



REVISTA INCLUSIONES

HOMENAJE A MAJA ZAWIERZENIEC

Revista de Humanidades y Ciencias Sociales

Volumen 7 . Número Especial

Abril / Junio

2020

ISSN 0719-4706

CUERPO DIRECTIVO

Directores

Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda

Universidad Católica de Temuco, Chile

Dr. Francisco Ganga Contreras

Universidad de Tarapacá, Chile

Subdirectores

Mg © Carolina Cabezas Cáceres

Universidad de Las Américas, Chile

Dr. Andrea Mutolo

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Editor

Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Editor Científico

Dr. Luiz Alberto David Araujo

Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

Editor Brasil

Drdo. Maicon Herverton Lino Ferreira da Silva

Universidade da Pernambuco, Brasil

Editor Europa del Este

Dr. Aleksandar Ivanov Katrandzhiev

Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Lic. Pauline Corthorn Escudero

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Traductora: Portugués

Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Portada

Lic. Graciela Pantigoso de Los Santos

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Carolina Aroca Toloza

Universidad de Chile, Chile

Dr. Jaime Bassa Mercado

Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Heloísa Bellotto

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dra. Nidia Burgos

Universidad Nacional del Sur, Argentina

Mg. María Eugenia Campos

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Francisco José Francisco Carrera

Universidad de Valladolid, España

Mg. Keri González

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Dr. Pablo Guadarrama González

Universidad Central de Las Villas, Cuba

Mg. Amelia Herrera Lavanchy

Universidad de La Serena, Chile

Mg. Cecilia Jofré Muñoz

Universidad San Sebastián, Chile

Mg. Mario Lagomarsino Montoya

Universidad Adventista de Chile, Chile

Dr. Claudio Llanos Reyes

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Dr. Werner Mackenbach

Universidad de Potsdam, Alemania

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín

Universidad de Santander, Colombia

Ph. D. Natalia Milanesio

Universidad de Houston, Estados Unidos

Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Ph. D. Maritza Montero

Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Eleonora Pencheva

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira

Universidad de La Coruña, España

Mg. David Ruete Zúñiga

Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

Dr. Andrés Saavedra Barahona

Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

Dr. Efraín Sánchez Cabra
Academia Colombiana de Historia, Colombia

Dra. Mirka Seitz
Universidad del Salvador, Argentina

Ph. D. Stefan Todorov Kapralov
South West University, Bulgaria

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Comité Científico Internacional de Honor

Dr. Adolfo A. Abadía
Universidad ICESI, Colombia

Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Martino Contu
Universidad de Sassari, Italia

Dr. Luiz Alberto David Araujo
Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil

Dra. Patricia Brogna
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Horacio Capel Sáez
Universidad de Barcelona, España

Dr. Javier Carreón Guillén
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Lancelot Cowie
Universidad West Indies, Trinidad y Tobago

Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar
Universidad de Los Andes, Chile

Dr. Rodolfo Cruz Vadillo
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Dr. Adolfo Omar Cueto
Universidad Nacional de Cuyo, Argentina

Dr. Miguel Ángel de Marco
Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Emma de Ramón Acevedo
Universidad de Chile, Chile

Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia
Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. Antonio Hermosa Andújar
Universidad de Sevilla, España

Dra. Patricia Galeana
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Manuela Garau
Centro Studi Sea, Italia

Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg
Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia
Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos

Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez
Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

José Manuel González Freire
Universidad de Colima, México

Dra. Antonia Heredia Herrera
Universidad Internacional de Andalucía, España

Dr. Eduardo Gomes Onofre
Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

Dr. Miguel León-Portilla
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Miguel Ángel Mateo Saura
Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España

Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros
Diálogos em MERCOSUR, Brasil

+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández
Universidad del Zulia, Venezuela

Dr. Oscar Ortega Arango
Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut
Universidad Santiago de Compostela, España

Dr. José Sergio Puig Espinosa
Dilemas Contemporáneos, México

Dra. Francesca Randazzo
Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras

Dra. Yolando Ricardo

Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Manuel Alves da Rocha

Universidade Católica de Angola Angola

Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Dr. Miguel Rojas Mix

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades
Estatales América Latina y el Caribe*

Dr. Luis Alberto Romero

CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig

Dilemas Contemporáneos, México

Dr. Adalberto Santana Hernández

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Juan Antonio Seda

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso

Universidad de Salamanca, España

Dr. Josep Vives Rego

Universidad de Barcelona, España

Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Comité Científico Internacional

Mg. Paola Aceituno

Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile

Ph. D. María José Aguilar Idañez

Universidad Castilla-La Mancha, España

Dra. Elian Araujo

Universidad de Mackenzie, Brasil

Mg. Rумыana Atanasova Popova

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Ana Bénard da Costa

Instituto Universitario de Lisboa, Portugal

Centro de Estudios Africanos, Portugal

Dra. Alina Bestard Revilla

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el
Deporte, Cuba*

Dra. Noemí Brenta

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Ph. D. Juan R. Coca

Universidad de Valladolid, España

Dr. Antonio Colomer Vialdel

Universidad Politécnica de Valencia, España

Dr. Christian Daniel Cwik

Universidad de Colonia, Alemania

Dr. Eric de Léséulec

INS HEA, Francia

Dr. Andrés Di Masso Tarditti

Universidad de Barcelona, España

Ph. D. Mauricio Dimant

Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel

Dr. Jorge Enrique Elías Caro

Universidad de Magdalena, Colombia

Dra. Claudia Lorena Fonseca

Universidad Federal de Pelotas, Brasil

Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Dra. Carmen González y González de Mesa

Universidad de Oviedo, España

Ph. D. Valentin Kitanov

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Mg. Luis Oporto Ordóñez

Universidad Mayor San Andrés, Bolivia

Dr. Patricio Quiroga

Universidad de Valparaíso, Chile

Dr. Gino Ríos Patio

Universidad de San Martín de Porres, Perú

**REVISTA
INCLUSIONES**
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta
Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. Vivian Romeu
Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. María Laura Salinas
Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

Dr. Stefano Santasilia
Universidad della Calabria, Italia

Mg. Silvia Laura Vargas López
Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

Dra. Jaqueline Vassallo
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Dr. Evandro Viera Ouriques
Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil

Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez
Universidad de Jaén, España

Dra. Maja Zawierzeniec
Universidad Wszechnica Polska, Polonia

Editorial Cuadernos de Sofía
Santiago – Chile
Representante Legal
Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF
SASKATCHEWAN



Universidad
de Concepción

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

Hellenic Academic Libraries Link

HEAL LINK

Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

**AUTONOMÍA DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO:
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE LA OBSTACULIZAN O PERMITEN SU DESARROLLO**

**AUTONOMY OF SCHOOL MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION IN MEXICO:
IDENTIFICATION OF FACTORS THAT HINDER OR ALLOW ITS DEVELOPMENT**

Dra. Candelaria Guzmán Fernández

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

ORC ID: 0000-0002-6144-7397

candyguzmanf@hotmail.com

Dra. Norma Aguilar Morales

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

ORC ID: 0000-0002-7292-302

gjalca@hotmail.com

Dra. Deneb Elí Magaña Medina

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

ORC ID: 0000-0002-8579-596

deneb_72@yahoo

Dr. Germán Martínez Prats

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

ORC ID: 0000-0001-6371-448X

germanmtprats@hotmail.com

Fecha de Recepción: 13 de enero de 2020 – **Fecha Revisión:** 29 de enero de 2020

Fecha de Aceptación: 03 de marzo de 2020 – **Fecha de Publicación:** 01 de abril de 2020

Resumen

En la búsqueda de la mejora de los resultados en el aprendizaje de los estudiantes de educación básica en México se han implementado cambios en las políticas públicas aplicables, las cuales incluyen la aplicación de estrategias particulares como es el caso de aquellas acciones tendientes a fortalecer la Autonomía de la Gestión escolar. Este constructo se refiere a la condición mediante la cual la comunidad escolar cuenta con el derecho y la capacidad de tomar decisiones para generar mejores ambientes en favor del aprendizaje. El presente artículo muestra los resultados de una evaluación de carácter experimental que busca comprobar el efecto que tuvieron las acciones para fortalecer la autonomía de gestión escolar, en el aprendizaje de los estudiantes de educación básica y en las habilidades de gestión de los directivos de ese mismo nivel educativo; así mismo permite conocer los factores asociados que obstaculizan o permiten el desarrollo de la autonomía de la gestión escolar, determinando el éxito o fracaso de la estrategia de intervención realizada en escuelas de educación básica del sector público en el estado de Tabasco. Los hallazgos más relevantes lo constituyen los aspectos favorables, aquellos en los que las estrategias de gestión escolar se realizaron de manera conjunta entre directivos, docentes y padres de familia. El efecto negativo de mayor impacto lo representan las condiciones socioeconómicas y familiares de los educandos que condicionan su asistencia a los centros educativos.

