



# ESTADO DEL ARTE

## GESTIÓN RESPONSABLE Y MEJORA ESCOLAR Tendencias Globales. Desafíos Regionales

### Resumen

Las políticas y estilos descentralizados de gestión se han transformado en la clave de los procesos de transformación institucional. Básicamente, implican una nueva distribución de poder social mediante el establecimiento de una estructura administrativa en la cual los poderes públicos, sean estos gobiernos centrales o estatales, redistribuyen competencias y funciones entre distintos niveles administrativos (regionales, locales, estatales, provinciales o municipales según sea el caso) multiplicando así los ámbitos y actores que toman decisiones de gestión. Con ello, el Estado centralizado se ha desprendido de un conjunto de funciones administrativas para concentrar su acción en lo que se consideran áreas estratégicas del cambio educativo. Esto es, la formulación de políticas y estrategias, la evaluación de los resultados de la acción educativa, la implementación de políticas y programas focalizados en zonas y grupos altamente vulnerables y la investigación en áreas estratégicas y problemas que requieren urgente solución como la mejora de la calidad de la educación y la enseñanza, el diseño de estrategias cada vez más focalizadas, con posibilidades de concentrar los esfuerzos en ciertos grupos de la población que necesitan atención especial e implementar políticas y programas fundamentados en resultados del análisis y la investigación.

En muchos países, la expresión y formulación de nuevas demandas educativas, las demandas por mayor transparencia de la administración, la medición de los resultados del aprendizaje y la circulación de nuevas ideas y modelos educativos así como el desarrollo de sistemas de información para la gestión, ha permitido que los datos provenientes de los centros escolares sean más precisos al ser revisados a niveles más cercanos a su origen y procesarlos para su uso local. Como resultado de la consolidación y perfeccionamiento de los sistemas nacionales de medición de la calidad de la educación se han sentado las bases para el fortalecimiento de una cultura de la evaluación y, al hacer visibles los resultados del aprendizaje, también se ha podido identificar los factores que inciden en el rendimiento académico de los niños e identificar estrategias conducentes a elevar la calidad de las escuelas, mejorar el desempeño de los maestros e innovar y perfeccionar los procesos de enseñanza y los resultados del aprendizaje.

Más de tres décadas de transformaciones educativas indican que para superar los problemas que obstaculizan una buena gestión de las instituciones escolares es necesario orientar las acciones de acuerdo a siete objetivos: generar una institucionalidad de la educación abierta a los requerimientos de la sociedad; asegurar el acceso universal a conocimientos y destrezas para participar en la vida pública y adquirir futuros aprendizajes; incorporar tecnologías modernas a las múltiples esferas de la convivencia social y política; incorporar desde tempranas edades modos de aprender que usen las experiencias de sujetos y grupos sociales, incorporar mecanismos de información y evaluación de rendimiento escolar y docente; difundir públicamente sus resultados; profesionalizar el desempeño docente y asegurar en lo posible la disponibilidad de un financiamiento amplio, estable y diversificado para la educación, con la concurrencia de fuentes públicas y privadas de financiamiento.

### ¿Qué cambios requiere una gestión institucional responsable del sistema escolar?

La evidencia indica que generar una institucionalidad atenta a los requerimientos de la sociedad y a retos de largo plazo - como la mejoría de la calidad, equidad, pertinencia y relevancia de la educación y la enseñanza - requiere decisión



política y condiciones institucionales para ofrecer respuestas educativas adecuadas a demandas sociales e individuales y un monitoreo y valoración constante de sus resultados, del grado en que se logran los objetivos y los recursos utilizados para alcanzarlos. Debe, además, cumplir con dos criterios básicos: autonomía y coordinación. La autonomía permite responder a requerimientos locales y demandas específicas de las comunidades que se atiende así como el uso efectivo de los recursos de que se dispone. También abre espacios a la participación de actores diversos actores: los maestros y directivos escolares, los padres de familia, alumnos, autoridades locales, medios de comunicación, representantes locales, partidos políticos, iglesias, organizaciones de la sociedad civil. En contextos de estilos descentralizados de gestión – administrativa, pedagógica o financiera - una coordinación efectiva de actores sociales y organizaciones locales permite multiplicar la capacidad de relacionarse dentro del sistema escolar, entre centros escolares, incorporar sectores diversos y la sociedad en su conjunto.

