>72</sup> Secretaría de Educación Pública, Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares, ¿Qué es ENLACE?, disponible En: URL. [http://www.enlace.sep.gob.mx/que\\_es\\_enlace/](http://www.enlace.sep.gob.mx/que_es_enlace/), consultada 11 de mayo de 2015.

Sin embargo, estos mecanismos no han proporcionado resultados óptimos que permitan la mejora del sistema, por lo tanto, no son eficientes en sus resultados y sólo evalúan el rendimiento de los alumnos.

Es así como entre los años 1999/2000 en el Subsistema de Educación Media Superior DGETI, se inicia el proceso de evaluación docente, sin embargo, en este año este instrumento se aplica mediante encuestas a un promedio del 20% de alumnos por grupo, atendiendo a un total de 130 preguntas cerradas que eran capturadas de manera manual en una base de datos de Excel, guardadas en disquetes de 3/2, y enviada a la Subdirección de Enlace, lo que propiciaba que esta información pudiera ser fácilmente manipulada.<sup>73</sup>

Para el año 2008 y respondiendo a las exigencias de la NGP el instrumento de evaluación se modifica y es aplicado haciendo uso de las TIC'S, a través del uso de una plataforma en internet, SLED<sup>74</sup> (Sistema en Línea para la Evaluación Docente) y los resultados se obtienen de manera inmediata sin la necesidad de reportarlos a la Subdirección de Enlace o a la Dirección General. Esta evaluación, se aplica dos veces al año en los planteles y el instrumento consta de tres rubros:

El primero la evaluación por parte de los alumnos, el segundo, la auto evaluación y el tercero, la evaluación de pares, es decir, la evaluación que hace un profesor a otro que imparte la misma materia o está en la misma academia, de tal modo que:

*Actualmente la evaluación del desempeño docente se opera bajo un modelo que de forma estratégica incluye la aplicación de instrumentos que*

---

<sup>73</sup> Nota. Esta información se obtuvo de manera directa, y con la colaboración del Lic. José Rosas Tlacomulco.- Jefe del Departamento de Servicios Docentes Turno Vespertino del CETIS. No. 42 "Ignacio López Rayón"

<sup>74</sup> SLED. Tiene como objetivos generales: obtener y brindar a los docentes una valoración de su desempeño, que les permita retroalimentar su práctica docente, promover su reflexión y autoanálisis sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad. Comunicar a las autoridades educativas los resultados de la evaluación del desempeño de sus docentes, con el propósito de brindar elementos para la toma de decisiones, planeación y concentración de acciones en apoyo al personal docente y a la mejora de su práctica. Consultado en: Secretaría de Educación Pública, Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC), *op. Cit;* 2013. p. 7

*favorezcan la visión de la evaluación del desempeño docente de manera integral y orientada al desarrollo profesional, a partir de una retroalimentación que propicie la reflexión de la práctica docente y por consecuencia una mejora continua en el proceso de enseñanza aprendizaje.*<sup>75</sup>

Si bien, en cuanto a la NGP las evaluaciones se aplican y están orientadas a la obtención de resultados, en este caso y de acuerdo a la RIEMS, esta evaluación se lleva a cabo para conocer el rendimiento docente y establecer las estrategias que les permitan desempeñar sus actividades académicas de manera adecuada.

Enseguida abundaremos respecto a la evaluación que es aplicada en nuestro caso de estudio el CETis. No. 42, cómo es que se lleva a cabo y cuál es el instrumento que se aplica, por lo que retomare algunos puntos marcados en el Manual para Evaluar el Desempeño Docente en el Bachillerato Tecnológico y General.

*En el marco del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) y de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) los docentes han ocupado un lugar destacado para el logro de los objetivos de la última, ya que en éstos se encuentra la transformación de un modelo educativo basado en la enseñanza hacia el enfoque basado en el aprendizaje y la adquisición de competencias.*

*Anteriormente, del docente sólo interesaba que impartiera una buena clase y transmitiera sus conocimientos de forma clara, situación que en la actualidad ha cambiado, ya que ahora se espera que además "(...) diseñe estrategias que permitan a los estudiantes aprender a plantear y resolver problemas, a pensar en forma crítica y a ser creativos"*<sup>76</sup>

Con la RIEMS el docente juega un papel mucho más importante en el proceso de enseñanza aprendizaje, ahora no sólo será transmisor de

<sup>75</sup> Subsecretaría de Educación Media Superior, Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC), *Evaluación del desempeño docente*, 2014, disponible en URL <http://cosdac.sems.gob.mx/evadd.php>, consultada 16 de abril de 2015.

<sup>76</sup> Secretaría de Educación Pública, Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC), op. cit; 2013. P.3

conocimientos, sino un facilitador de aprendizaje a través de diversas estrategias y considerando las necesidades de sus alumnos, para ofrecer distintas opciones didácticas, por lo que los docentes deberán tener una constante actualización y compromiso con la educación.

El instrumento que usa la RIEMS para evaluar a los docentes, a través del SLED y que analizaremos más adelante es el siguiente:

<p>SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR COORDINACIÓN REGIONAL DE DESARROLLO ACADÉMICO</p> <p>SEP SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA</p> <p><b>Anexo 2. Cuestionario para estudiantes en el BT</b></p> <p><b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR</b></p> <p><b>MODALIDAD: BACHILLERATO TECNOLÓGICO</b></p> <p><b>CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES</b></p> <p>El propósito del presente cuestionario es recabar información relativa al desempeño de los docentes con el fin de generar acciones que contribuyan a mejorar su trabajo académico.</p> <p>Es importante que la información que proporciones en este cuestionario sea veraz y objetiva, por lo que agradecemos tu honestidad al responder.</p> <p><b>INSTRUCCIONES</b></p> <p>A continuación se presentan una serie de enunciados en relación con algunas de las actividades que realiza tu docente. Lee cuidadosamente cada uno de ellos y marca con una (X), la opción de respuesta que corresponda a tu opinión sobre <i>el desempeño</i> de tu docente. No dejes ningún enunciado sin responder.</p> <p style="text-align: right;">Gracias por tu participación.</p> <p>Selecciona al docente:</p> <p><input type="text"/></p> <p>Selecciona tu porcentaje de asistencia en esta asignatura:</p> <p><input type="text" value="a) 90% a 100%"/> <input type="text" value="b) 76% a 89%"/> <input type="text" value="c) 60% a 75%"/></p>
--

*Fuente: Manual para evaluar el desempeño docente en el bachillerato tecnológico y general, 2013.*

	Deficiente	Adecano- Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
<b>I. PLANEACIÓN</b>				
1. Comunicó claramente cuáles son los objetivos o propósitos de aprendizaje que alcanzarían los estudiantes al finalizar el curso (sentido e importancia de la asignatura, para tu formación).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Presentó el programa de la asignatura al inicio del curso, especificando: objetivos o propósitos, contenidos y calendario de actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Dio a conocer al inicio del curso, los criterios y procedimientos de evaluación que utilizaría para valorar los conocimientos teóricos, las habilidades prácticas y las actitudes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Realizó al inicio del curso, actividades para conocer tu nivel inicial de conocimientos sobre la asignatura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>II. CONDUCCIÓN - INTERACCIÓN</b>				
5. Motivó a los estudiantes a aprender nuevos conocimientos por sí mismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Generó un clima de cordialidad y respeto en el grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Estableció y mantuvo de forma consistente las reglas de disciplina establecidas al inicio del curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Demostró entusiasmo al impartir el contenido de la enseñanza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Utilizó ejemplos cercanos a la realidad (vida diaria) para facilitar la comprensión de conceptos, principios o procedimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Presentó diversos puntos de vista (comparación de teorías, opiniones, procedimientos alternativos) cuando analizó un problema o teoría.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Realizó un número suficiente de ejercicios para reforzar la adquisición de conocimientos y habilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Solicitó el desarrollo de trabajos de investigación y tareas para analizar e integrar diversos conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Estructuró de manera clara y coherente la presentación de ideas en sus exposiciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Estableció relaciones de un tema con otro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Logró que los estudiantes distinguieran los temas centrales de la asignatura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Proporcionó oportunidades para que los estudiantes expresaran sus intereses en relación con la asignatura y ajustó los contenidos con base en éstos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Organizó formas cooperativas, al distribuir responsabilidades y tareas a los miembros de un equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Propició el diálogo y la participación de todos los integrantes del grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Resolvió con precisión las dudas y preguntas de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Formuló preguntas que promovieran el pensamiento crítico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Verificó durante la clase, si el grupo estaba entendiendo sus explicaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Formuló conclusiones o síntesis al término de cada tema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Empleó recursos didácticos diversos (pizarrón, láminas, proyector, mapas conceptuales, cuadros sinópticos, etc.) para facilitar el aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Utilizó las tecnologías de la información y la comunicación (computadora, internet) como recurso para propiciar el aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Promovió que los estudiantes utilizaran distintas fuentes de información adicionales a las propuestas en la asignatura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Manual para evaluar el desempeño docente en el bachillerato tecnológico y general, 2013.



	Deficiente	Apenas Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
<b>III. EVALUACIÓN</b>				
26. Evaluó el aprendizaje de acuerdo a los propósitos del curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Revisó las tareas y las devolvió con observaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Utilizó diversas formas de evaluación de acuerdo con los distintos tipos de aprendizaje (conceptos, procedimientos, habilidades y actitudes).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Dio a conocer los resultados de la evaluación y el por qué de aciertos y errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>IV. ENTORNO EN EL AULA</b>				
30. Promovió que los estudiantes sean exigentes en sus actividades de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Mostró dominio de los conocimientos de la materia que imparte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Realizó el trabajo con sentido de responsabilidad y compromiso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Fue respetuoso (a) con los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Fortaleció los valores de libertad y honestidad en el grupo, a través de su propio comportamiento en clase.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Con base en lo anterior, ¿cómo evaluarías el desempeño de tu docente?

- Deficiente     
  Regular     
  Bueno     
  Excelente

36. ¿Deseas hacer algún comentario a tu docente en relación al proceso de enseñanza y de aprendizaje?

- Comentario positivo     
  Comentario negativo     
  No deseo opinar

Escribe tu comentario:

---



---

Fuente: Manual para evaluar el desempeño docente en el bachillerato tecnológico y general, 2013.

#### Anexo 4. Cuestionario de autoevaluación de los docentes en el BT

### AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR BACHILLERATO TECNOLÓGICO

#### CUESTIONARIO PARA DOCENTES

##### PROPÓSITO

El propósito del presente cuestionario es permitirle hacer una reflexión y análisis sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad con respecto a su desempeño dentro del aula, que contribuyan a la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La información que a continuación se solicita es de carácter confidencial, por lo que se le pide la mayor sinceridad y objetividad posible en sus respuestas.

Agradecemos su colaboración.

##### INSTRUCCIONES:

Seleccione la asignatura en la que se considera con más competencias para impartirla:

Número de estudiantes que cursaron la asignatura a evaluar:

Menos de 15	Entre 16-30	Entre 31-45	Entre 46-60	Más de 60
-------------	-------------	-------------	-------------	-----------

*Fuente: Manual para evaluar el desempeño docente en el bachillerato tecnológico y general, 2013.*

Seleccione el nivel con que considera haber desarrollado las siguientes actividades en la asignatura.