Palabras Claves

Autonomía de la gestión – Educación básica – Calidad

Abstract

In the search for the results improvement in the learning of elementary school students in Mexico, many changes have been implemented in the applicable public educational policies, which include the application of particular strategies such as those actions aimed at strengthening Autonomy of School Management. This construct refers about to the condition by the school community has the right and the ability to make decisions to generate better environments for learning. This article shows the results of an experimental evaluation that seeks to verify the effect that the actions had to strengthen the autonomy of school management, in the learning of basic education students and in the management skills of the directors of that same education level; Likewise, it allows to know the associated factors that hinder or allow the development of the autonomy of school management, determining the success or failure of the intervention strategy carried out in public sector basic education schools in the state of Tabasco. The most relevant findings are favorable aspects, those in which school management strategies were carried out jointly between managers, teachers and parents. The negative impact of greater impact is represented by the socioeconomic and family conditions of the students that condition their attendance at the educational centers.

Keywords

Management autonomy – Basic education – Quality

Para Citar este Artículo:

Guzmán Fernández, Candelaria; Aguilar Morales, Norma; Magaña Medina, Deneb Elí y Martínez Prats, Germán. Autonomía de la Gestión escolar en la educación básica en México: Identificación de factores que la obstaculizan o permiten su desarrollo. Revista Inclusiones Vol: 7 num Especial (2020): 62-83.

Licencia Creative Commons Attribution Non-Comercial 3.0 Unported
(CC BY-NC 3.0)

Licencia Internacional



Introducción

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) surge en el ciclo escolar 2001-2002 como una iniciativa de reforma de la gestión institucional y escolar para superar los diversos obstáculos para mejorar el logro educativo. El PEC considera que la participación de los equipos de supervisión, directivos, maestros, alumnos y padres de familia es indispensable para formar una auténtica comunidad escolar, la cual tendrá la capacidad de identificar sus necesidades y problemas, así como las metas realizables dirigidas a mejorar la calidad del servicio educativo.¹

Durante 15 años el PEC promovió la autonomía de gestión escolar a través de: 1) Transferir recursos directos a las escuelas; 2) fortalecer la toma de decisiones de la escuela, bajo el liderazgo del director, y 3) fortalecer la corresponsabilidad de las familias.

En 2014 con la Reforma al Artículo Tercero Constitucional, el principio de autonomía de gestión escolar promovido por el PEC trascendió el ámbito del Programa. La Secretaría de Educación Pública, impulsó una serie de estrategias y definió un conjunto de documentos normativos² para fortalecer la capacidad de las escuelas de educación básica para tomar decisiones centradas en la mejora del aprendizaje de sus alumnos.³

El supuesto que subyace a esta política educativa es que las prácticas de gestión de una escuela tienen efecto en lo que los alumnos aprenden en ella y que se puede mejorar el aprendizaje de los estudiantes, mejorando las habilidades de gestión de los directivos.

Considerando lo anterior, la SEP convocó a las entidades federativas interesadas a participar en la Evaluación de Impacto del Fortalecimiento a la Autonomía de Gestión Escolar y su estrategia de Intervención Controlada.

Debido a que se considera que la implementación de las reformas da cuenta de que el cambio se caracteriza por ser unidireccional, del centro a los estados bajo un sistema educativo jerárquico que permite una implementación de políticas de arriba hacia abajo y de forma homogénea sin considerar las necesidades de los contextos estatales⁴ ni un diseño de políticas en red, se pretende demostrar que este sistema requiere una revisión de los contextos estatales para mejorar en su aplicación, lo cual constituye la hipótesis *a priori* de la evaluación.

¹ Secretaría de Educación Pública. Programas Escuelas de Calidad. (México, 2015), <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/programas-escuelas-de-calidad> (fecha de consulta 10 de enero de 2020).

² El Acuerdo 717 por el que se establecen los Lineamientos para formular programas y acciones de gestión escolar; Los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares; la definición en el Calendario Escolar, de un espacio para las reuniones del Consejo Técnico Escolar como un espacio para el diálogo, el intercambio y el aprendizaje entre pares. Las guías para las fases intensivas y ordinarias del Consejo Técnico Escolar, cuyo propósito es apoyar a los directivos a coordinar las sesiones del CTE para que éste cumpla su misión, entre otras.

³ Identificar las buenas prácticas percibidas por los directivos que inciden en su autonomía de gestión escolar.

⁴ Gloria Del Castillo-Alemán, "Las políticas educativas en México desde una perspectiva de política pública: gobernabilidad y gobernanza" *magis*, Revista Internacional de Investigación en Educación, Vol: 4 num 9 (2012).

La Evaluación de Impacto y la Intervención Controlada “PEC Plus” surgió como una propuesta de la SEP y el Banco Mundial, para analizar el impacto de las acciones para fortalecer la autonomía de gestión escolar, promovidas durante 15 años por el Programa Escuelas de Calidad y fortalecidas en el marco de la reforma educativa. Tabasco, junto con los estados de México, Tlaxcala, Puebla, Durango, Morelos y Guanajuato.

Metodología

Diseño de la Investigación

El diseño del estudio fue explicativo con la finalidad de conocer las prácticas de gestión escolar que inciden en los resultados de la autonomía de gestión escolar, desde un enfoque holístico de cada una de las dimensiones que lo conforman.

Se empleó la etnometodología⁵ para estudiar el discurso y muestras de acciones de los principales actores de la gestión escolar.

Participantes

El estudio se llevó a cabo en escuelas T1 (PEC) Programa de Escuelas de Calidad, y T2 (PEC plus) con intervención controlada para mejorar capacidades de auto-gestión

La información se obtuvo a través de dos grupos de enfoque dirigidos a los directores de las escuelas con menor y mayor puntuación en las variables bajo estudio. El primer grupo estuvo conformado con diez directores que obtuvieron los puntajes más altos en la aplicación del “*Development-World Management Survey (D-WMS)*”, que es un instrumento que se utiliza para medir prácticas de gestión y liderazgo escolar (tabla 1). El segundo grupo estuvo conformado por diez directores que obtuvieron la puntuación más baja en la aplicación del instrumento citado (tabla 2). Se emplean los datos obtenidos de la encuesta que se aplicó en el período 2015-2016 y se incluyeron en ambos casos, cinco escuelas del Programa Escuelas de Calidad (PEC) 2001-2002, y cinco que participaron en la Evaluación de Impacto y de Intervención Controlada “PEC Plus”, con la finalidad de poder verificar las diferencias en el programa.

El tipo de muestreo fue cualitativo intencional, el cual elige una serie de criterios que se consideran necesarios o altamente convenientes para obtener la mayor ventaja para los fines de la investigación.⁶

De acuerdo con Martínez⁷ se seleccionó una muestra de máxima variación, la cual pone de relieve las variaciones que emergen, y que permite identificar patrones comunes importantes que se manifiestan a lo largo de las variaciones.

⁵ Gregorio Rodríguez Gómez y Javier Gil Flores, Metodología de la investigación cualitativa (España: Aljibe, 1996).

⁶ Miguel Martínez, Ciencia y arte en la metodología cualitativa (México: Trillas, 2011).

⁷ Miguel Martínez, Ciencia y arte... 84.

Autonomía de la Gestión escolar en la educación básica en México: Identificación de factores que la obstaculizan... pág. 66

Clave	Municipio	Administración	Gestión de la Operación	Monitoreo del desempeño	Establecimiento de metas y objetivos	Gestión del Talento	Gestión del Liderazgo	Género	Nivel de Marginación
27DPR1722P	CENTRO	3.05	2.71	3.87	2.83	2.73	2.94	Mujer	Baja o Muy baja
27DPR0655A	ACUSPAN A	3.12	3.33	3.87	3.17	2.17	2.89	Hombre	Media
27DPR1164U	JNDUACAN	2.93	3	3.3	2.5	2.93	2.44	Hombre	Muy alta o Alta
27DPR0431T	JIMANGUILLO	2.99	3.17	3.57	2.67	2.6	2.56	Hombre	Muy alta o Alta
27DPR0338N	OMALCALCO	2.85	3.42	3.2	2.57	2.33	2.67	Hombre	Muy alta o Alta
27DPR1166S	CENTRO	2.91	2.79	3.6	3.23	2	2.89	Mujer	Media
27DPR1475X	ACUSPAN A	2.85	2.96	3.53	2.73	2.2	2.44	Hombre	
27DPR1544C	CENTLA	2.83	2.88	3.6	2.9	1.97	2.56	Hombre	Muy alta o Alta
27DPR1418F	OMALCALCO	2.77	2.96	3.3	2.6	2.27	2.61	Hombre	Baja o Muy baja
27DPR0392H	JNDUACAN	2.79	2.83	3.17	2.6	2.57	2.67	Hombre	Baja o Muy baja

Tabla 1
Planteles que obtuvieron los resultados más altos en la aplicación del instrumento D-WM S (Grupo 1)