Para avanzar en esta dirección se requiere voluntad política, y bases legales sólidas y estables, generar mecanismos flexibles de regulación, usar múltiples instancias de coordinación, promover acciones renovadas de gestión y generar capacidades para enfrentar algunas limitantes presentes en la mayoría de los países que han descentralizado la gestión de sus sistemas escolares. Entre ellas, las resistencias que generan los cambios por parte de intereses comprometidos con sistemas centralizados que ven amenazados su poder relativo; la obsolescencia de normas legales, jurídicas, que rigen el sistema educativo en general; la poca flexibilidad de las regulaciones y reglamentaciones vigentes, y; la limitada y desigual distribución de las capacidades de gestión que puede generar desigualdades y resistencia al cambio (UNESCO, CEPAL, PNUD, 1992).

Equidad y Calidad. Focalización de políticas en zonas y escuelas de bajo rendimiento. La evidencia indica que mejorar, globalmente la calidad de los aprendizajes, promover la equidad y preparar a las personas para un futuro incierto requiere de sistemas educativos sensibles a los cambios sociales y económicos y capaces de ajustarse a los niveles regionales, locales y centrales. La gestión responsable de las instituciones escolares, como el buen funcionamiento interno y externo de sistemas educativos descentralizados, a su vez, requiere de mecanismos de información y evaluación del rendimiento escolar y desempeño docente capaces de hacer públicos sus resultados. Así, familias, alumnos y comunidades, podrían demandar mejores resultados de la enseñanza y mejoras sustantivas de las condiciones en que se materializan los procesos de enseñanza y aprendizaje.

## INSTITUCIONALIDAD DE LAS POLÍTICAS EN MÉXICO. UNA RUTA DE LARGO PLAZO

Por medio del Sistema Nacional de Evaluación Educativa, el INEE trazó una ruta de largo plazo para consolidar y hacer efectiva la función de mejora a partir de la evaluación y la garantía del derecho a una educación de calidad, establecida en el artículo 3º constitucional del año 2013. La perspectiva del INEE es avanzar en tres etapas diferenciadas con una duración de cuatro años cada una a lo largo de 12 años. Estas incluyen: una etapa de arranque, una de consolidación y una de sostenibilidad. Con el propósito de contribuir al desarrollo de los procesos de coordinación del SNEE, se ha fortalecido los espacios de análisis y construcción de acuerdos. Además de aprovechar y fortalecer estos espacios, se avanzó en la definición de otros mecanismos institucionales que profundizan la colegialidad del SNEE y privilegian lógicas horizontales de colaboración y trabajo conjunto. Lo que significa avanzar hacia relaciones más cercanas no sólo entre los principales integrantes del SNEE (autoridades educativas federales y locales, organismos públicos descentralizados y el INEE), sino también entre todos los actores involucrados.

Escuelas de calidad, con infraestructura adecuada, provisión de textos y materiales, recursos tecnológicos para alumnos y maestros, son elementos claves para mejorar los resultados de aprendizaje y el desempeño profesional de los maestros.