	Deficiente	Absente Adecuada	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
<b>I. PLANEACIÓN</b>				
1. Comunicó claramente cuáles eran los propósitos formativos de aprendizaje que alcanzarían los estudiantes al finalizar el curso (sentido e importancia de la asignatura para su formación).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Presentó el programa de la asignatura al inicio del curso, especificando: propósitos, competencias a desarrollar y calendario de actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Dió a conocer, al inicio del curso, los criterios y procedimientos de evaluación que utilizaría para valorar los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Realizó, al inicio del curso, actividades para conocer los conocimientos previos de los estudiantes sobre la asignatura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>II. CONDUCCIÓN - INTERACCIÓN</b>				
5. Motivó a los estudiantes a aprender nuevos conocimientos por sí mismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Generó un clima de cordialidad y respeto en el grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Estableció y mantuvo de forma consistente las reglas de disciplina establecidas al inicio del curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Demostró entusiasmo al conducir el desarrollo de las competencias y los aprendizajes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Utilizó ejemplos cercanos a la realidad para facilitar la comprensión de conceptos, principios o procedimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Presentó diversos puntos de vista (teorías contrastantes, opiniones contrarias, procedimientos alternativos) cuando se analizó un problema o teoría.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Realizó un número suficiente de ejercicios para reforzar la adquisición de conocimientos y habilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Promovió la realización de trabajos y tareas para analizar e integrar diversos conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Estructuró de manera clara y coherente la presentación de ideas en las exposiciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Estableció relaciones de un tema con otro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Logró que los estudiantes distinguieran los temas centrales de la asignatura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Proporcionó oportunidades para que los estudiantes expresaran sus intereses en relación con la asignatura y ajustó los contenidos con base en éstos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Promovió formas cooperativas, al distribuir responsabilidades y tareas a los miembros de un equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Propició el diálogo y la participación de todos los integrantes del grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Resolvió con precisión las dudas y preguntas de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Formuló preguntas que promovieran el pensamiento crítico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Verificó durante la clase, si el grupo estaba entendiendo mis explicaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Propició que los estudiantes formularan conclusiones o síntesis al término de cada tema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. El dominio que tengo de las TIC's (tecnologías de la información y la comunicación) para organizar y planificar el proceso de enseñanza y de aprendizaje es...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Utilicé las tecnologías de la información y la comunicación (TAC's: computadora, internet, proyector, entre otros) además de otros recursos didácticos como: láminas, mapas conceptuales, cuadros sinópticos, etc., para apoyar el desarrollo de las estrategias de aprendizaje en el aula.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Promoví que los estudiantes utilizaran distintas fuentes de información adicionales a las propuestas en la asignatura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Manual para evaluar el desempeño docente en el bachillerato tecnológico y general, 2013.

	Deficiente	Adecuada/Aceptable	Satisfactoria	Muy Satisfactoria
<b>III. EVALUACIÓN</b>				
26. Evalué el aprendizaje de forma congruente con los propósitos del curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Revisé las tareas y las devolví con observaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Utilicé diversas formas de evaluación de acuerdo con los distintos tipos de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Di a conocer los resultados de la evaluación y el porqué de aciertos y errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>IV. ENTORNO EN EL AULA</b>				
30. Promoví que los estudiantes sean exigentes en sus actividades de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Mostré una sólida formación en los conocimientos de la materia que impartí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Realicé el trabajo con sentido de responsabilidad y compromiso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Fui respetuoso (a) con los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Fortalicé los valores de libertad y honestidad en el grupo, a través de mi propio comportamiento en clase.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Con base en lo anterior, ¿cómo evaluaría su desempeño general en dicha asignatura?

- Deficiente       Regular       Bueno       Excelente

Fuente: *Manual para evaluar el desempeño docente en el bachillerato tecnológico y general, 2013.*

## Anexo 6. Guía de Observación

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

#### Presentación

El propósito de la Evaluación del Desempeño Docente es obtener y brindar a los docentes una valoración de su desempeño, que les permita retroalimentar su práctica docente, promover su reflexión y autoanálisis sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad de los docentes de Educación Media Superior adscritos a la Subsecretaría de Educación Media Superior, con el fin de generar acciones que contribuyan a la mejora del desempeño académico en las aulas.

**Objetivo de la Guía de Observación** El propósito de esta Guía de Observación es recabar información relativa al desempeño de los docentes a través de la observación de los mismos docentes (pares), debido a que los colegas son expertos en el campo docente, tienen experiencia, prioridades y valores similares lo cual da pauta a una evaluación objetiva.

**Funciones del observador (par)** Su papel como observador (par) consiste en acudir a una clase y observar el desempeño del docente. Posteriormente llevará a cabo el registro de dicha observación en el Sistema de Evaluación en Línea (SLED).

Se sugiere que durante la observación en la sesión, permanezca en un lugar que no interfiera con las actividades y que no intervenga bajo ninguna situación.

Recuerde que su opinión es muy importante, por lo que la información que obtenga de la observación de la clase debe ser lo más objetiva posible. Agradecemos su honestidad y el tiempo para realizar la visita de observación.

#### Sección 1. Datos del docente observado

Nombre completo

Semestre

Turno

Carrera

Asignatura, módulo o submódulo

Grupo

1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60
------	-------	-------	-------	-------	-------

Tamaño del grupo

Salón de clases	Salón de cómputo	Talleres	Laboratorio
-----------------	------------------	----------	-------------

Lugar de observación

Fuente: Manual para evaluar el desempeño docente en el bachillerato tecnológico y general, 2013.

## Sección 2. Guía de Observación

### Instrucciones

A continuación se presentan una serie de afirmaciones en relación con algunas de las actividades que realiza el docente. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque la opción de respuesta que corresponda a su observación sobre el desempeño del docente, según la siguiente escala:

	Deficiencia
Deficiente	Se observan carencias en las actividades que se presentan en la afirmación.
Apenas aceptable	Se observan las actividades que se presentan en la afirmación, sin embargo, no las alcanza en su totalidad.
Satisfactorio	Se observa un dominio respecto a las actividades que se presentan en la afirmación, pero es factible a mejorar.
Muy satisfactorio	Se observa la aplicación óptima respecto a las actividades que se presentan en la afirmación.
No aplica	No se observan las actividades que se presentan en la afirmación, debido a que no era adecuado por la dinámica que se llevó a cabo en la sesión.

	Deficiente	Apenas Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	No aplica
<b>I. PLANEACIÓN</b>					
1. Indica el tema de la sesión, la dinámica de trabajo y lo que se pretende alcanzar de forma clara y precisa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Elabora secuencias didácticas que permiten desarrollar las competencias en el estudiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Identifica los intereses, necesidades y características propias de los estudiantes para el empleo pertinente de las estrategias de enseñanza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Vincula los contenidos con estrategias de aprendizaje pertinentes para el aprendizaje significativo de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Indica y explica las formas y criterios de evaluación de las actividades que se desarrollarán en la sesión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>II. CONDUCCIÓN - INTERACCIÓN</b>					
6. Motiva a los estudiantes a aprender nuevos conocimientos por sí mismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Identifica los conocimientos previos de los estudiantes para el aprendizaje de nuevos conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Aplica estrategias de enseñanza pertinentes al área de conocimiento que permitan alcanzar el logro de las competencias establecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Presenta diversos puntos de vista (teorías contrastantes, opiniones contrarias, procedimientos alternativos) cuando se analiza un problema o teoría.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Realiza ejercicios, problemas, prácticas o proyectos para analizar e integrar diversos conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Explica de manera clara y coherente la presentación de ideas durante la sesión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Relaciona los contenidos con la realidad, en el contexto de los estudiantes, así como la trascendencia en su vida personal y profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Relaciona los contenidos de su materia con otras asignaturas del plan de estudios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Promueve formas cooperativas, al distribuir responsabilidades y tareas a los miembros de un equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Manual para evaluar el desempeño docente en el bachillerato tecnológico y general, 2013.



	Insuficiente	Apenas Aceptable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	No aplica
15. Estimula la participación de los estudiantes, anima a que expresen sus opiniones, discutan y formulen preguntas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Resuelve clara y oportunamente las dudas y preguntas de los estudiantes oportunamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Formula preguntas que promueven el pensamiento crítico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Propicia que los estudiantes formulen conclusiones o síntesis al término de la sesión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Proporciona ejemplos de manera que los estudiantes puedan comprender con mayor precisión los conceptos explicados por el docente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Retroalimenta a los estudiantes sobre los ejercicios, problemas, prácticas o proyectos trabajados durante la sesión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. El manejo que tuvo en el uso de las TIC's (tecnologías de la información y la comunicación) para organizar y planificar el proceso de enseñanza y de aprendizaje fue:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Utilizó las tecnologías de la información y la comunicación (TAC's): computadora, Internet, proyector, entre otros) además de otros recursos didácticos como: láminas, mapas conceptuales, cuadros sinópticos, etc., para apoyar el desarrollo de las estrategias de aprendizaje en el aula.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>III. EVALUACIÓN</b>					
23. Realiza un repaso haciendo énfasis en los conceptos principales del tema tratado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Evalúa el aprendizaje de forma congruente con los propósitos de la sesión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Revisó las tareas y las devuelve con observaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Utiliza diversas formas de evaluación de acuerdo con los distintos tipos de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Explica con claridad los aciertos y errores de los ejercicios, problemas, prácticas o proyectos trabajados durante la sesión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>IV. ENTORNO EN EL AULA</b>					
28. Las normas de convivencia son evidentes en la interacción de docente-estudiante y estudiante-estudiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Realiza su labor docente con sentido de responsabilidad y compromiso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Fomenta el respeto por las diferencias en los puntos de vista de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Permite la expresión de las opiniones de los estudiantes que participan durante la sesión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Muestra una sólida formación en los conocimientos de la materia que imparte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Motiva en los estudiantes el aprendizaje autónomo de los temas abordados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Con base en lo anterior, ¿cómo evaluaría el desempeño del docente en general?

- Deficiente       Regular       Bueno       Excelente

¡Muchas gracias por su participación!

### 3.2 La importancia del caso de estudio.

El análisis sobre la Educación Media Superior y la evaluación docente es relevante ya que DGETI es hoy por hoy, la Institución de Educación Media Superior más grande a nivel Nacional, que cuenta con 439 planteles, en segundo sitio está el Colegio Nacional de Educación Profesional Tecnológica (CONALEP) que cuenta con 302 planteles a lo largo del país.

En el siguiente cuadro podemos observar la estructura de la Educación Media Superior a nivel Nacional, las Instituciones educativas centralizadas, descentralizadas, estatales, autónomas y algunas privadas.

Educación Media Superior			
Centralizados del Gobierno Federal	Centralizados (SEMS)	DGETI	CETIS, CRTIS
		DGETA	CBTA, CBTF
	DGECyTM	CETMAR, CETAC	
	DGB	CEB, PREFECOS, Prep. Fed. Lazaro Cárdenas	
	Centralizados (SEP)	INBA	Bachillerato de Arte, Bachillerato Técnico de Arte
Desconcentrado	IPN	CECYT, CET	
	SEDENA	Bachillerato Militar	
Otras Secretarías	SEMAR, SAGARPA, PGR, ISSSTE, etc.	Bachillerato Tecnológico, Profesional Técnico y Técnico Básico	
Descentralizados de la Federación		CONALEP	Profesional Técnico-Bachiller
		CETI-Guadalupe	Bachillerato Tecnológico
		COBACH México (DF)	Bachillerato General
Descentralizados de las Entidades Federativas	Coordinados por las Direcciones Generales de la SEMS (Federal-Estatal)	DGETI	CECYTE, EMSAD
		DGB	COBACH, BIC, EMSAD
Estatales	Coordinados por los Gobiernos Estatales (AEEs)		TELEBACH
			Preparatorias Estatales por Cooperación
			Bachillerato General y Tecnológico
			Profesional Técnico
Organismos del Gob. del D.F.	Coordinados por el Gob. del D.F.	Instituto de Educación Media Superior en el DF	Bachillerato General
Autónomas		UNAM	CCH E N Preparatoria, Bachillerato a Distancia
		Universidades Autónomas Estatales	Bachillerato de las universidades (General y Tecnológico)
Privados			Preparatorias/Bachilleratos particulares incorporadas a la SEP-DGB
			Preparatorias/Bachilleratos particulares incorporadas a los Gobiernos Estatales (AEEs)
			Preparatorias/Bachilleratos particulares incorporadas a las Universidades Autónomas
			Preparatorias/Bachilleratos particulares no incorporadas

Nota: En este esquema no se incluye el Bachillerato Semiescolarizado, la Preparatoria Abierta ni la Capacitación para el Trabajo

Fuente: [slideshare.net](http://slideshare.net/)<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Sistema Nacional de Bachillerato en México, Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), SlideShares, 2009, disponible en URL: <http://es.slideshare.net/arriola17/sistema-nacional-de-bachillerato-en-mxico-presentation>, consultada 16 de abril de 2015.