Clave	Municipio	Administración	Gestión de la Operación	Monitoreo del desempeño	Establecimiento de metas y objetivos	Gestión del Talento	Gestión del Liderazgo	Género	Nivel de Marginación
27DPR0324K	COMALCALCO	1.58	1.83	2.13	1.27	1.13	1.78	Hombre	Muy alta o Alta
27DPR1996E	CARDENAS	1.84	1.58	2.1	1.93	1.7	2.17	Hombre	Muy alta o Alta
27DPR0498A	HUIMANGUILLO	1.9	1.58	2.53	1.63	1.8	1.56	Mujer	Muy alta o Alta
27DPR1583E	HUIMANGUILLO	1.9	1.75	2.77	1.47	1.6	1.39	Hombre	Media

27DPR1071E	HUIMANGUILLO	1.96	2.04	2.7	1.53	1.6	1.94	Hombre	Media
27DPR1916C	CARDENAS	1.99	1.79	2.73	1.87	1.53	1.28	Hombre	Muy alta o Alta
27DPR1808V	CARDENAS	2	2.25	2.3	1.83	1.67	1.83	Hombre	Media
27DPB0067K	NACAJUCA	2.01	2.04	2.13	2.17	1.7	2.33	Hombre	Muy alta o Alta
27DPR0601X	JONUTA	2.02	2	2.77	1.73	1.57	2.5	Mujer	Media
27DPR1416H	CENTRO	2.04	2	2.57	2.07	1.53	1.72	Hombre	Media

Tabla 2
Planteles que obtuvieron los resultados más bajos en la aplicación del instrumento D-WMS (Grupo 2)

Instrumento de Recolección de Datos

Para los grupos de enfoque y para las entrevistas, se empleó una adaptación propia de la guía de entrevista desarrollada por Bloom y Van Reenen⁸, desarrollada para medir prácticas administrativas asociadas con el nivel de productividad. Para la adaptación del instrumento, se empleó la técnica de vagabundeo, la cual de acuerdo con Rodríguez⁹, se emplea para caracterizar a la población bajo estudio en un primer acercamiento informal.

Variable - Categoría	Dimensión - Subcategoría	Ejemplo de preguntas que se hicieron
Operaciones	Gestión moderna	¿Puedes describirme el proceso de gestión? ¿Qué tipos de procesos de gestión han introducido en los últimos 3 años? ¿Me puedes dar ejemplos específicos? ¿Puedes hablar sobre la razón para introducir estos procesos? ¿Qué factores llevaron a la adopción de estas prácticas de gestión en los últimos 4 años?
	Documentación de Proceso	¿Cómo han mejorado el proceso de gestión en los últimos 4 años? ¿Cómo se suelen exponer y resolver los problemas? Háblame sobre el proceso de resolución de un problema reciente. ¿Alguna vez el personal (profesores o apoyo administrativo) sugiere mejoras al proceso?

⁸ Nicholas Bloom y John Van Reenen, "Measuring and explaining management practices across firms and countries", Quarterly Journal of Economics, Vol: 122 (2007): 1360.

⁹ Gregorio Rodríguez Gómez; Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez, Metodología... 67.

Monitoreo	Seguimiento de la Productividad	Dime cómo registras los resultados de una gestión. ¿Qué tipo de indicadores clave de productividad (ICP) usaría para el seguimiento de la eficiencia en el proceso de enseñanza aprendizaje? ¿Con qué frecuencia se miden? ¿Quién puede ver estos datos de (ICP)? ¿Se han socializado estos ICP para la eficiencia del proceso de enseñanza
Variable - Categoría	Dimensión - Subcategoría	Ejemplo de preguntas que se hicieron
		aprendizaje?
	Revisión de la eficiencia en el proceso de enseñanza aprendizaje	¿Cómo revisa sus ICP? Cuéntame acerca de una reunión reciente. ¿Quién está involucrado en estas reuniones? ¿Quién puede ver los resultados de estas revisiones?
	Dialogo y estructura	¿Cómo están estructuradas estas reuniones? Cuéntame sobre tu reunión más reciente. Durante esta reunión, ¿cuántos datos útiles tienes? ¿Qué tan útil es realizar reuniones para resolver problemas? ¿Qué tipo de retroalimentación ocurre en estas reuniones?
	Gestión de consecuencias	¿Qué sucede si hay una parte de la estructura organizativa que no está logrando los resultados acordados? ¿Me puedes dar un ejemplo reciente? ¿Qué tipo de consecuencias seguirían a tal acción? ¿Hay personal de la Institución que parece fallar repetidamente en llevar a cabo las acciones acordadas?
Objetivos	Definición de Objetivos	¿Qué tipos de objetivos se establecen para la Escuela? ¿Cuáles son los objetivos de tu plantel? ¿Cuéntame sobre los objetivos financieros y no financieros? ¿Qué le enfatizan a usted las oficinas centrales o su supervisor?
	Interconexión de objetivos	¿Cómo se enfocan estos objetivos a los profesores? ¿Cuáles son los objetivos del equipo de dirección (¿saben siquiera cuáles son?)? ¿Cómo se relacionan sus objetivos con el desempeño de la escuela?
	Planeación de los	¿En cuánto tiempo se planea cumplir

Variable - Categoría	Dimensión - Subcategoría	Ejemplo de preguntas que hicimos
	objetivos	con los objetivos? ¿Cómo se relacionan los objetivos a largo plazo con los objetivos a corto plazo? ¿Podrías cumplir todos tus objetivos a corto plazo pero te pierdes tus objetivos a largo plazo?
	Dificultad en la obtención de objetivos	¿Cuán difíciles son tus objetivos? ¿Te sientes presionado por ellos? ¿Hay algún objetivo que obviamente sea demasiado fácil (siempre se cumplirá) o demasiado difícil (nunca se cumplirá)?
Recursos Humanos	Gestión del capital humano	¿Usted puede atraer y desarrollar personas talentosas para la institución? ¿Los directores obtienen alguna recompensa por atraer y mantener el talento? ¿Puede decirme acerca de las personas talentosas que ha desarrollado dentro de su equipo? ¿Obtuviste alguna recompensa por esto?
	Recompensar el alto rendimiento	¿Cómo funciona su sistema de evaluación? Cuéntame sobre la evaluación más reciente? ¿Cómo funciona el sistema de incentivos? ¿Hay alguna persona externa en el proceso de evaluación?
	Eliminar a los de bajo rendimiento	Si tuvieras un trabajador que no pudiera hacer su trabajo, ¿qué harías? ¿Podría darme un ejemplo reciente?
	Promoción de alto rendimiento	¿Puedes promocionarte rápidamente si eres realmente bueno? ¿Hay algún ejemplo que se te ocurra? ¿Cómo identificarías y desarrollarías (es decir, entrenarías) a tu personal con alta productividad?
Variable - Categoría	Dimensión - Subcategoría	Ejemplo de preguntas que se hicieron
		Si dos personas se unieron a la institución en un período de tiempo igual, pero una era mucho mejor que la otra, ¿sería promovido más rápido?
	Retener capital humano	Si tuviera un profesor destacado que quisiera renunciar o pedir una transferencia, ¿qué haría la escuela? ¿Podría darme un ejemplo?

Tabla 3

Tabla de especificaciones de la guía de entrevista para grupos de enfoque y entrevistas semiestructuradas

Nota: Elaboración propia con base en Bloom y Van Reenen, 2017.

Para establecer la confiabilidad y validez de la guía de entrevista, se presentaron los conceptos de forma directa a los participantes. Goetz y LeCompte¹⁰ definen la validez para los enfoques cualitativos como la interpretación de igual significado

¹⁰ J. P. Goetz y M. D. LeCompte, Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa (Madrid: Morata, 1988).

y comprensión de los constructos y categorías entre los participantes y el observador. Apegados a esta visión de validez, se realizará una introducción al inicio de los grupos de enfoque y las entrevistas, en donde se les presentarán las definiciones de las categorías evaluadas y cada una de sus dimensiones.

Para minimizar el riesgo de la subjetividad y aumentar la confiabilidad y validez de los datos, la metodología estará soportada en los principios de análisis expuestos por Rodríguez, los cuales resaltan la importancia de la triangulación de datos.

Durante la realización de los grupos de enfoque se les solicitó su autorización para grabar y transcribir las sesiones, asegurándoles la confidencialidad de los datos que se proporcionaron durante la misma. El resguardo de las grabaciones fue archivado con una contraseña de apertura para dar integridad al manejo confidencial de la información por parte del grupo de trabajo.

Análisis de Datos

Una vez realizados los grupos de enfoque se transcribieron las grabaciones de las sesiones y a través del análisis de contenido se clasificaron las respuestas y se agruparon por categorías de cada variable. De acuerdo con Rodríguez, los sistemas de categorías dan su nombre al conjunto de los sistemas de observación que se describen y caracterizan por constituir modelos en los que se concreta la explicación que se le da a un fenómeno. Se les visualiza como una construcción conceptual en la que se operativizan las conductas a observar y cumplen con ciertas reglas: 1) Exhaustividad de las categorías: cualquier unidad debe poder ser ubicada en alguna de las categorías; es decir, el sistema es capaz de cubrir todas las posibles unidades diferenciadas en los datos, 2) Exclusión mutua: cada unidad se incluye en una sola categoría. Un segmento de texto diferenciado no puede pertenecer simultáneamente a más de una categoría, y 3) único principio clasificatorio: las categorías deben estar elaboradas desde un único criterio de ordenación y clasificación.