El uso de los resultados de las evaluaciones para tomar decisiones informadas podría resultar en mejoras de la calidad y equidad en su conjunto si las intervenciones focalizan su acción donde los rendimientos sean más bajos o donde los niveles de vulnerabilidad y pobreza estén afectando la equidad del sistema en su conjunto. Por lo tanto se trata de generar información y usar los resultados para incentivar la mejora y asegurar la asignación y el uso eficiente de los recursos invertidos en la educación. Junto a la medición de resultados, es necesario realizar estudios e investigaciones sobre los factores que inciden sobre la eficiencia interna y externa de los sistemas educativos tanto desde el punto de vista de los sujetos como de la sociedad en su conjunto. Los primeros, permiten establecer mecanismos de compensación de diferencias una vez identificadas las escuelas más pobres y de más bajo rendimiento. Los segundos, proporcionan información sobre los grados de satisfacción de las necesidades de aprendizaje y su articulación con el tipo de conocimientos y competencias requeridas para una mejor integración a la sociedad y el mundo del trabajo (Hargreaves, Danielson, UNESCO)



Escuelas de calidad, con infraestructura adecuada, provisión de textos y materiales, recursos tecnológicos para alumnos y maestros, son elementos claves para mejorar los resultados de aprendizaje y el desempeño profesional de los maestros.

El uso de los resultados de las evaluaciones para tomar decisiones informadas podría resultar en mejoras de la calidad y equidad en su conjunto si las intervenciones focalizan su acción donde los rendimientos sean más bajos o donde los niveles de vulnerabilidad y pobreza estén afectando la equidad del sistema en su conjunto. Por lo tanto se trata de generar información y usar los resultados para incentivar la mejora y asegurar la asignación y el uso eficiente de los recursos invertidos en la educación. Junto a la medición de resultados, es necesario realizar estudios e investigaciones sobre los factores que inciden sobre la eficiencia interna y externa de los sistemas educativos tanto desde el punto de vista de los sujetos como de la sociedad en su conjunto. Los primeros, permiten establecer mecanismos de compensación de diferencias una vez identificadas las escuelas más pobres y de más bajo rendimiento. Los segundos, proporcionan información sobre los grados de satisfacción de las necesidades de aprendizaje y su articulación con el tipo de conocimientos y competencias requeridas para una mejor integración a la sociedad y el mundo del trabajo (Hargreaves, Danielson, UNESCO)

Uso de resultados para compensar desigualdades. Los sistemas latinoamericanos no están respondiendo bien a estos desafíos. La evidencia habla cada vez más de una separación radical entre los sistemas educativos y las necesidades del desarrollo. Apuntan a la baja calidad de la mayor parte de la educación pública, la disminución de su capacidad para promover mayor inclusión y movilidad social, las debilidades técnicas de la educación en los niveles secundarios y un estado de disociación generalizada entre las escuelas y las economías modernas. Tendencias actuales en el campo de la gestión institucional y escolar así como evaluaciones recientes de políticas, procesos y resultados dejan ver que, a partir del uso de estas informaciones es posible diseñar acciones vinculadas con los distintos ejes involucrados en el desarrollo educativo: contextual, institucional, pedagógico y comunicacional.

- En el eje institucional, profesionalizando la acción de los ministerios de educación y los siguientes niveles de administración educativa como la acción de las escuelas, y

- En el eje pedagógico, profesionalizando los procesos de enseñanza para mejorar el aprendizaje y la adquisición de las competencias básicas, especialmente en los cuatro primeros grados de la educación básica.
- En el eje comunicacional, promoviendo debates informado sobre políticas y prácticas de cambio educativo, sustentados sobre la mejor evidencia disponible.
- Contextualmente, revisando la experiencia acumulada en diferentes ciclos de política y reformas, para instalar una lógica de continuidad y cambios en los procesos de transformación del sistema educativo.

## EJE INSTITUCIONAL. EVALUACIÓN Y MEJORA ESCOLAR

La evidencia indica que profesionalizar la acción de las administraciones educativa significa ampliar el abanico de las profesiones involucradas en los procesos de gestión educativa con el propósito de dotar a los sistemas de nuevas capacidades humanas, políticas y técnicas y desarrollar una gestión responsable mediante un efectivo sistema de evaluación y monitoreo de políticas, procesos y resultados. En consecuencia es necesario introducir prácticas y dispositivos para fijar objetivos, normas y procedimientos para conducir, articular, monitorear y evaluar resultados de los procesos educativos.