Para la NGP la evaluación docente aplicada con la RIEMS representa una forma innovadora que busca hacer eficiente la forma de evaluar y mejorar el sistema educativo a través de cambios que respondan a las necesidades de la globalización y del modelo económico mundial.

Por otro lado es importante un análisis del CETis. No. 42 ya que es un plantel que se encuentra en proceso de integrarse al SNB y está llevando a cabo cambios estructurales para ofrecer una educación de calidad, eficiente, eficaz y con buenos resultados, en cuanto a los profesores, podremos entender su percepción respecto a la evaluación y a estos cambios que se han venido dando en pro de ofrecer una educación de calidad.

### **3.2.1 Diseño del instrumento de investigación.**

Debido a que este análisis se basa en el estudio de la evaluación docente es necesario aplicar un instrumento de investigación, en este caso se realizó una encuesta donde se plantearon las preguntas necesarias para conocer el panorama de los docentes respecto a la evaluación.

Los cuestionarios son los instrumentos de investigación más utilizados para recolectar datos, consisten en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir; pueden ser de dos tipos cerradas y abiertas, en las preguntas cerradas las respuestas son delimitadas y pueden ser dicotómicas o incluir varias alternativas de respuestas, es decir, son definidas a priori por el investigador, mientras que las preguntas abiertas, no delimitan las alternativas de respuesta, en este caso el número de categorías de respuesta es muy elevado.<sup>78</sup>

*La encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas,*

---

<sup>78</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Hernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, *Metodología de la investigación*, México, MC GRAW-HILL, 1991. p. 300

# BIBLIOTECA UACM

*económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos.*

*Debido a su intenso uso y difusión, la encuesta es representante por excelencia de las técnicas del análisis social.*<sup>79</sup>

En este sentido, nuestro instrumento de investigación es mixto y consta de catorce preguntas, en las cuales buscamos respuestas que nos puedan apoyar a entender las perspectivas de la evaluación y que tan informados están nuestros encuestados respecto al tema. Con la información que se recabó nos podemos dar una idea acerca de la opinión de la comunidad educativa del CETis. No. 42. Así como su punto de vista respecto a la eficiencia y eficacia del instrumento de evaluación mediante el cual son evaluados.

### **3.2.2 Encuesta mixta o semi-estructurada.**

El mecanismo que se utilizó es una encuesta mixta, es decir, que el cuestionario contiene preguntas cerradas y abiertas. Quedando nuestro instrumento de investigación de la siguiente manera:

---

<sup>79</sup> López Romo, Heriberto, en Galindo Cáceres, Jesús, *Técnicas de investigación. En sociedad, cultura y comunicación*, México, PEARSON, 1998. p. 33

Entrevista # \_\_\_\_\_

Folio: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_

Hora de término: \_\_\_\_\_

Duración: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

1.- ¿Sabe usted en qué consiste el Sistema en Línea de Evaluación Docente? Si  No

Explique. \_\_\_\_\_

2.- ¿Conoce los criterios bajo los que está siendo evaluado? Si  No

Explique. \_\_\_\_\_

3.- De las siguientes opciones ¿cuál cree usted que sea la meta del SLED?

- (a) Brindar a los docentes una valoración de su desempeño.
- (b) La actividad docente y su perfeccionamiento.
- (c) Comunicar a las autoridades educativas el desempeño docente.
- (d) Mejorar la práctica docente.
- (e) Ninguna de las anteriores.

4.- ¿Considera que el procedimiento utilizado para la aplicación de esta evaluación, es apropiado para lograr los objetivos deseados? Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.- ¿Considera que los resultados arrojados por el SLED son confiables? Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6.- ¿En qué área de acción específica considera usted que ha mejorado el desempeño de los profesores del CETis. No. 42?

- (a) En la planeación de sus clases.
- (b) En el trabajo dentro del aula.
- (c) En el método enseñanza aprendizaje.
- (d) En sus mecanismos de evaluación.

7.- De acuerdo a la pregunta anterior ¿Considera usted que esta mejora se deba a los resultados del Sistema en Línea para la Evaluación Docente? Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8.- Según los datos ofrecidos por IFOMEX el costo del SLED es de:

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO POR PROCESO DE EVALUACIÓN
PERSONAL APOYO PEDAGÓGICO COSDAC	\$ 20,945.76	\$ 125,674.56
PERSONAL DE SOPORTE TÉCNICO COSDAC	\$ 23,777.40	\$ 142,664.40
RENTA DE SERVIDOR TIPO D	\$ 1,933.72	\$ 11,602.32
RENTA DE EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 1,153.04	\$ 6,918.24
		\$ 286,859.52

**COSTO MENSUAL POR DOCENTE DEL SLED \$ 1.35**

**COSTO POR DOCENTE DURANTE EL PROCESO DE EVALUACIÓN \$ 8.09**

¿Qué opinión le merece esta información? \_\_\_\_\_

9.- ¿Considera que el SLED se realiza con la finalidad de hacer más eficiente y mejorar a la Educación Media Superior? Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10.- ¿Considera que con la aplicación del SLED se resuelven los problemas educativos, como: la deserción, el rezago educativo o la reprobación? Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11.- ¿En qué área le realizaría modificaciones al SLED?

(a) En el proceso para llevar a cabo la evaluación.

(b) En la planeación de los criterios a evaluar.

(c) En la forma de aplicar la evaluación.

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12.- ¿Recomendaría otro tipo de evaluación para mejorar tanto la administración educativa, como la calidad educativa? Si  No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

13.- De las siguientes opciones. ¿Cuál considera usted que debería ser tomada en cuenta para mejorar la gestión educativa?

(a) Evaluar a los docentes a través de los resultados académicos de sus alumnos.

(b) Evaluar los planes de estudio aplicados (contenido de los programas y materias).

(c) Evaluar a los directivos, así como a su administración.

(d) Flexibilizar las actividades y los procesos tanto administrativos como académicos.

14.- ¿Está de acuerdo con la aplicación de la evaluación? Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

*Elaboración propia, 2014.*

### **3.2.3 Selección de la muestra.**

Para determinar el número de personas a las que se les aplicó el cuestionario fue necesario realizar un ejercicio de muestreo, es decir, identificar el procedimiento, tamaño y forma en la que se seleccionaron a dichas personas.

El muestro es el procedimiento a través del cual se toma una parte (muestra) representativo de una totalidad (población objetivo) que permita decir que los criterios y conclusiones aplicados a la muestra son aplicables a la totalidad.

Es importante mencionar las características con las que debe cumplir nuestra población a estudiar:

- ✓ Docentes de Educación Media Superior.
- ✓ Pertenecientes a la Dirección General de Educación Media Superior (DGETI).
- ✓ Adscritos al Centro de Estudios Tecnológico industrial y de servicios No. 42.
- ✓ Que hayan sido evaluados a través del Sistema en Línea para la Evaluación Docente (SLED).
- ✓ Nivel educativo, licenciatura o superior.
- ✓ Sexo indistinto.
- ✓ Turno de trabajo indistinto.

Definidas las características de la población, iniciamos el ejercicio de muestreo, para ello utilizaremos las siguientes fórmulas:

Fórmula 1. Selección de la muestra teórica.

$$n^0 = \left(\frac{z}{\epsilon}\right)^2 * p * q$$

Fórmula 2. Selección de la muestra real.

$$n = \frac{n^0}{1 + n^0/N}$$

Los términos de las fórmulas son los siguientes:

**N:** Número total de elementos que conforman la población. Lo determina el ámbito y condición del trabajo o experimento.

**$n_0$ :** Tamaño de elementos de la muestra teórica. Es el resultado de la aplicación de la fórmula 1, con los criterios definidos por el investigador para el experimento.

**n:** Cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida. Es el resultado de la aplicación de la fórmula 2, con los criterios definidos por el investigador y afectados por el número total de los elementos de la población (N).

**Z:** Grado o nivel de confiabilidad o confianza en el experimento. Es la certidumbre de que los elementos del experimento caigan dentro de los parámetros de una distribución normal.

**€:** Error sistemático inherente a todo experimento.

**p:** Probabilidad que tiene la muestra de no poseer las mismas cualidades.

**q:** Probabilidad que tiene la muestra de poseer las mismas cualidades.

**Fórmula 1.** Se utiliza el concepto de selección teórica, debido a que los criterios utilizados para definir cada término o parámetro son seleccionados por el investigador, es decir, que el diseño del experimento (en su caso) está totalmente controlado por quien lo dirige, permite calcular el tamaño de la muestra cuando el investigador establece los criterios del experimento para poblaciones pequeñas; además, esto lleva a que el tamaño de la muestra esté relacionada primero, por la confiabilidad, segundo, por el error y finalmente por la probabilidad.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Ramírez Palomo, Armando, En el curso: *Planeación con participación en la ciudad de México*, México, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, 2013.

### Determinación del grado de confiabilidad.

Para experimentos con poblaciones pequeñas, existen tablas que permiten la ubicación del valor Z, este valor lo determina el investigador y entre más cerca de 100% la muestra será mayor, es decir, en nuestro estudio el tamaño de la muestra se acerca al número total de la población total del experimento, en este caso a los 74 docentes.

Se puede utilizar la siguiente tabla:

99%-----z=	2.58	Con este porcentaje el número de personas a entrevistar será muy elevado y se acercará más al total de la población a muestrear.
95%-----z=	1.96	Porcentaje intermedio para grados de confiabilidad aceptables.
90%-----z=	1.64	Este porcentaje es el más utilizado para obtener resultados confiables.

### Determinación del tamaño del error.

La bibliografía consultada sugiere que para experimentos con poblaciones pequeñas, el porcentaje de error estimado puede oscilar entre el 5% y el 10%.

Para $3 \leq N \leq 10$	Se asume $\epsilon = 0.1$	Un error del 10%
Para $N > 10$	Se asume $\epsilon = 0.05$	Un error del 5%

### Determinación de las probabilidades.

Al igual que en los términos anteriores, se sugieren valores de la probabilidad que oscilan entre el 1% y el 20%.