El análisis de las categorías se realizó con el método de codificación abierta, axial y selectiva con el apoyo del programa Atlas.ti, versión 8. La codificación abierta se concibe por Strauss y Corbin¹¹ como un proceso analítico por medio del cual se identifican conceptos y se descubren sus propiedades y dimensiones, de modo que empleando este proceso se podrá asociar los conceptos que surjan de los análisis de los grupos de enfoque y las entrevistas relativos a la problemática bajo estudio.

Es axial porque durante el proceso se podrán relacionar las categorías a sus subcategorías y la codificación se realizará alrededor de las dimensiones de cada constructo, enlazando las categorías con relación a sus propiedades.

Por último, se define como selectiva pues únicamente se asociaron aquellos referentes apegados a los constructos teóricos durante las entrevistas realizadas hasta un punto de saturación teórica en donde la construcción de la categoría ya no presente relación a las dimensiones del constructo.

¹¹ Anselm Strauss y Juliet Corbin, Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada (Colombia: Universidad de Antioquía, 2002).

Resultados

Grupo 1

En la figura 1 se presenta la red conceptual sobre autonomía de la gestión que corresponde al grupo de enfoque 1 (tabla 1), el cual estuvo conformado de directores que pertenecen a los planteles que obtuvieron los resultados más altos en la aplicación del instrumento D- WM S.

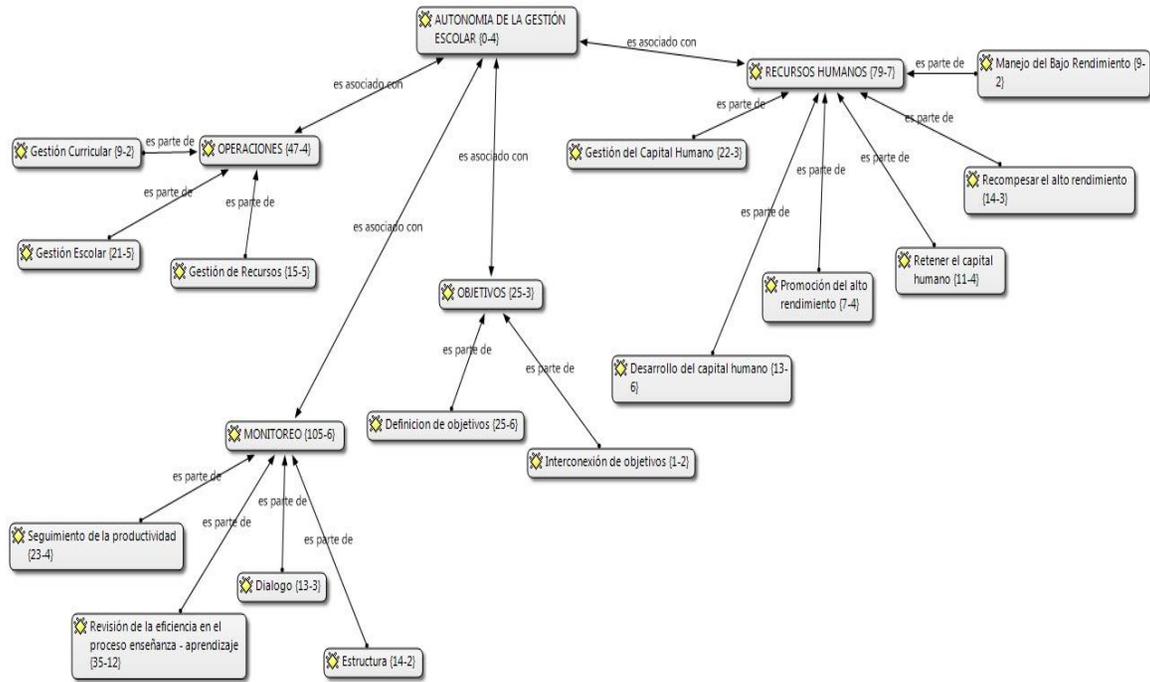


Figura 1

Red conceptual sobre la autonomía de la gestión escolar en el grupo 1. Elaboración propia con el software Atlas ti. Ver. 7. 5. 4

Se trabajó con las cuatro categorías definidas en la guía de entrevista que se presentó en la tabla 3: Operaciones, Monitoreo, Objetivos y Recursos Humanos. Con relación a la primera subcategoría, se generaron tres subcategorías gestión curricular, gestión escolar y gestión de recursos humanos, la gestión escolar refiere un mayor número de acciones. En cuanto al monitoreo, se generaron cuatro subcategorías, dialogo, estructura, seguimiento de la productividad y revisión de la eficiencia en el proceso enseñanza – aprendizaje, la cual se destaca por ser la subcategoría con mayor número de frases asociadas de manera general. En cuanto a los Recursos Humanos, es la categoría que presenta el mayor número de subcategorías: gestión del capital humano, desarrollo del capital humano, promoción del alto rendimiento, recompensa del alto rendimiento, retención del capital humano y manejo del bajo rendimiento; de las cuales se destacan las acciones de la gestión del capital humano. Por último, la categoría Objetivos, que a pesar de considerar un mayor número de subcategorías, solo emergen acciones para dos de ellas: definición de objetivos e interconexión de los mismos, en donde la primera subcategoría es la que presenta el mayor número de acciones.

Gestión de la operación

En la figura 2 se puede apreciar la red conceptual sobre la categoría de Operaciones que corresponde al grupo 1, en donde sólo emergieron tres categorías: la gestión curricular, la gestión escolar y la gestión de recursos.

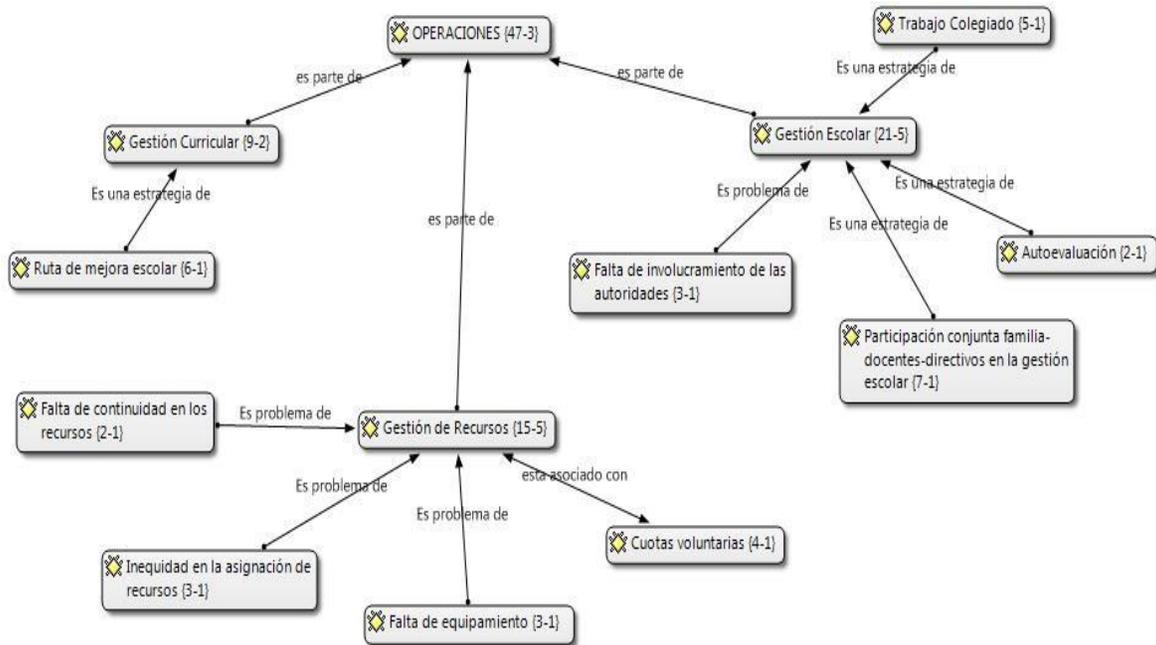


Figura 2

Red conceptual sobre la categoría de Operaciones en el grupo 1. Elaboración propia con el software Atlas ti. Ver. 7. 5.4

En relación a la gestión curricular, solo se genera una subcategoría que es la principal estrategia de la misma, la ruta de mejora escolar. La subcategoría de gestión Escolar fue la de mayor número de acciones, en donde las principales estrategias son: la autoevaluación, el trabajo colegiado la participación conjunta familia-docentes-directivos en la gestión escolar (esta última refiere la mayor cantidad de acciones). Es problema de la gestión escolar la falta de involucramiento de las autoridades. Con relación a la Gestión de Recursos, refieren como problemáticas para la gestión de recursos, la falta de continuidad en su asignación, así como la falta de equidad en estos procesos. También refieren que les falta presupuesto para equipamiento e infraestructura. Las cuotas voluntarias se asocian al proceso de gestión por constituir un proceso de financiamiento de necesidades para el plantel.