Para $3 \leq N \leq 19$	Se asume $q = 0.01$	del 1%
Para $20 \leq N \leq 29$	Se asume $q = 0.01$ hasta $0.02$	Del 1 al 2%
Para $30 \leq N \leq 79$	Se asume $q = 0.2$ hasta $0.05$	Del 2 al 5%
Para $80 \leq N \leq 159$	Se asume $q = 0.05$ hasta $0.10$	Del 5 al 10%
Para $N \geq 160$ -----	Se asume $q = 0.05$ hasta $0.20$	Del 5 al 10%

### Tamaño de la muestra teórica.

En este sentido se muestran los valores utilizables para el cálculo de la muestra teórica, encontrados en la literatura para experimentos pequeños.<sup>81</sup>

Para una confiabilidad de 95%	$z = 1,96$ (el más empleado)
Para un error de 5%	$\epsilon = 0.05$
Para la probabilidad de que la muestra no posea las mismas cualidades asume de un 2 al 5%	$q = 0,05$
Para la probabilidad de que la muestra posea las mismas cualidades se realiza el siguiente cálculo: $p = 1 - q \rightarrow p = 1 - 0,05 = 0.95$	$p = 0.95$

Por lo tanto, Consideramos al total de la población docente en el CETis. No. 42 que es de (N) 74 profesores, quienes serían nuestra población objetivo del estudio, con una determinación de confiabilidad de (z) 95%, y un error del ( $\epsilon$ ) 5% nuestra población a estudiar es de (n) 15 docentes.

Es así como el tamaño de la muestra teórica se obtiene de la siguiente manera:

$$n^0 = \left(\frac{z}{\epsilon}\right)^2 * p * q = \left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 * 0.95 * 0.05 = 18.24$$

**Fórmula 2.** Esta fórmula se utiliza para adecuar la muestra teórica (fórmula 1) a la realidad de la población objetivo del experimento, en este caso, una vez obtenido el resultado de la fórmula 1 se realiza el siguiente proceso: el número de la muestra teórica  $n_0$  se divide sobre el tamaño de la muestra real N a este

<sup>81</sup> Moráquez Iglesias, Arabel, *¿Cómo seleccionar el tamaño de la muestra para una investigación educativa?*, disponible en: URL. <http://www.monografias.com/trabajos42/seleccion-muestra/seleccion-muestra.shtml> consultada 04 marzo 2014.

resultado se suma 1 y finalmente se vuelve a dividir sobre el número de la muestra teórica  $n_0$ .

$n$ : Cantidad real de elementos de la muestra.

$n_0$ : Tamaño de la muestra teórica.

$$n = \frac{n^0}{1+n^0/N}$$

$N$ : Tamaño de la población real.

Por lo tanto, en tamaño real de la muestra a entrevistar se obtuvo de la siguiente manera:

$$n = \frac{n^0}{1 + n^0/N} = \frac{18.24}{1 + 18,24/74} = 14.70 \approx 15$$

$$n = 15$$

#### Selección de la muestra.

Una vez que se tiene el tamaño de la muestra, seguimos con la selección de los elementos del conjunto de la población del experimento. Para ello se realizó una selección al azar, basándonos en una tabla de números aleatorios, con la que se identificó a los docentes que serían entrevistados.

Este procedimiento lo realizamos de la siguiente manera:

1. Tomamos la lista con el nombre de los 74 docentes, esta lista será usada como marco de la muestra.
2. A cada docente se le asignó un número de orden entre 01 y 74. Esto quiere decir que cada docente tiene un número de identificación.
3. Tomamos nuestra tabla de números al azar, en nuestro caso de utilizo la siguiente tabla:

### TABLA DE NÚMEROS AL AZAR

	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20	21-24	25-28	29-32	33-36	37-40
<u>01</u>	4251	5149	4751	4847	4249	4648	5047	4847	5156	8789
<u>02</u>	4849	5051	5046	4756	4738	5350	4746	4847	4846	2346
<u>03</u>	5692	9870	3583	8997	1533	6466	8830	7271	3809	4256
<u>04</u>	2080	3828	7880	0586	8482	7811	6807	3309	2729	2235
<u>05</u>	1039	3382	7600	1077	4455	8806	1822	1669	7501	8330
<u>06</u>	6477	5289	4092	4223	6454	7632	7577	2816	9002	2365
<u>07</u>	4554	6146	4846	4647	5034	4646	5139	5355	5249	2224
<u>08</u>	0772	2160	7236	0812	4195	5589	0830	8261	9232	0902
<u>09</u>	0092	1629	0377	3590	2209	4839	6332	1490	3092	2390
<u>10</u>	7315	3365	7203	1231	0546	6612	1038	1425	2709	3092
<u>11</u>	5775	7517	8974	3961	2183	5295	3096	8536	9442	2392
<u>12</u>	5500	2276	6307	2346	1285	7000	5306	0414	3383	2303
<u>13</u>	3251	8902	8843	2112	8567	8131	8116	5270	5994	9092
<u>14</u>	4675	1435	2192	0874	2897	0262	5092	5541	4014	2113
<u>15</u>	3543	6130	4247	4859	2660	7852	9096	0578	0097	1324
<u>16</u>	3521	8772	6612	0721	3899	2999	1263	7017	8057	3443
<u>17</u>	5573	9396	3464	1702	9204	3389	5678	2589	0288	6343
<u>18</u>	7478	7569	7551	3380	2152	5411	2647	7242	2800	3432
<u>19</u>	3339	2854	9691	9562	3252	9848	6030	8472	2266	3255
<u>20</u>	5505	8474	3167	8552	5409	1556	4247	4652	2953	9854
<u>21</u>	6381	2086	5457	7703	2758	2963	8167	6712	9820	5324
<u>22</u>	0935	5565	2315	8030	7651	5189	0075	9353	1921	0222
<u>23</u>	2605	3973	8204	4143	2677	0034	8601	3340	8383	3243
<u>24</u>	7277	9889	0390	5579	4620	5650	0210	2082	4664	5643
<u>25</u>	5484	3900	3485	0741	9069	5920	4326	7704	6525	1249
<u>26</u>	7227	0104	4141	1521	9104	5563	1392	8238	4882	2324
<u>27</u>	8506	6348	4612	8252	1062	1757	0964	2983	2244	7654
<u>28</u>	5086	0303	7423	3298	3979	2831	2257	1508	7642	1245
<u>29</u>	3690	2492	7171	7720	6509	7549	2330	5733	4730	4534
<u>30</u>	0813	6790	6858	1489	2669	3743	1901	4971	8280	0835
<u>31</u>	6905	7127	5933	1137	7583	6450	5658	7678	3444	3754
<u>32</u>	8387	5323	3753	1859	6043	0294	5110	6340	9137	6323
<u>33</u>	4094	4957	0163	9717	4118	4276	9465	8820	4127	0202
<u>34</u>	4951	3781	5101	1815	7068	6379	7252	1086	8919	2093
<u>35</u>	9047	0199	5068	7447	1664	9278	1708	3625	2864	0204
<u>36</u>	7274	9512	0074	6677	8676	0222	3335	1976	1645	3203
<u>37</u>	9192	4011	0255	5458	6942	8043	6201	1587	0972	0243
<u>38</u>	0554	1690	6333	1931	9433	2661	8690	2313	6999	3094
<u>39</u>	9231	5627	1815	7171	8036	1832	2031	6298	6073	9044
<u>40</u>	3995	9677	7765	3194	3222	4191	2734	4469	8617	3233
<u>41</u>	2402	6250	9362	7373	4757	1716	1942	0417	5921	5345
<u>42</u>	5295	7385	5474	2123	7035	9983	5192	1840	6176	5756
<u>43</u>	5177	1191	2106	3351	5057	0967	4538	1246	3374	0304
<u>44</u>	4344	4044	4549	4443	4249	4948	4151	5152	4240	4737
<u>45</u>	7343	4706	4440	4646	4548	4742	4746	5253	4749	4689

Fuente: Tabla de números al azar "un ejemplo de aplicación"<sup>82</sup>

<sup>82</sup> Villegas Alemán, Allan, *Números aleatorios tabla de números al azar "un ejemplo de aplicación"*, Nicoya Guanacaste, Universidad Autónoma de Centro América UACA. 2012, P. 3.

4. Ponemos, sin mirar, la punta de nuestro lápiz sobre la tabla, en este ejercicio el lápiz cayó en el número 1 de la fila 13 columna 25, que forma parte del número 8116.
5. Se fueron anotando los números de dos cifras, ya que 74 (el total de nuestros docentes) tiene dos cifras, como se muestra enseguida:

	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20	21-24	25—28	29—32	33—36	37-40
<u>13</u>	3251	8902	8843	2112	8567	8131	8116	5270	5994	9092
<u>14</u>	4675	1435	2192	0874	2897	0262	5092	5541	4014	2113
<u>15</u>	3543	6130	4247	4859	2660	7852	9096	0578	0097	1324
<u>16</u>	3521	8772	6612	0721	3899	2999	1263	7017	8057	3443
<u>17</u>	5573	9396	3464	1702	9204	3389	5678	2589	0288	6343
<u>18</u>	7478	7569	7551	3380	2152	5411	2647	7242	2800	3432
<u>19</u>	3339	2854	9691	9562	3252	9848	6030	8472	2266	3255

6. Detuvimos el proceso cuando obtuvimos 15 números distintos, mismos que representan al 15 del resultado de nuestras dos fórmulas anteriores.
7. No deben tomarse en cuentas los números 00, los que se repitan, y los mayores a 74, ya que este es el total de nuestros docentes y los enumeramos a partir del 01. Ejemplo:

16	63
92	78
96	47

Es así como fueron seleccionados nuestros 15 docentes a entrevistar, a través de este método de selección.

Así mismo, para realizar el análisis de nuestro estudio de caso, el CETis. No. 42, además de aplicar el cuestionario, se realizó un análisis estadístico de las últimas dos evaluaciones, tomando a 37 docentes de un universo de 74 (este número de docentes se tomó del total de los registros existentes en el Departamento de Servicios Docentes del plantel) que imparten clases en esta institución educativa, este análisis se hace necesario ya que son los resultados del Sistema en Línea para la Evaluación Docente SLED aplicado hasta el momento.

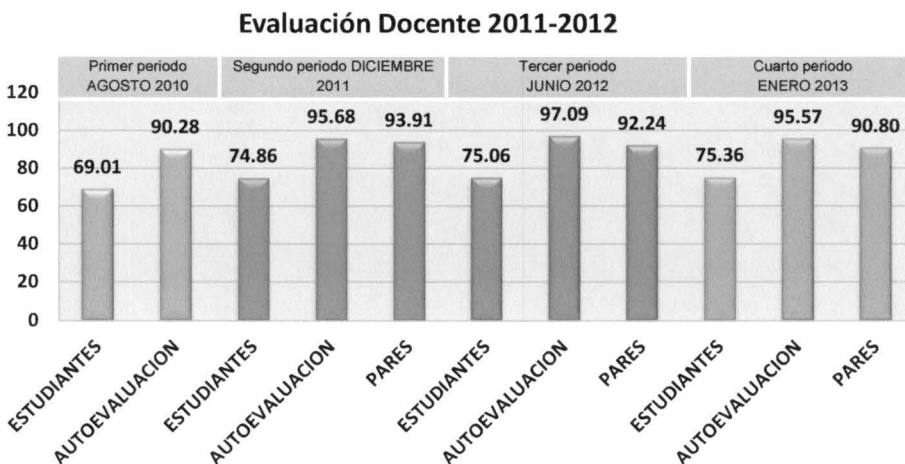
### 3.2.4 Enfoque estadístico.

En primer lugar se hará el análisis estadístico de las últimas dos evaluaciones del SLED aplicadas a los docentes del CETis. No. 42, cuyos mecanismos y objetivos fueron mencionados anteriormente.

Cabe mencionar, que se anexaron los resultados de las dos primeras evaluaciones, sin embargo, solo se cuenta con el registro de 7 docentes, debido que al inicio de la implementación de esta evaluación se mostró resistencia a su aplicación y administrativamente no se llevó a cabo un control adecuado sobre las evaluaciones aplicadas, es hasta la tercera evaluación cuando se implementan mecanismos de control que permitan observar el panorama de resultados de evaluación en el plantel, ya que son requeridos a los docentes para efectos de promoción o estímulos al desempeño docente.

Es por ello que solo haremos el análisis correspondiente a los periodos Junio 2012 y Enero 2013, con lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 1.



Fuente: Archivo del Departamento de Servicios docentes del CETis. No. 42

Para entender los criterios utilizados en la Gráfica 1; es importante mencionar que la escala de evaluación del SLED, está considerada de la siguiente manera:

*Para la obtención del resultado global y particular (por dimensión) de la evaluación se consideraron los siguientes criterios:*

*a) Cada una de las preguntas del cuestionario de opinión de los estudiantes, del cuestionario de autoevaluación y de la guía de observación, serán valoradas en una escala que varía de 1 (lo más negativo) a 4 (lo más positivo) puntos. Exceptuando las dos últimas preguntas del cuestionario de dichos estudiantes y el de su autoevaluación, así como la última pregunta de la guía de observación, las cuales tienen el propósito de englobar o resumir la percepción del estudiante, docente y par sobre el desempeño docente y captar recomendaciones al docente por parte de los estudiantes.*

*b) Se definieron cuatro niveles de desempeño que los docentes pueden alcanzar en el resultado global y en cada una de las dimensiones del cuestionario, en correspondencia con las cuatro opciones de respuesta de cada pregunta del cuestionario: Deficiente (1 punto por reactivo), Apenas aceptable (2 puntos por reactivo), Satisfactorio (3 puntos por reactivo) y Muy satisfactorio (4 puntos por reactivo); por lo que el puntaje obtenido se ubicará en el intervalo correspondiente a cada nivel de desempeño.<sup>83</sup>*

Por lo tanto, observamos que entre la evaluación que hace el alumno hacia el profesor (estudiantes), y la evaluación que hace un docente a otro (pares), hay un rango de diferencia muy alto, la media de los alumnos se encuentra entre el 75.06% y el 75.36%, mientras que la media de los profesores está entre el 90.80% y el 92.2%, como se muestra en la gráfica, es decir, mientras que el plantel en general está calificado por los alumnos como BIEN, para los profesores está en MUY BIEN. Estos datos reflejan una disparidad entre los resultados, y una visión

---

<sup>83</sup> Secretaría de Educación Pública, Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC), *Manual para evaluar el desempeño docente en el Bachillerato Tecnológico y General*, 2013. p. 10

muy diferente entre alumnos y docentes respecto a la calidad de la educación en el CETis. No. 42

En términos de NGP podemos determinar con base en lo que refleja la gráfica, que tanto la aplicación, como los resultados del Sistema en Línea para la Evaluación Docente SLED, son ineficaces he ineficientes por las siguientes razones:

- En primer lugar, a pesar de los esfuerzos para evitar que este instrumento pudiera ser manipulado, es susceptible a serlo, principalmente por la falta de honestidad de los propios docentes al evaluar a sus compañeros de trabajo (pares), esto con la finalidad de evitar rivalidades entre ellos por una mala calificación obtenida, es así, como se llega a acuerdos entre ellos con los que se evalúan como MUY BIEN en la práctica docente.
- En segundo lugar, la autoevaluación de los docentes, al igual que el punto anterior, es deshonesta en sus respuestas porque difícilmente se autoevaluarían de forma crítica y aceptarían sus desaciertos en su práctica docente, solo algunos de ellos se autoevalúan bajo estos criterios.
- En tercer lugar, los alumnos al evaluar al profesor consideran que éste, si llegara a ser evaluado con calificación de APENAS ACEPTABLE, tomó represalia en contra de ellos, por lo que evitan dar una mala calificación al docente a evaluar.

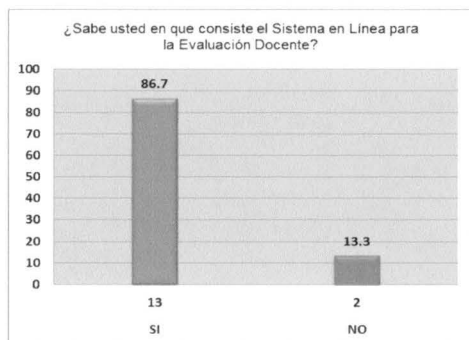
Como se puede observar aún hay errores que subsanar en la aplicación del SLED, esto debido principalmente a que todas las partes directamente involucradas (docente, alumno, administrativo), por un lado, desconocen procesos de aplicación y las políticas de privacidad, por tal motivo se genera incertidumbre

entre ellos, así mismo, hasta ahora la falta de una correcta organización no ha permitido obtener la totalidad de resultados de esta evaluación para realizar un análisis que le permita al plantel observar sus fallas, así como sus áreas de oportunidad con lo que se podría aplicar un plan de acción que ayude a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

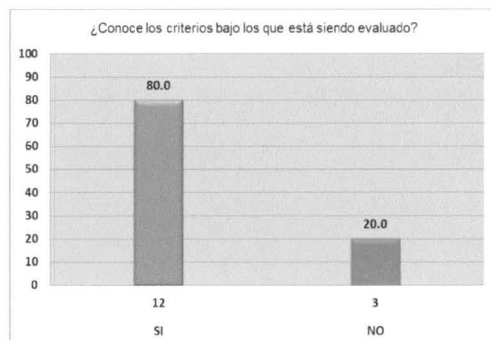
### 3.3 Análisis de resultados.

Una vez construido el instrumento que nos ayudó a contestar nuestra pregunta de investigación y nos dio las repuestas necesarias para saber la eficacia y eficiencia de la evaluación docente y cuáles han sido las fallas y los aciertos en la implementación de este mecanismo de evaluación, se llevó a cabo la aplicación de nuestra encuesta. Las entrevistas efectuadas en el trabajo de campo realizado en el CETis. No. 42, arrojaron los siguientes resultados:

Gráfica 2.

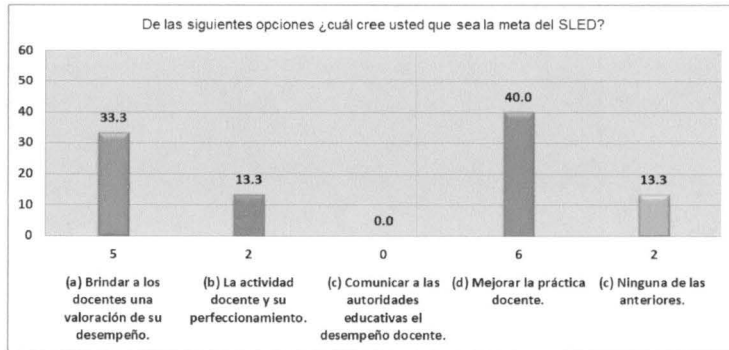


Gráfica 3.



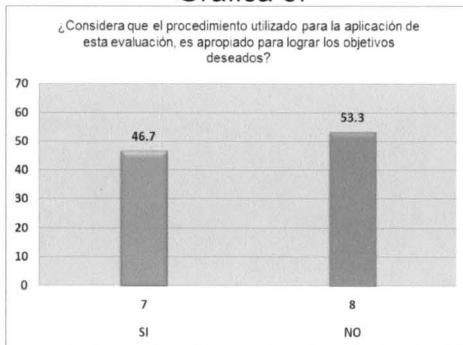
De la población-muestra, trece docentes dicen saber en qué consiste la evaluación, mientras que sólo dos de ellos admiten ignorar su uso o procedimiento (Gráfica 2), es decir el 86.7 conoce el SLED. El 80 por ciento de los entrevistados conoce los criterios con los que se lleva a cabo la evaluación, mientras que tres de ellos los ignoran (Gráfica 3).

Gráfica 4.

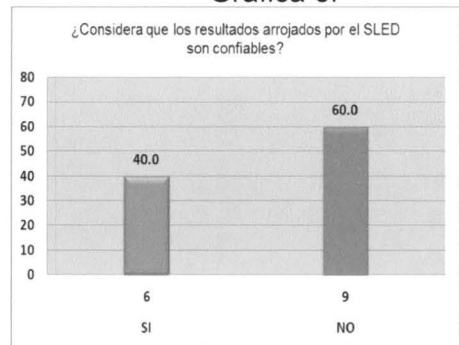


En la Gráfica 4 podemos observar que hay diversos puntos de vista respecto a la meta del SLED, aunque de acuerdo con el Manual para Evaluar el Desempeño Docente en el Bachillerato Tecnológico y General, quien marca los lineamientos para la aplicación del SLED, se fija como objetivo principal de la evaluación, la actividad docente y su perfeccionamiento, sin embargo, solo dos de los quince docentes muestran conocimiento preciso de los objetivos de la evaluación.

Gráfica 5.



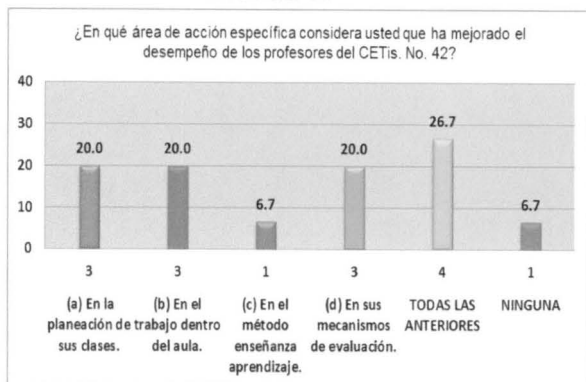
Gráfica 6.



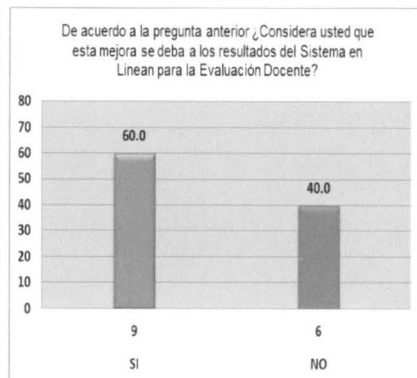
De acuerdo con los resultados de la encuesta, los docentes del CETis. No. 42, consideran que los resultados arrojados por el SLED (Gráfica 5), así como el procedimiento mediante el que se aplica esta evaluación (Gráfica 6), es subjetivo y altamente manipulable, debido al número de alumnos que son seleccionados para

evaluar a los profesores, siendo éste un número poco representativo y no refleja el desempeño de los docentes, así mismo, consideran que no existe un mecanismo mediante el que se compruebe la confiabilidad de la aplicación y los resultados de esta evaluación.

Gráfica 7.

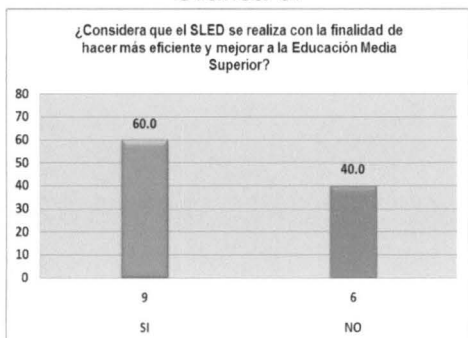


Gráfica 8.