Monitoreo del desempeño

Esta categoría de manera general es la que mayor número de acciones reporta (figura 3). En donde emergen cinco subcategorías: Seguimiento de la productividad, revisión de la eficiencia en el proceso de enseñanza aprendizaje, diálogos, estructura y gestión de consecuencias.

temprana y la observación de clase, siendo esta última la de mayor número de acciones referidas. A este proceso se asocian problemas como la falta de compromiso de los padres, problemas específicos como el de lenguaje, y conflictos actitudinales como la marginación a los niños que provienen de familias disfuncionales.

Recursos Humanos

En esta categoría se presenta el mayor número de subcategorías: Gestión del capital humano, desarrollo del capital humano, promoción del alto rendimiento, manejo del bajo rendimiento, recompensar el alto rendimiento, retener el capital humano y las sanciones (figura 4).

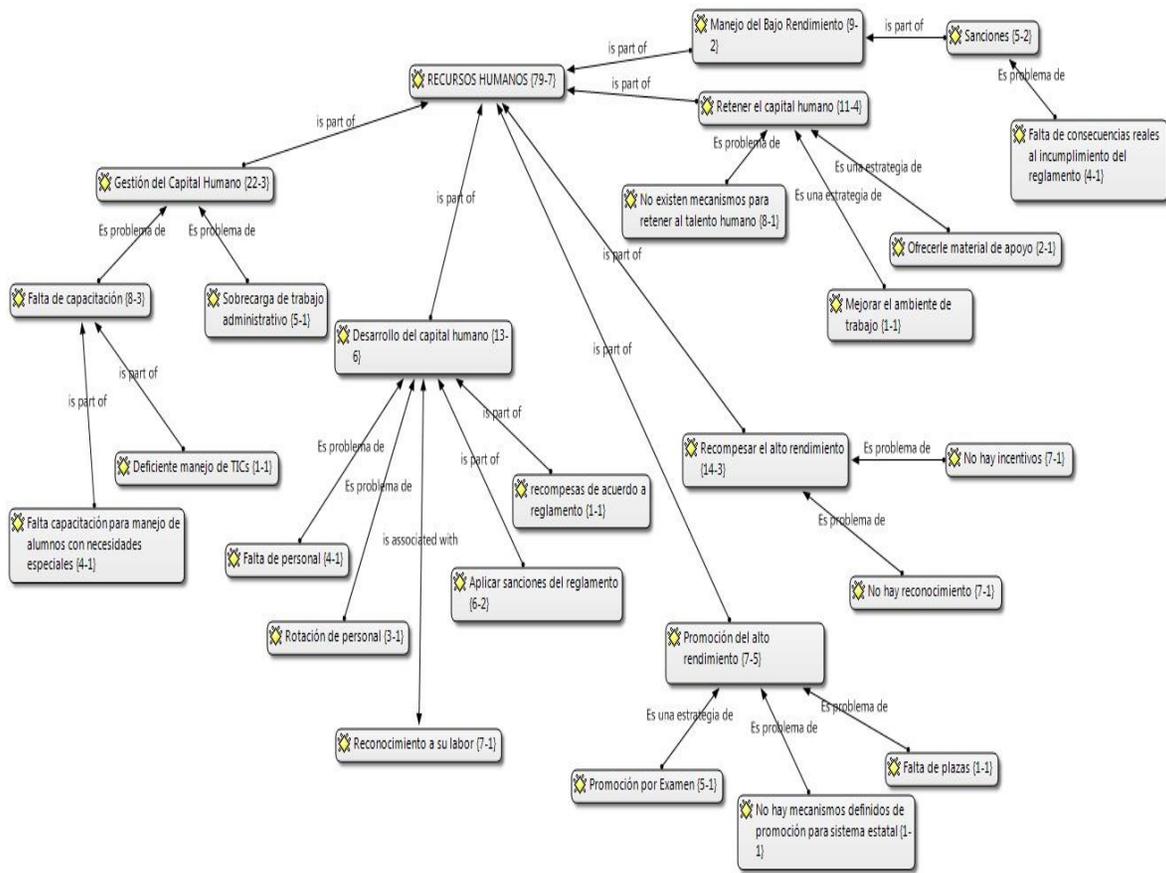


Figura 4
Red conceptual sobre los recursos humanos en el grupo 1. Elaboración propia con el software Atlas ti. Ver. 7. 5.4

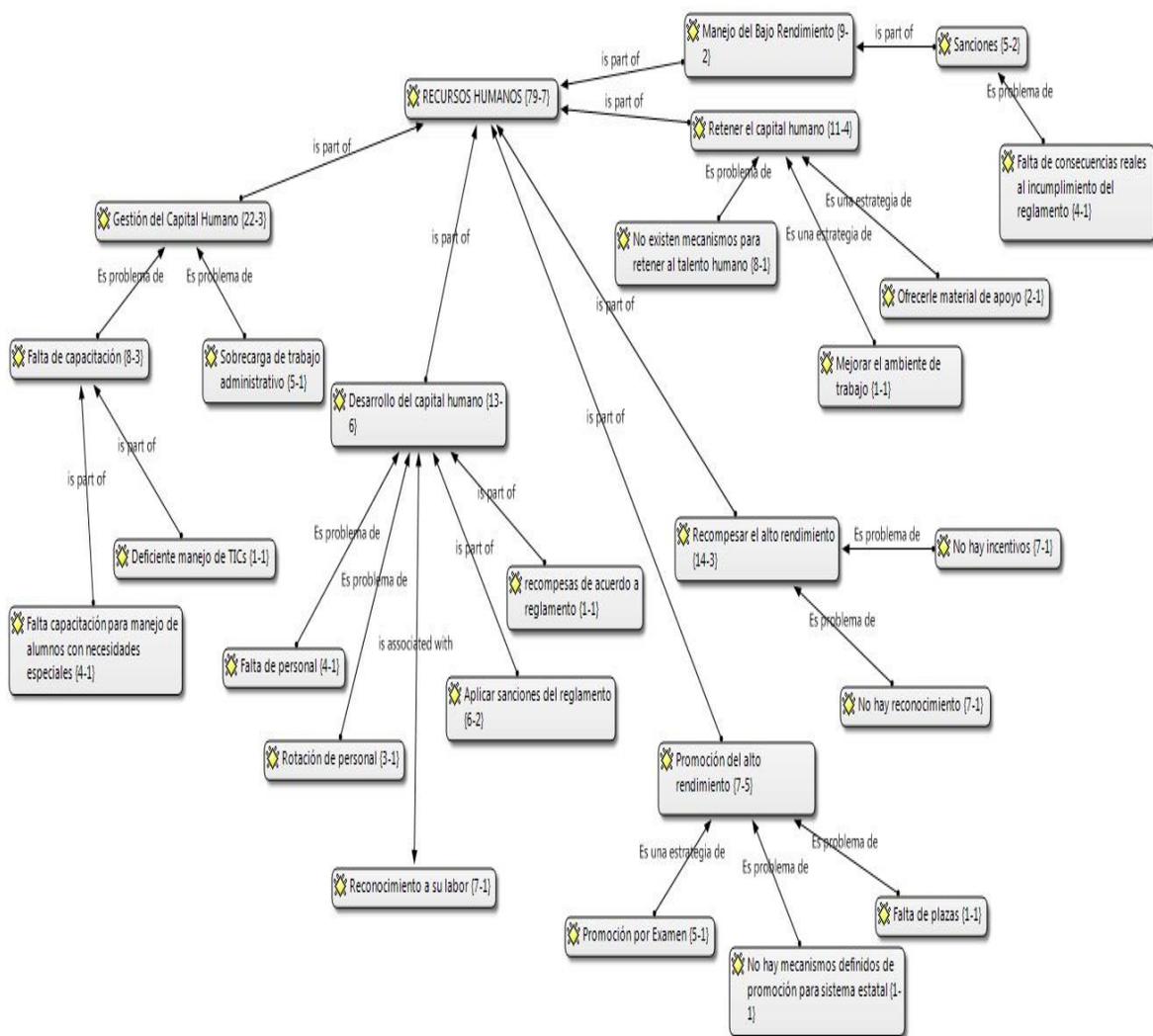


Figura 5

Red conceptual sobre la autonomía de la gestión escolar en el grupo 1. Elaboración propia con el software Atlas ti. Ver. 7. 5.4

La definición de objetivos está centrada esencialmente en el aprendizaje de los estudiantes. Se refieren en esta sub categoría en la definición de objetivos relacionados al perfil de egreso, y que estos se elaboran con base a un diagnóstico, de acuerdo a cómo se establece en la normatividad. La problemática asociada es la falta de definición de objetivos de convivencia. En cuanto a la Interconexión de objetivos, la forma de cruzar objetivos es difundirlo a profesores y padres de familia.

Grupo 2

En la figura 6 se presenta la red conceptual sobre autonomía de la gestión que corresponde al grupo de enfoque 2 (tabla 2), el cual estuvo conformado de directores que pertenecen a los planteles que obtuvieron los resultados más bajos en la aplicación del instrumento D- WM S.