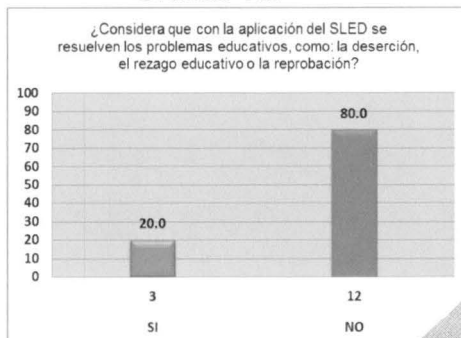


A pesar que los docentes consideran que la evaluación no incide en su desempeño, en la Gráfica 7 y 8, observamos que sus respuestas refieren que el desempeño docente ha mejorado en todas las áreas de acción, aunque sólo el 6.7% considera que si incide en el método de enseñanza-aprendizaje que contempla el SLED, (planeación de clases, trabajo en el aula, métodos de enseñanza-aprendizaje y en sus mecanismos de evaluación) y que esta mejora se debe a los resultados arrojados por el SLED y sus recomendaciones en áreas de acción específicas.

Gráfica 9.

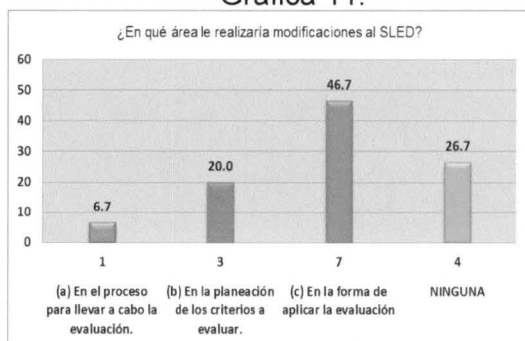


Gráfica 10.

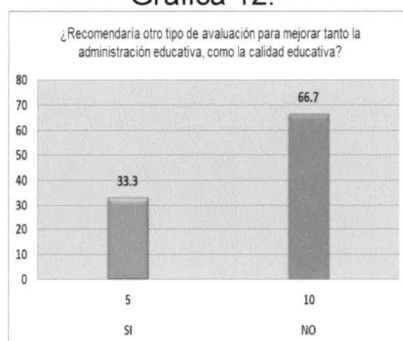


Como se puede observar los docentes están de acuerdo que con la evaluación se puede mejorar a la Educación Media Superior (Gráfica 9), respecto a la gestión educativa haciéndola más eficiente, en cuanto a los procesos administrativos. Sin embargo, con estas mejoras no se resuelven los problemas de deserción, rezago educativo y reprobación (Gráfica 10), ya que éstos responden a problemas sociales, socio-económicos, socio-emocionales, entre otros, por lo que en este caso es necesaria la participación de todos los actores involucrados en la educación (autoridades educativas, padres de familia, directivos, etc.).

Gráfica 11.

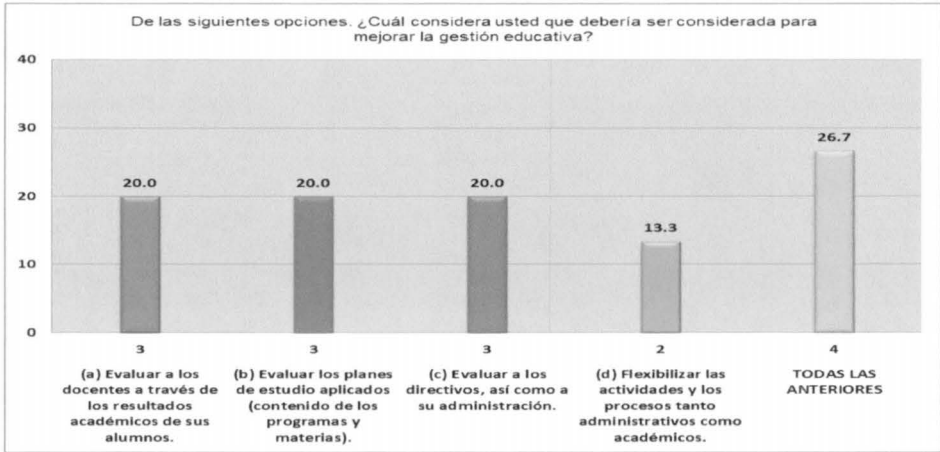


Gráfica 12.



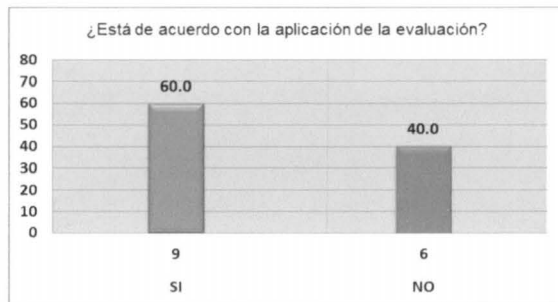
El 46% de las respuestas están dirigidas a modificar la forma de evaluar (Gráfica 11), para hacer de ella una herramienta adecuada, objetiva y confiable. Así mismo, el 33% de los docentes que si recomiendan otro tipo de evaluación (Gráfica 12) consideran realizar evaluaciones en las que se tome en cuenta el punto de vista de los docentes respecto a los indicadores bajo los que serían evaluados, realizar instrumentos en los que también intervengan los padres de familia, así como aplicar la evaluación a un mayor número de alumnos.

Gráfica 13.



El 26.7% de los docentes (Gráfica 13) considera que hay que tomar en cuenta la evaluación de todos los elementos posibles a evaluar, como son evaluar planes de estudio, la propia administración, directivos, etc. no solo a los docentes, para mejorar la gestión en la educación, hay que considerar diferentes aspectos para mejorar la gestión educativa, ya que para obtener buenos resultados es necesario involucrar a todos los actores, procesos, actividades, que intervienen en los procesos educativos.

Gráfica 14.



A pesar de los problemas que ha generado el tema de la evaluación en el gremio docente, en el CETis. No. 42 el 60% de los profesores están de acuerdo en

que se aplique una evaluación (Gráfica 14), sin embargo, ésta debe estar orientada a mejorar la calidad en la educación, mejorar el trabajo en las aulas, actualizar a los docentes y debe ser útil para retroalimentar no para suprimir los beneficios, ni para perjudicar a los docentes, así mismo, la evaluación debe ser objetiva, transparente y con resultados claros y reales para el beneficio de la sociedad.

Los resultados de la aplicación de la encuesta permiten observar algunas reflexiones adicionales:

- El desconocimiento que tienen la mayoría de los docentes respecto al contenido y procesos de la evaluación a la que están siendo sometidos, a pesar de que el 86.7% de los docentes respondió saber en qué consiste la evaluación, específicamente la de SLED, solo el 13.3% de los profesores contestaron de forma acertada, de acuerdo con los objetivos de la evaluación SLED, así mismo, el 60% de los docentes ignora los criterios bajo los que están siendo evaluados.
- Los docentes desconfían de la aplicación de la aplicación del SLED ya que consideran que la evaluación no es objetiva y puede estar sujeta a manipulación, a pesar de que ésta se lleva a cabo vía internet, bajo una plataforma establecida y que arroja resultados de manera inmediata.
- En cuanto al costo del SLED, los docentes consideran que invertir \$286,859.52 de pesos, de los cuales se gastan \$1.35 pesos mensuales por docente y \$8.09 pesos por docente durante el proceso de evaluación, representa un gasto excesivo y que a pesar de su aplicación no se ha obtenido ningún beneficio, siendo de poca utilidad para mejorar la práctica docente, ya que no atienden las recomendaciones hechas por el SLED, esto debido a que

consideran, a la inversa de los alumnos, que los estudiantes los evalúan de manera subjetiva y hasta cierto grado de dolo, ya que son elegidos seis estudiantes de los cuales dos son alumnos con los promedios más bajos, otros dos con promedios intermedios y los últimos con promedio excelente, lo cual consideran los profesores provoca desconfianza en los resultados, ya que ellos no son responsables de la falta de interés de los estudiantes por asistir a clases y aprender.

- Respecto a los problemas educativos de esta institución, observan que se debe trabajar en conjunto, padres de familia, autoridades y docentes para resolverlos, ya que la preocupación por este tema no es solo responsabilidad del docente, estiman que la falta de atención e interés de los alumnos respecto a su educación, se debe principalmente a los problemas sociales y económicos a los que se enfrentan día a día, lo cual perjudica considerablemente su rendimiento dentro de las aulas, es por ello la importancia de que las autoridades educativas lleven a cabo estrategias y programas que acerquen a los padres de familia a conocer los procesos de enseñanza-aprendizaje a los que se someten los estudiantes y así coadyuvar en su buena formación académica.
- Finalmente esperan que la aplicación de futuras evaluaciones responda a propósitos específicos y sean objetivas. Así mismo, que sean enterados en tiempo y forma del plan de acción a seguir para lograr los objetivos de la evaluación, ya que es importante llevar a cabo valoraciones de las actividades, no solo en el área docente, sino también en el área directiva y administrativa. Sin embargo, mencionan que se deben llevar a cabo con fines de mejora y no para perjudicarlos recortándoles prestaciones y beneficios.

### 3.3.1 Diagnóstico del CETis. No. 42.

Como ya se había mencionado antes, el CETis. No. 42 se encuentra en la fase de mejora continua, por lo que los procesos de evaluación han ido perfeccionando su aplicación, sin embargo, falta difundir información respecto a este tema y concientizar a los docentes sobre la importancia de llevar a cabo evaluaciones que permitan identificar las fallas y aciertos en los mecanismos de enseñanza-aprendizaje.

El CETis; prevé a corto plazo integrarse al SNB, por lo que será sometido a una evaluación global que lo calificará como una institución de calidad, esto representaría para el plantel para formar parte de instituciones con certificación de calidad. Es importante mencionar que de los 168 CETis; a nivel nacional, solo 62 cuentan con dicha certificación. Para ello las instituciones deben de cumplir con una serie de requisitos entre ellos:

- Para obtener esta certificación el plantel deberá calificar en alguna de las IV etapas establecidas por este sistema. En este sentido, es el Consejo para la Evaluación de la Educación del tipo Media Superior (COPEEMS) quien está capacitado para otorgar la acreditación a los planteles que deseen formar parte del SNB para ello, se apoyara de Organismos Evaluadores, es decir, asociaciones externas quienes emitirán su opinión sobre la situación del plantel a ingresar.
  
- En este proceso de evaluación serán considerados diversos aspectos, entre ellos, el perfil del docente y que éste cuente con el PROFORDEMS y su respectiva certificación (CERTIDEMS). El perfil del director que debe contar con el PROFORDIR, Así mismo que las instalaciones y el equipamiento deberán encontrarse en óptimas condiciones. Que los docentes hagan uso y apliquen las

TIC'S, entre otras técnicas educativas y que, por supuesto, los planteles cumplan con las evaluaciones establecidas por la SEP.

A pesar de que en los últimos años el plantel ha crecido significativamente en cuanto a instalaciones y equipamiento, respondiendo a los requisitos para certificación del SNB, con el inicio de la Nueva Reforma Educativa, la plantilla docente ha tenido cambios significativos, ya que los profesores están en proceso de jubilación y a partir de este 2015, será el INEE quien absorba las vacantes para poder someterlas a concurso de oposición, así mismo, aquellos que contaban con interinato fueron dados de baja para entregar las plazas a esta Institución, lo que ha generado un descontrol por falta de plantilla docente. Se espera que este 2015 de inicio la asignación de plazas para continuar con el proceso de certificación en el SNB.

### **3.3.2 Perspectivas de mejora en el CETis. No. 42.**

En términos de la NGP y a consideración de las propias autoridades del plantel, el 2014 representó un avance significativo en cuanto a la implementación de la RIEMS. A pesar de que esta reforma estaba proyectada para cumplirse en su totalidad en el año 2012, el CETis. No. 42 al igual que los otros 106 planteles faltantes a nivel nacional esperan integrarse al SNB ya que éste es un requisito obligatorio para toda la DGETI.

Así mismo, para este 2015 el CETis. se encuentra a la espera de la aplicación de una evaluación docente a cargo del INEE, quien establecerá los lineamientos y coordinará la aplicación de las evaluaciones a nivel nacional.

Otro cambio importante involucra al proceso de selección de directivos, en el que cada director contará con un periodo máximo de cuatro años en un plantel y será sometido a una evaluación al cumplir sus primeros dos años. Esto permitirá

que si no cumple adecuadamente con sus funciones pueda ser removido y al mismo tiempo, evitará que prolonguen su estancia por años en una institución.

Estos procesos responden a requerimientos establecidos por la NGP. en la que se espera que las instituciones públicas sean eficaces y eficientes, de esta manera se reducirán los procesos para facilitar y mejorar los resultados educativos.

### **3.4 Notas sobre la Reforma educativa y perspectivas de la evaluación docente.**

La reforma educativa denominada RIEMS fue aprobada y puesta en aplicación desde el 2008 bajo el paradigma de una educación basada en competencias, en los últimos años y con la aprobación de la ahora Nueva Reforma Educativa aprobada en 2013 misma que ha ido implementándose a pasos agigantados, para este 2015 se espera la aplicación de la evaluación docente bajo los nuevos paradigmas educativos, por tal motivo el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) estará al mando de la aplicación de la evaluación docente atendiendo a las necesidades sociales de nuestro País.

En este sentido, el INEE ahora como organismo autónomo y máxima autoridad en materia de evaluación educativa está facultada para emitir lineamientos sobre qué hacer, cómo hacerlo, con qué alcances y qué usos son legítimos para cada evaluación, estos lineamientos serán obligatorios a nivel federal, estatal y en el Distrito Federal

El INEE entiende que la evaluación es una herramienta para la mejora de elementos, procesos y resultados educativos para lo que se requieren intervenciones educativas, es decir, políticas y programas educativos, pertinentes y contextualizados, por lo que su trabajo es crear y definir evaluaciones acorde a las necesidades de las zonas en las que se ubican los planteles y considerando

los problemas que impiden el acceso a las escuelas y el rendimiento de los estudiantes, esto con la finalidad de tomar acciones y fortalecer al trabajo docente.

Es así como esta institución evaluará y coordinará cuatro aspectos importantes:

- ✓ El aprendizaje de los alumnos.
- ✓ El desempeño de los maestros y las autoridades escolares.
- ✓ Las instituciones educativas.
- ✓ Los programas y las políticas educativas.<sup>84</sup>

Derivado de lo anterior, podemos decir que:

*La evaluación docente debe ser universal,...y deberán ser evaluados periódicamente. Esta evaluación se basará en la elaboración de perfiles a cargo de la SEP, que se traducirán en parámetros e indicadores sobre lo que se entiende por un buen docente en lo general, y en lo específico por muchos tipos de docente (por nivel, indígenas, por asignatura)<sup>85</sup>*

Finalmente, es importante mencionar que esta Nueva Reforma Educativa ha generado gran resistencia a su aplicación por parte de los docentes, ya que consideran que ésta es más bien una Reforma Laboral con vicios a privatizar la educación del País y que restringe sus derechos.

---

<sup>84</sup> Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), Dirección de Comunicación y Difusión, *Comunicado de prensa No. 10*, 2013. P. 3

<sup>85</sup> *Ibid.*

## Reflexión ¿Por qué las escuelas tendrían que funcionar como negocio?

El Artículo 3º Constitucional atiende al derecho humano de los ciudadanos a recibir una educación laica y gratuita, por lo tanto, el Estado está obligado a atender las necesidades educativas de nuestro País, en este sentido, y de acuerdo a las exigencias del proceso globalizador que ha venido generando gran impacto en nuestro País, las instituciones educativas deben funcionar de forma más eficiente, reduciendo trámites innecesarios, agilizando procesos, y proporcionando un servicio competente con la finalidad de obtener y proporcionar buenos resultados, respondiendo así a la visión de la NGP.

Por otro lado, y a fin de dar respuesta a nuestra pregunta se hace necesario hacer la distinción breve entre lo público y lo privado en el ámbito educativo. Por lo tanto, un organismo educativo público es aquel que desarrolla actividades propias de la Administración del Estado con apego a la ley y sin fines de lucro, mientras que un organismo educativo privado desarrolla actividades no controladas por el Estado con fines de lucro a fin de obtener un beneficio.

En este sentido, las instituciones educativas públicas en general deben proporcionar a la población una educación de calidad que beneficie al país, para ello es necesario implementar mecanismos que permitan obtener buenos resultados, sin embargo, las escuelas no deben funcionar como negocio ya que la educación no solo es un derecho humano consagrado en la Constitución, sino que también es considerado por la UNESCO como un bien público.

*Concebir la educación como derecho y no como un mero servicio o una mercancía, exige un rol garante del Estado para asegurar una educación obligatoria y gratuita a todos los ciudadanos porque los derechos no se compran ni se transan* <sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), disponible en: URL <http://www.unesco.org/new/es/custom-search/?cx=000136296116563084670%3An9l7p200cbg&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=Concebir+la+educaci%C3%B3n+como+derecho+y+no+como+un+mero+servicio+o+una+mercanc%C3%ADa&hl=es&sa=ok&siteurl=http%3A%2F%2Fwww.unesco.org%2Fnew%2Fes>, consultada el 16 de abril de 2015.

Por lo tanto, el Estado está obligado a proporcionar educación de manera gratuita como lo marca el Artículo 3° Constitucional, con la finalidad de garantizar una vida digna a sus ciudadanos.

Desde la perspectiva de la NGP los procesos administrativos en este caso los de organismos educativos públicos, deben implementar mecanismos orientados a flexibilizar la gestión educativa para proporcionar mejor rendimiento y dar mejores resultados alineándolo así al sector privado, lo que no significa necesariamente privatizar este servicio. La privatización de la educación no es más que la privatización de procesos, mecanismos, técnicas y todo aquello que permita la calidad en las instituciones.

## **Conclusiones.**

Como se puede observar, después de cuatro décadas de que el gobierno empezó a tomar en cuenta las deficiencias en materia educativa y de buscar elevar la calidad, la eficiencia y la eficacia en este sector, hasta el momento los logros han sido parciales debido a la falta de continuidad de cada uno de los programas aplicados.

Los resultados del trabajo muestran que los docentes del CETis 42; consideran al SLED un proceso inapropiado para los propósitos que persigue, el impacto que le atribuyen a los procedimientos de enseñanza aprendizaje es del siete por ciento y el resto lo dividen en impactos relacionados con los procesos de administración educativa. Incluso, cuando se indagó respecto a si esta evaluación ayuda a disminuir la deserción, el rezago y la reprobación, el ochenta por ciento de los profesores entrevistados mencionan que no es posible y que no se puede mejorar la calidad en la educación a través de los resultados de esta evaluación.

El SLED sí estaría incidiendo en la mejora de los aspectos como planeación de clases, organización del trabajo, mecanismos evaluativos, ya que esta evaluación atiende principalmente mejoras en los procesos administrativos, pero no en el método enseñanza-aprendizaje. Y los profesores, en un setenta y tres por ciento, hacen notar la necesidad de modificar las formas y procedimientos para evaluar, así como incorporar a otros actores del proceso educativo como los padres, autoridades y trabajadores.

Un tema a destacar es el que los alumnos evalúen a los profesores. Hay una resistencia a que ello suceda en forma generalizada y habría que poner atención a este tema, ya que los alumnos son el mejor indicador del aprovechamiento escolar en el aula.

Cabe destacar en el marco de la NGP, que con esta evaluación SLED se pretendía mejorar la práctica docente, proporcionando herramientas para mejorar los métodos de enseñanza-aprendizaje, facilitando los procesos de planeación educativa, flexibilizando la práctica docente y atendiendo la transparencia y rendición de cuentas, sin embargo, sus resultados no han sido los esperados por las autoridades educativas, ya que presenta deficiencias en su implementación así como en los indicadores a considerar para el logro de objetivos.

Aplicar una evaluación sólo a los docentes, no soluciona las deficiencias en el Sistema Educativo, ya que a pesar de la presión del gobierno para poner a los docentes como principales culpables de la mala calidad en la educación, se debe considerar que los problemas educativos devienen de diversos factores tanto, emocionales, familiares, económicos, sociales, políticos, e incluso del desinterés social, estos han sido los principales causantes de la deserción y el rezago educativo, por lo tanto, es necesario analizar, observar y evaluar todos estos factores y determinar objetivos claros mediante los cuales se puedan combatir los obstáculos en la educación de calidad.

Una estrategia para poder llevar a cabo evaluaciones docentes efectivas y que impacten en los resultados, es la de considerar y tomar en cuenta el punto de vista de los profesores respecto a los indicadores de evaluación, ya que no sólo representan al gremio más amplio del país, sino que son uno de los actores principales en la educación, pues son los encargados del acompañamiento de los estudiantes a lo largo de su formación académica, así mismo, aplicar evaluaciones docentes a través de los estudiantes con indicadores de impacto que proporcionen información oportuna de las áreas a mejorar.

A pesar que el sistema educativo sigue siendo altamente burócrata, ha venido implementando Reformas como la RIEMS que está orientada a innovar para mejorar el Subsistema de Educación Media Superior, con ella se busca implementar procesos importantes para la implementación de la NGP, que buscan

hacer al Sistema Educativo más eficiente, a través de técnicas y métodos como: La reducción del tamaño del sector educativo, el gerencialismo, la clientelización de los alumnos, hacer de la Educación Media Superior un sistema competitivo, respondiendo a las exigencias de los cambios globales, haciendo uso de las tecnologías de la información para procesos más eficientes y que ayuden a la toma de decisión oportuna y por supuesto la evaluación SLED.

Estos mecanismos, se están llevando a cabo con la finalidad de hacer al Sistema Educativo más eficaz, eficiente y de calidad, a través de la flexibilización en las opciones educativas (virtual, auto planeada, intensiva), la vinculación de los tres Subsistemas Educativos, Básico, Medio y Superior con la finalidad de garantizar el acceso a la educación de los estudiantes, así como profesionalizando los servicios, de igual forma, sometiéndose a evaluaciones y certificaciones Nacionales e Internacionales.

En este sentido, la RIEMS implementada desde el año 2008, a través de su método basado en competencias, sin duda ha sido una propuesta ambiciosa por parte el gobierno, con la que se dan cambios hacia la NGP y se esperaba que diera resultados óptimos para el año 2012, sin embargo, al igual que las reformas antecesoras, ha tenido diversos problemas de implementación, esto debido a la burocratización, el clientelismo y el sindicalismo, que no han permitido poner en funcionamiento sus métodos y lograr sus objetivos, por otro lado, es importante mencionar que al igual que la evaluación docente, para poner aplicar estos mecanismos habrá que considerar la gran diversidad que existe en la educación, ya que no todos cuentan con las mismas oportunidades, infraestructuras y equipamientos en las escuelas, así como las culturas, etnias, nivel económico, comunidades, entre otros, es importante observar todos estos factores antes de tratar de homogeneizar la educación.

La denominada NGP ha tenido problemas de implementación, por lo que sus resultados no son los esperados hasta ahora en el ámbito educativo,

especialmente en el nivel medio superior, siendo que este subsistema es uno de los más complejos por su tamaño, diversidad, estructura, planes de estudio, entre otros aspectos, habrá que considerar todo ello para elaborar indicadores de evaluación efectivos que proporcionen resultados óptimos para aprovechar sus áreas de oportunidad.