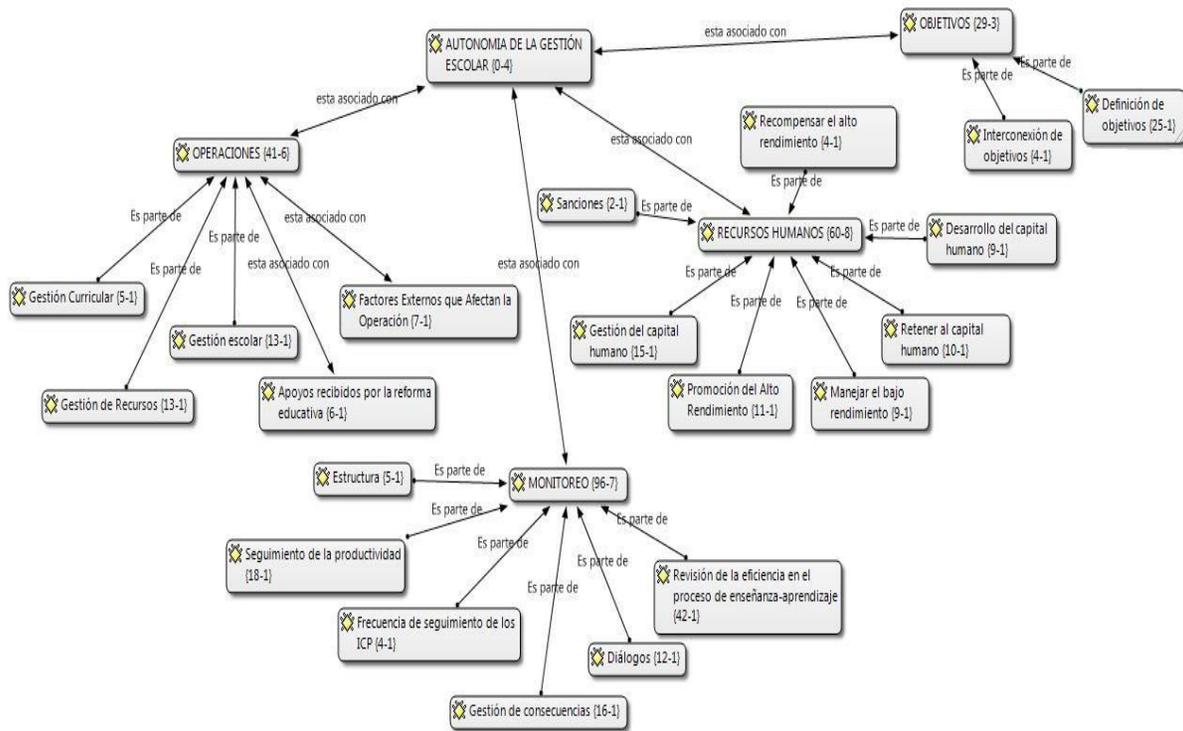


Figura 6

Red conceptual sobre la autonomía de la gestión escolar en el grupo 2. Elaboración propia con el software Atlas ti. Ver. 7. 5.4

Se trabajó con las cuatro categorías definidas en la guía de entrevista que se presentó en la tabla 3: Operaciones, Monitoreo, Objetivos y Recursos Humanos. Con relación a la primera subcategoría, se generaron para este grupo cinco subcategorías: gestión curricular, gestión escolar, gestión de recursos humanos, apoyos recibidos de la reforma educativa, factores externos que afectan la operación, en donde la gestión de recursos y la gestión escolar refieren el mayor número de acciones. En cuanto al monitoreo, se generaron seis subcategorías: diálogo, estructura, seguimiento de la productividad, frecuencia de la productividad, gestión de consecuencias y revisión de la eficiencia en el proceso enseñanza – aprendizaje, la cual se destaca por ser la subcategoría con mayor número de frases asociadas de manera general. En cuanto a los Recursos Humanos, la categoría presenta el mayor número de subcategorías: gestión del capital humano, desarrollo del capital humano, promoción del alto rendimiento, recompensa del alto rendimiento, retención del capital humano, sanciones y manejo del bajo rendimiento; de las cuales se destacan las acciones de la gestión del capital humano. Por último, para la categoría de objetivos también solo emergen dos subcategorías: definición de objetivos e interconexión de los mimos, en donde la primera subcategoría es la que presenta el mayor número de acciones.

Gestión de la operación

En la figura 7 se puede apreciar la red conceptual sobre la categoría de Operaciones que corresponde al grupo 2, en donde emergieron cinco categorías: la gestión curricular, la gestión escolar, la gestión de recursos, los apoyos recibidos de la reforma educativa y factores externos que afectan la operación.

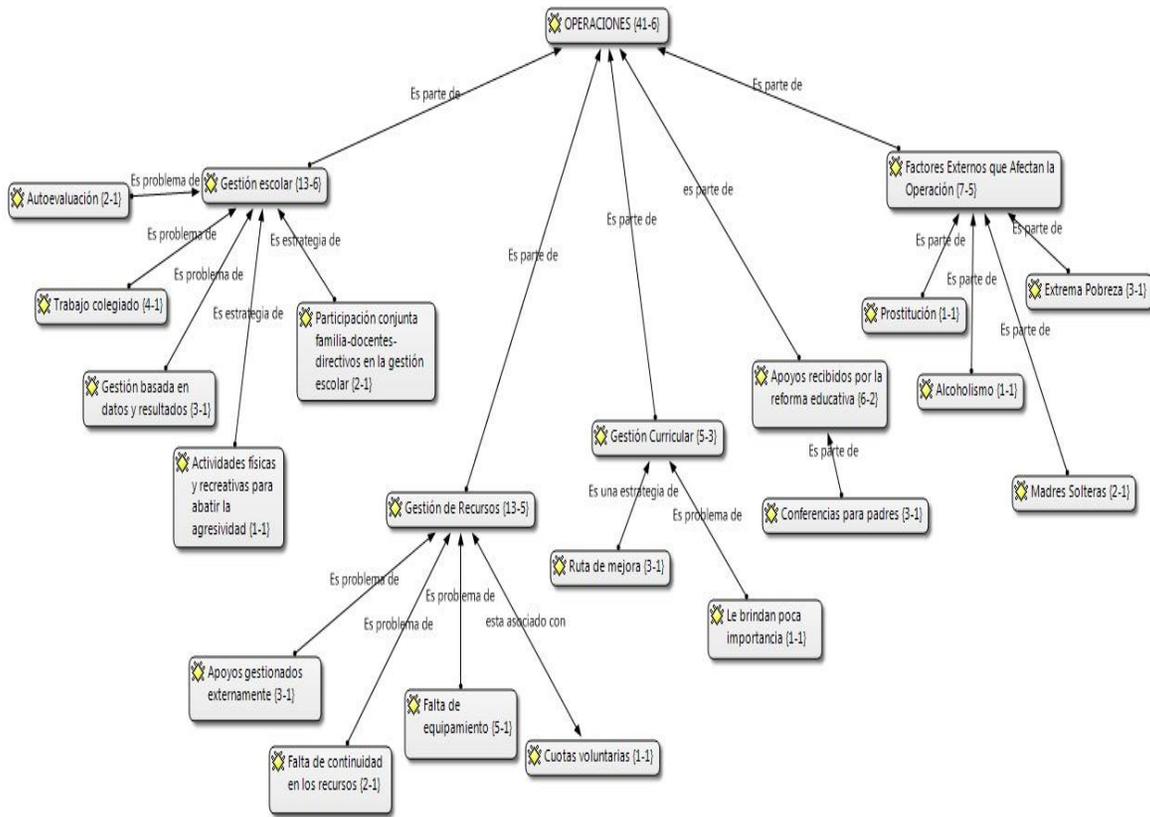


Figura 7

Red conceptual sobre la categoría de Operaciones en el grupo 2. Elaboración propia con el software Atlas ti. Ver. 7. 5.4

En relación a la gestión curricular, se generan para este grupo dos subcategorías; la ruta de mejora que es la principal estrategia de la misma, y el problema de que se brinda poca importancia a esta actividad. La subcategoría de Gestión Escolar fue la de mayor número de acciones, en donde las principales estrategias son: la autoevaluación, el trabajo colegiado la participación conjunta familia-docentes-directivos en la gestión escolar, gestión basada en datos y resultados, y la participación conjunta familia-docentes-directivos en la gestión escolar.

Con relación a la Gestión de Recursos, refieren como problemáticas: la falta de continuidad en su asignación, la falta de equidad en estos procesos, y la falta de equipamiento. Las cuotas voluntarias se asocian al proceso de gestión por constituir un proceso de financiamiento de necesidades para el plantel.

Para la subcategoría de Apoyos Recibidos por la Reforma Educativa se refieren principalmente acciones como las conferencias para padres. Por último, en este grupo emerge una importante categoría a la que se le denominó factores externos que afectan la operación, la mayor parte de ellos de corte social como la prostitución, el alcoholismo, las madres solteras, y la extrema pobreza. Es importante remarcar que este grupo refiere un nivel de marginación de alto a muy alto (ver tabla 2).