Retomando la concepción de la NGP como una serie de técnicas, herramientas y métodos a través de los cuales podemos lograr que el gobierno funcione adecuadamente, en el caso del SLED, que pretende contribuir a mejorar el Subsistema Educativo Medio Superior, otorga un diagnóstico deficiente para medir las aptitudes y conocimientos de los docentes, ya que está más orientada a responder a procesos burocráticos y no proporciona datos claros y objetivos que ayuden a mejorar la práctica docente.

Este proceso de evaluación SLED ha dejado de operar debido a la llegada al poder del actual Presidente Enrique Peña Nieto, quien a través del denominado Pacto por México llevó a cabo la Nueva Reforma Educativa 2013, con la que como ya se había mencionado otorgó la autonomía al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) quien determinaría los lineamientos y llevará a cabo las evaluaciones a nivel Nacional en todos subsistemas educativos.

Finalmente, las evaluaciones no deberían ser vistas como una amenaza que restringe o suprime beneficios, o como la solución a todos los problemas, la evaluación representa un mecanismo a través del cual se pueden observar fallas, deficiencias, así como las áreas de oportunidad en un área específica que proporciona datos para lograr eficiencia, eficacia y calidad. Como ciudadanos, pero sobre todo como politólogos tenemos el deber de vigilar los cambios referentes a la gestión educativa ya que como se ha mencionado, la educación es un pilar fundamental de toda sociedad, pues un país educado es un país más responsable, más próspero, equitativo y que nos permite acceder a una mejor calidad de vida.

## BIBLIOGRAFÍA.

Arellano Gault, David, *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México, Conocer para decidir, CIDE. 2004.

Álvarez, José Rogelio, *Enciclopedia de México*, Tomo V, México, Quebec World Book Services en Tauton, 2001.

Cejudo, Guillermo M. *Los motores del cambio en la administración mexicana: Los límites de la nueva gerencia pública en La gerencia pública en América del Norte*. En Pardo, María del Carmen, y Velazco Sánchez Ernesto, *La gerencia pública en América del Norte. Tendencias actuales de la reforma administrativa en Canadá, Estados Unidos y México*, México, COLMEX, 2009.

Cárdenas, Sergio, *Administración centrada en la escuela: experiencias para su implementación*, CIDE-Centro CLEAR para América Latina-Red Inter-Americana de Educación en Administración Pública, 2010.

Cárdenas, Sergio y Cárdenas, Maximiliano, *La participación del poder legislativo en la definición de la política educativa en México*, CIDE-Centro CLEAR para América Latina-Red Inter-Americana de Educación en Administración Pública, 2014.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*, México, CLAD, 1998.

Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, *Prueba Experimental del Modelo EBC, Educación Basada en Competencias*, México, DGETI, 1998.

Horacio Lombardo, Arturo, "Gobierno", *Diccionario Jurídico Mexicano*, A-C, México, Porrúa-UNAM, 2009.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), Dirección de Comunicación y Difusión, *Comunicado de prensa No. 10*, 2013.

Margiotta Broglio, Francesco, "Administración Pública", Bobbio, Norberto, *et al. Diccionario de Política*, México, Siglo XXI, 2006.

Moliner, María, "Eficaz y Eficiente", *Diccionario de uso del español, A-H*, México, GREDOS, 2002.

Oliás de Lima, Blanca y Canales Allende, José Manuel, *La Nueva Gestión Pública*, Madrid, Prentice Hall, 2001.

Pallavicini, Violeta, *Evaluación de políticas públicas y gestión por resultados: El reto de las administraciones públicas*, en Ríos Cásares, Alejandra (coordinadora), *La evaluación de políticas públicas en América Latina: Métodos y propuestas docentes*, CIDE-Centro CLEAR para América Latina-Red Inter-Americana de Educación en Administración Pública, 2014.

Subirats et. al., *Análisis y gestión de políticas públicas*, Barcelona, Ariel, 2008. Citado por Pallacini, Violeta, *Evaluación de políticas públicas y gestión por resultados: El reto de las administraciones públicas*, en Ríos Cásares, Alejandra (coordinadora), *La evaluación de políticas públicas en América Latina: Métodos y propuestas docentes*, CIDE-Centro CLEAR para América Latina-Red Inter-Americana de Educación en Administración Pública, 2014.

Ramírez Palomo, Armando, *En el curso: Planeación con participación en la ciudad de México*, México, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, 2013.

Ramírez, Edgar y Ramírez Jesús, Génesis y desarrollo del concepto de la nueva gestión pública, bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno, en: Arellano Gault, David (coordinador), *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México, Conocer para decidir, CIDE. 2004.

Samaniego Breach, Ricardo, *Metodología para caracterizar las reformas de primera y segunda generación: aplicación del caso de México*, Gaceta Económica, V. 9, México, 2003.

Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Educación Tecnología Industrial, *Prueba Experimental del Modelo EBC, Educación Basada en Competencias*, México, DGETI, 1998.

Villegas Alemán, Allan, *Números aleatorios tabla de números al azar "un ejemplo de aplicación"*, Nicoya Guanacaste, Universidad Autónoma de Centro América UACA. 2012.

## FUENTES DE INTERNET.

Brito León, Sergio, Evaluación del Sistema de Gestión, Innovación y Calidad en escuelas primarias públicas en el estado de Tabasco, mediante un análisis comparativo, Tesis de Maestría para obtener el grado de Maestro en Políticas Publicas Comparadas, México, FLACSO, 2006. Disponible en: URL. <http://conocimientoabierto.flacso.edu.mx/tesis/148>.

Diccionario Electrónico ABC, "Eficacia y Eficiencia", disponible en: URL <http://www.definicionabc.com/general/eficaz.php>.

Diccionario Real Academia Española RAE, "Calidad", Disponible en: URL <http://buscon.rae.es/drae/>.

Diccionario Definición.de, "Evaluación", disponible en: URL. <http://definicion.de/evaluacion>.

Enrique Peña Nieto, *Reforma Educativa Diciembre 2012*, disponible en: URL. <http://pactopormexico.org/Reforma-Educativa.pdf>.

Moráguez Iglesias, Arabel, *¿Cómo seleccionar el tamaño de la muestra para una investigación educativa?*, disponible en: URL. <http://www.monografias.com/trabajos42/seleccion-muestra/seleccion-muestra.shtml>.

Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), disponible en: URL. <http://www.unesco.org/new/es/custom-search/?cx=000136296116563084670%3An9l7p200cbg&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=Concebir+la+educaci%C3%B3n+como+derecho+y+no+como+un+mero+servicio+o+una+mercanc%C3%ADa&hl=es&sa=ok&siteurl=http%3A%2F%2Fwww.unesco.org%2Fnew%2Fes>.

Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Educación, *Las Obligaciones del Estado*, México, 1995-2012, disponible en: URL. <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/right-to-education/normative-action/state-obligations/>.

Rabell García, Enrique, *Reforma del Estado y Reforma Constitucional*, Boletín mexicano de derecho comparado, México, disponible en: URL. <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/cont/126/art/art8.htm>.

Subsecretaría de Educación Media Superior, Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC), *Evaluación del desempeño docente*, 2014, disponible en URL. <http://cosdac.sems.gob.mx/evadd.php>.

Secretaría de relaciones exteriores, *Delegación permanente de México ante la O.C.D.E.* disponible en: URL. [http://mision.sre.gob.mx/ocde/index.php?option=com\\_content&view=article&id=167&Itemid=173&lang=es](http://mision.sre.gob.mx/ocde/index.php?option=com_content&view=article&id=167&Itemid=173&lang=es).

Sistema Nacional de Bachillerato en México, Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), SlideShares, 2009, disponible en URL: <http://es.slideshare.net/arriola17/sistema-nacional-de-bachillerato-en-mxico-presentation>.

Secretaría de Educación Pública, Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas, *Lineamientos para la formulación de indicadores educativos*, disponible en: URL. [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1899/1/imagesLineamientos\\_para\\_la\\_formulacion\\_de\\_indicadores\\_educativos.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1899/1/imagesLineamientos_para_la_formulacion_de_indicadores_educativos.pdf).

\_\_\_\_\_, *Manual para evaluar el desempeño docente en el Bachillerato Tecnológico y General*, disponible en: URL. <http://sled.cosdac.sems.gob.mx/sled/manual2.pdf>.

\_\_\_\_\_, *Hacia la construcción de un sistema nacional de evaluación de la educación media superior*, disponible en: URL. [www.reforma-iems.sems.gob.mx/work/sites/.../sistema\\_evaluacion.doc](http://www.reforma-iems.sems.gob.mx/work/sites/.../sistema_evaluacion.doc).

\_\_\_\_\_, Dirección General de Educación Media Superior (DGETI), *Historia de la Educación Tecnológica en México*, disponible en: URL. [http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=64&Itemid=477](http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=477).

\_\_\_\_\_, Subsecretaría de Educación Media Superior, *Misión y Visión*, disponible en URL. [http://www.sems.gob.mx/es/sems/mision\\_y\\_vision](http://www.sems.gob.mx/es/sems/mision_y_vision).

\_\_\_\_\_, Dirección General de Educación Media Superior (DGETI), *¿Qué es la DGETI?*, disponible en URL. [http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=476](http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=476).

\_\_\_\_\_, Dirección General de Educación Media Superior (DGETI), *Bachillerato Tecnológico*, disponible en: URL. [http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66:bachilleratotecnologico&catid=87:catoferta&Itemid=648](http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=66:bachilleratotecnologico&catid=87:catoferta&Itemid=648).

\_\_\_\_\_, *Visión y Misión de la SEP*, México, Mayo 2012, disponible en: URL. [http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1\\_Vision\\_de\\_la\\_SEP](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Vision_de_la_SEP).

\_\_\_\_\_, *Coordinación de Organismos Desconcentrados y del Sector Paraestatal*, México, Diciembre 2012. disponible en: URL. [http://www.sep.gob.mx/es/sep1/coordinacion\\_de\\_organismos\\_desconcentrados\\_y\\_del\\_s](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/coordinacion_de_organismos_desconcentrados_y_del_s).

\_\_\_\_\_, Dirección General de Educación Media Superior (DGETI), *Oferta educativa completa*, disponible en URL. [http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=361&Itemid=698](http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=361&Itemid=698).

\_\_\_\_\_, Dirección General de Educación Tecnología Industrial, *Prueba Experimental del Modelo EBC, Educación Basada en Competencias*, México, DGETI.

\_\_\_\_\_, Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC), *Manual para evaluar el desempeño docente en el Bachillerato Tecnológico y General*, 2013.

## **LEGISLACIÓN.**

Acuerdo Secretarial DOF: 23/03/1984. Acuerdo que establece que la Educación Normal en su Nivel inicial y en cualquiera de sus tipos y especialidades tendrá el Grado Académico de Licenciatura.

Diario Oficial de la Federación, Acuerdo número 442, por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad, México, 2008.

Diario Oficial de la Federación, Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, México, 1992.





---

**TESIS, ENCUADERNACIONES,  
LIBROS Y FOLLETOS**

**CALIDAD Y CUMPLIMIENTO  
NOS DISTINGUEN**

**URGENTES EN 24 HRS.**

*Alejandro Téllez Ortega*  
Atención Personal

**Tel. Taller 5512-8797**

**Cel. 044 55 1294-3311**

e-mail: [alejandro.tellez@prodigy.net.mx](mailto:alejandro.tellez@prodigy.net.mx)

[ale.tellez\\_74@hotmail.com](mailto:ale.tellez_74@hotmail.com)

[tesiscorona.alex@gmail.com](mailto:tesiscorona.alex@gmail.com)

*Llame, Nosotros Vamos*

---