Monitoreo del desempeño

Esta categoría de manera general es la que mayor número de acciones reporta (figura 8). En donde emergen cinco subcategorías: Seguimiento de la productividad, frecuencia de seguimiento de los indicadores clave de productividad, revisión de la eficiencia en el proceso de enseñanza aprendizaje, diálogos, estructura y gestión de consecuencias.

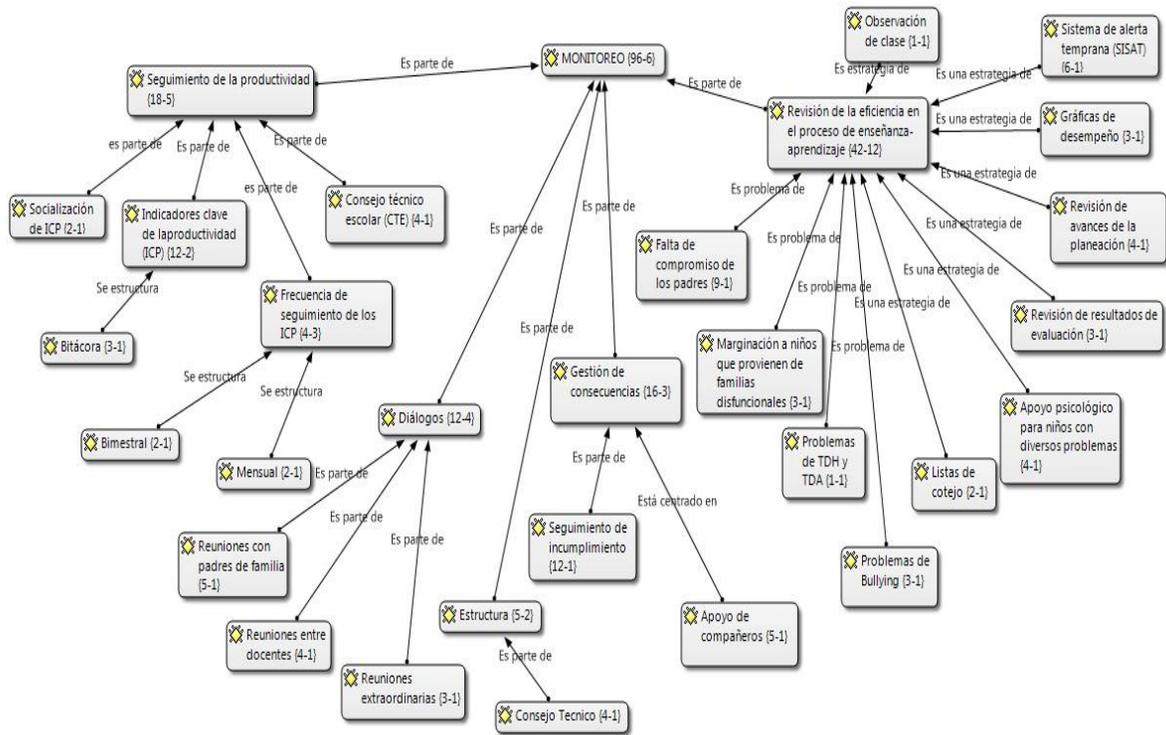


Figura 8

Red conceptual sobre monitoreo del desempeño en el grupo 2. Elaboración propia con el software Atlas ti. Ver. 7. 5.4

Con relación al Seguimiento de la productividad, se refieren Indicadores Clave de la Productividad (ICP) que se evidencian a través de bitácoras. La frecuencia de seguimiento para este grupo solo se reportó mensual y bimestral. Se presentan acciones también para la socialización de los indicadores clave de productividad, pero surge aquí la categoría de consejo técnico escolar como un organismo que forma parte de las actividades de seguimiento.

En cuanto al Dialogo, se realiza a través de reuniones con padres de familia, y con docentes durante los Consejos Técnicos, y también reuniones extraordinarias. La estructura con la que operan es únicamente el Consejo Técnico. La gestión de Consecuencias es una categoría de monitoreo sobre desempeño de estudiantes y docentes, en donde también se refieren acciones al seguimiento de incumplimientos, pero se reportan comentarios sobre el apoyo que brindan los compañeros para que puedan mejorar su desempeño.

Por último, la subcategoría que también reporta para este grupo el mayor número de acciones es la revisión de la eficiencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en donde se asocian como estrategias: las listas de cotejo, las gráficas de desempeño, la revisión de avances de la planeación, la revisión de resultados de evaluación, y el Sistema de Alerta Temprana (SISAT), siendo esta última la de mayor número de acciones referidas. A este proceso se asocia como principal problema la falta de compromiso de los padres, pero también se refieren problemas como: conflictos actitudinales que orillan a los profesores a marginar a los niños que provienen de familias disfuncionales, problemas de Déficit de Atención o Hiperactividad, y el acoso escolar (bullying).

Recursos Humanos

En esta categoría se presenta el mayor número de subcategorías: Gestión del capital humano, desarrollo del capital humano, promoción del alto rendimiento, manejo del bajo rendimiento, recompensar el alto rendimiento, y retener el capital humano (figura 9).

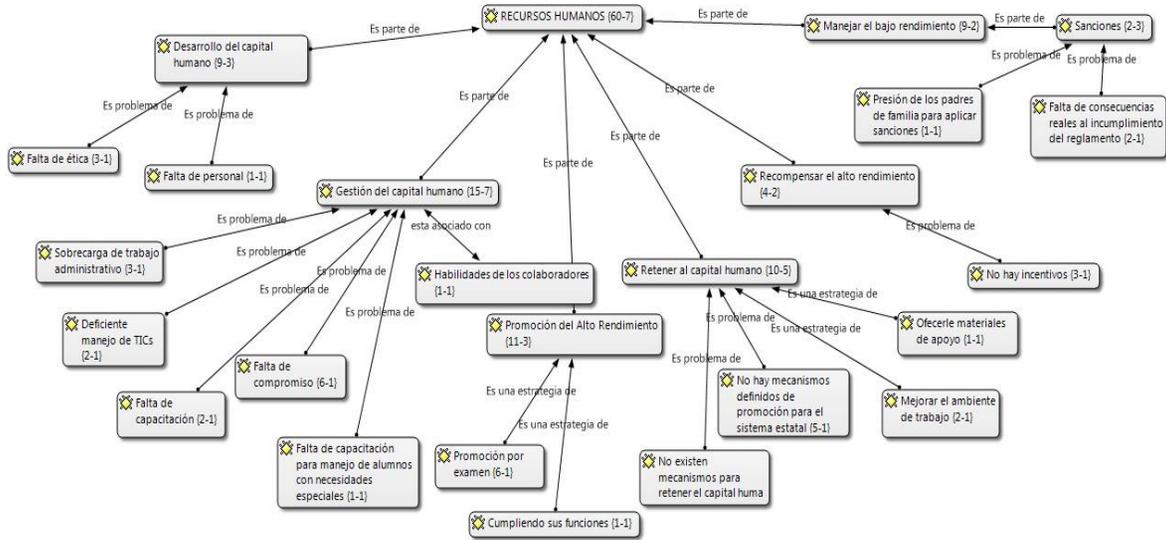


Figura 9
Red conceptual sobre los recursos humanos en el grupo 2. Elaboración propia con el software Atlas ti. Ver. 7. 5.4

Con relación a la Gestión del Capital Humano, se refieren diversas problemáticas: la falta de capacitación, un deficiente manejo de TIC's, la sobrecarga de trabajo administrativo, y la falta de compromiso, la cual refiere el mayor número de expresiones. Para el Desarrollo del capital humano, se pone énfasis en la falta de ética y en la falta de personal. Con relación a la recompensa del alto rendimiento, se manifiestan principalmente la falta de incentivos. La Promoción del alto rendimiento, refieren la promoción por examen como se señala en la reforma educativa, o cumpliendo sus funciones. En cuanto a la retención del capital humano, los profesores refieren que internamente no hay mecanismos definidos para retenerlo, tampoco mecanismos de promoción en el sistema estatal, y solo se emplean estrategias como la mejora del ambiente de trabajo, o el ofrecimiento de materiales de apoyo. Por último, el bajo

rendimiento se realiza a través de las sanciones que establece el reglamento de la SEP, y surge la categoría de la presión que los padres generan para que se apliquen sanciones, pero en general también admiten que no hay consecuencias reales en la práctica.

Establecimiento de metas y objetivos

Esta categoría, también fue la que menos acciones reporta en este grupo, con las mismas dos subcategorías: definición de objetivos e interconexión de los mismos (figura 10).

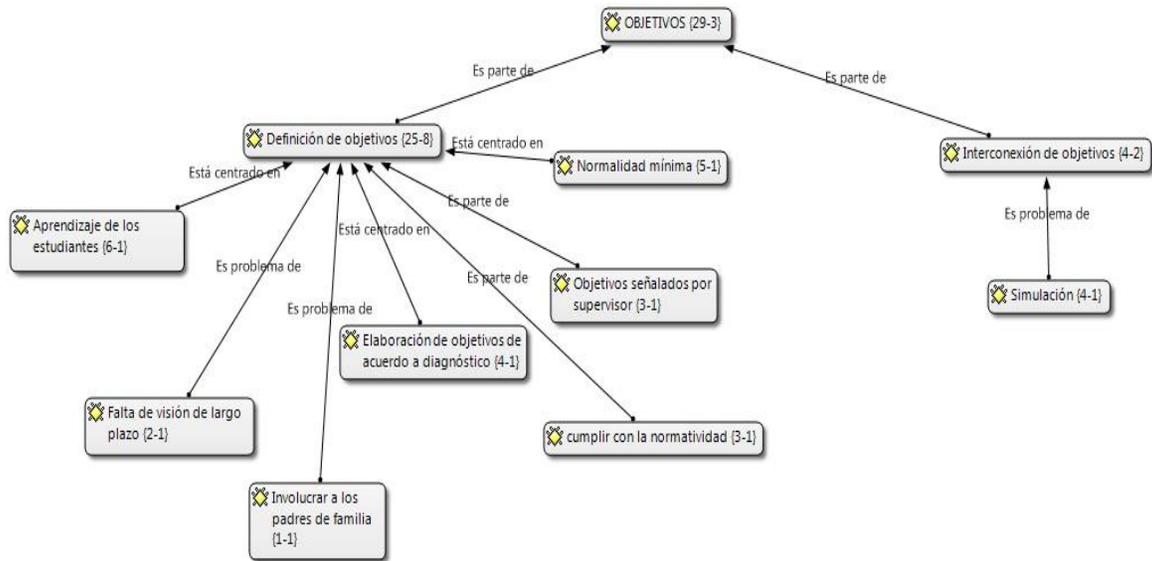


Figura 10

Red conceptual sobre los objetivos en el grupo 1. Elaboración propia con el software Atlas ti. Ver. 7. 5.4

La definición de objetivos presento un mayor número de categorías que el grupo 1 en dónde forman parte de la misma los objetivos señalados por el supervisor y el cumplimiento de la normatividad. La definición de los objetivos se realiza de acuerdo a un diagnóstico que está centra en la obtención del aprendizaje de los estudiantes. Entre los problemas que se asociaron, se encuentra la falta de visión de largo plazo y el hecho de que no se involucra a los padres de familia en esta labor. En cuanto a la Interconexión de objetivos, se advierte como un problema la simulación.

Conclusiones

Se determinan las conclusiones considerando la necesidad que existe de profesionalizar a todos los actores participantes en el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que como señala Gómez:¹² “es necesario que la administración pública sea liderada y manejada por personas que hayan accedido a capacitación formal para profesionalizarse en los temas inherentes a la gestión y donde se fortalezcan los valores éticos del servicio

¹² Carlos Arturo Gómez Trujillo, “La educación y su relación con la administración pública y gobernanza”, Justicia, Vol: 24 num 34 (2018).

público requeridos para comprender y apropiarse de las prácticas idóneas que requiere la administración pública moderna y que exige la sociedad”.

Se concluye que la categoría de monitoreo y la subcategoría revisión de la eficiencia en la enseñanza – aprendizaje son las más relevantes para los directores y supervisores. Entre los problemas se destaca la falta de compromiso de los padres.

Con relación a la categoría de operaciones, la gestión escolar realizada de manera conjunta entre directivos, docentes y padres de familia es un elemento importante para mejorar el desempeño. La gestión curricular no tiene la misma relevancia para el grupo con bajo rendimiento, pero se reconoce que es un factor que ha permitido mejorar el aprovechamiento escolar. A pesar de que solo el grupo de bajo rendimiento reporta la categoría de factores externos que afectan la operación, es un problema relevante para la operación.

Se puede apreciar que la gestión curricular es mucho más relevante para el primer grupo siendo la ruta de mejora su mejor estrategia. La gestión escolar es la subcategoría de mayor relevancia para los dos grupos y los supervisores, siendo el trabajo colegiado la principal estrategia. Para supervisores y el grupo 2 también es muy importante la participación conjunta de la familia, el cuerpo docente y los directivos en la gestión escolar. En lo que respecta a la gestión de recursos se refieren un mayor número de problemas en el grupo 1m siendo la falta de equipamiento la constante, cuya estrategia ha sido gestionar apoyos de manera externa. En esta categoría, el grupo 2 presenta una problemática distinta al considerar aspectos que refieren mayor marginación, reporta factores externos que les afectan tales como la extrema pobreza, madres solteras, alcoholismo y prostitución.

La categoría de monitoreo tanto para los grupos 1 y 2 como para los supervisores corresponde a la de mayor número de acciones, siendo el proceso de revisión de la eficiencia en la enseñanza – aprendizaje la que mayor frecuencia de acciones reporta. Entre la problemática que coinciden ambos grupos es la falta de compromiso de los padres, y se destacan estrategias como el sistema de alerta temprana y la observación de clase para el primer grupo. Para la gestión de consecuencias, el seguimiento de los incumplimientos ha sido la estrategia y se refiere para el segundo grupo el apoyo que brindan los compañeros.

Es por esto que coincidimos con lo expresado por Cervantes¹³ el cual manifiesta lo siguiente: “se observa un avance en la normatividad respecto a la definición de la supervisión escolar y el perfil del supervisor, el distanciamiento del SNTE en la selección y el nombramiento de supervisores, la orientación de la función supervisora hacia el trabajo escolar y de aula, así como el diseño de la ruta para la formación de los supervisores escolares”. En el seguimiento de indicadores el Consejo Técnico Escolar que se realiza mensualmente se ha convertido en una herramienta importante para esta labor. Para establecer el dialogo con docentes y padres de familia, las juntas han sido el principal instrumento.

¹³ Evangelina Cervantes Olguín, La gobernanza y la supervisión escolar: un modelo en construcción. En E. Cervantes Holguín, Supervisión escolar en Chihuahua: Impactos. Dilemas y perspectivas en la educación básica. Criterios para un balance inicial en el estado de Chihuahua (México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2019), 310.

En la categoría Recursos Humanos contenida en la tabla 6, la gestión del capital humano es la subcategoría de mayor frecuencia para los grupos y supervisores, cuyo principal problema es la sobrecarga de trabajo administrativo y la falta de capacitación en diferentes contenidos. Con relación al desarrollo del capital humano, no hay una subcategoría de coincidencia, pues el grupo mejor evaluado si reporta reconocimiento y recompensas a diferencia del segundo grupo y los supervisores.

Para los aspectos de promoción es casi unánime la expresión de que solo a través del examen que establece la reforma educativa se puede realizar, y a nivel estatal no hay mecanismos. La retención no está en manos de los directores, que solo pueden proponer estrategias como mejorar el ambiente de trabajo.

Con relación al bajo rendimiento no hay incentivos y las sanciones son de acuerdo a lo que se establece por reglamento, pero refieren que en términos reales no se llevan a cabo a pesar de la presión de los padres de familia para que se den.

Para la definición de objetivos, estos se centran en el aprendizaje de los estudiantes y prácticamente no hay interconexión de objetivos. No se refirieron acciones para la planeación de objetivos o sobre cómo se les dificulta la obtención de los mismos.

Los retos aún son enormes, la reforma realizada en el 2019 aún se encuentra pendiente de ser evaluada, pero se considera que la Autonomía, gestión y participación social son desafíos para la gobernanza escolar en México ya que múltiples actores, con múltiples intereses intentan incidir en el sistema y políticas educativas.

Bibliografía

Bloom, Nicholas y Van Reenen, John. "Measuring and explaining management practices across firms and countries", *Quarterly Journal of Economics*, Vol: 122 (2007): 1351-1408.

Cervantes Olguín, Evangelina. La gobernanza y la supervisión escolar: un modelo en construcción. En E. Cervantes Holguín, *Supervisión escolar en Chihuahua: Impactos. Dilemas y perspectivas en la educación básica. Criterios para un balance inicial en el estado de Chihuahua*. México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. 2019.

Del Castillo-Alemán, Gloria. "Las políticas educativas en México desde una perspectiva de política pública: gobernabilidad y gobernanza". *Magis Revista Internacional de Investigación en Educación*, Vol: 4 num 9 (2012): 637-652.

Goetz, J. P. y LeCompte, M. D. *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata. 1988.

Gómez Trujillo, Carlos Arturo. "La educación y su relación con la administración pública y gobernanza". *Justicia*, Vol: 24 num 34 (2018): 456-470.

Martínez, Miguel. *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*, México: Trillas. 2011.

Rodríguez Gómez, Gregorio y Gil Flores, Javier. *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Aljibe. 1996.

Autonomía de la Gestión escolar en la educación básica en México: Identificación de factores que la obstaculizan... pág. 83

Secretaría de Educación Pública. Programas Escuelas de Calidad. México: 2015.
<https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/programas-escuelas-de-calidad>

Strauss, Anselm y Corbin, Juliet. Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Colombia: Universidad de Antioquía. 2002.

CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.