Profesionalizar la acción de la escuela, es reconocer su capacidad para decidir sobre sus proyectos de desarrollo pedagógico e institucional y promover mayores capacidades para regular su funcionamiento, fortalecer las funciones técnicas y administrativas de los actores y mejorar las prácticas pedagógicas para lograr mejores aprendizajes y mayor adquisición de competencias básicas. Por ello se requiere crear las condiciones materiales y de incentivos para que la escuela pueda aprovechar mejor el potencial de su autonomía mediante el desarrollo de una gestión renovada para la mejora, un fortalecimiento de capacidades directivas docentes para afirmar su función, estimular la descentralización curricular y garantizar una buena infraestructura física y técnico pedagógica en las escuelas. La existencia y mantención de una infraestructura en buen estado y la organización clara de espacios tiene efectos positivos sobre el clima escolar y en los resultados del aprendizaje (UNESCO, 1993, 2013, 2016, INEE, 2016, 2018).



## Profesionalizar la docencia para mejorar los aprendizajes.

Transformar la docencia en una profesión rica en saberes e invertir en fortalecer el desempeño profesional requiere del desarrollo de capacidades para atender a los problemas de aprendizaje de los alumnos, en salas de aula y centros escolares, y responsabilizarse por sus resultados ante la familia, comunidades escolares y sociedad en general. La mejora del desempeño profesional requiere de medidas de política en los ámbitos del reclutamiento de estudiantes talentosos para la profesión, invertir en mejoras en la formación inicial y el perfeccionamiento continuo, perfeccionar la carrera magisterial y evaluar las competencias y conocimientos para el ingreso a la carrera, la permanencia en ella y la promoción a cargos de responsabilidad directiva. La auténtica profesionalización de la docencia en muchos países, se encuentra limitada por las condiciones laborales, salariales y de empleo; normas y reglamentos escolares; planes y programas de estudio y mecanismos de evaluación y de control (INEE, 2015, 2016). Invertir en su desarrollo, desde las políticas y programas de desarrollo profesional significa formar para el desarrollo de procesos diseñados en función de una diversidad de competencias exigidas por la sociedad y una oferta establecida con base en la identificación de necesidades básicas de aprendizaje que posibilitan su adquisición. Los nuevos arreglos institucionales que ofrecen una mayor autonomía a las escuelas también requieren de cambios radicales en la organización del trabajo escolar y en prácticas pedagógicas que favorezcan la participación de los alumnos en su propio aprendizaje. La disponibilidad de materiales orientados a fortalecer procesos de autoaprendizaje constituye, también, complementos tanto para transformar el rol del profesor como el rol de los alumnos, supervisores y personal directivo en las escuelas. Se necesita, pues, fortalecer el liderazgo pedagógico y cambiar el papel directivo para que de meros administradores sean líderes docentes y efectivos organizadores en sus centros escolares.

Hacia una gobernanza responsable del sistema escolar.

Transitar a una gobernanza responsable del sistema educativo requiere, en todos los países, de una redefinición de los mecanismos y procesos necesarios para establecer un buen gobierno atento a las transformaciones en curso que cuente con mecanismos de información para promover:

- **Una comprensión rigurosa de la complejidad de los cambios** y sus relaciones intersectoriales, sociales y territoriales, asentada en diagnósticos y basados en evidencia que sirvan para promover debates informados y estructurar las negociaciones en torno a las políticas,
- **La inserción adecuada en la agenda pública y en la agenda de gobierno** de manera de informar y crear convergencias y acuerdos sobre intereses, visiones y aspiraciones,
- **Una clara definición de los roles y funciones en materia de política educativa** que supone diferenciar claramente dos ámbitos institucionales. El primero especializado en las decisiones sobre la orientación estratégica y la formulación de las políticas necesarias para materializar dichas orientaciones. El segundo, compuesto por los mecanismos de implementación de estas políticas. Los primeros deben tener la capacidad para el seguimiento y evaluación de resultados e impactos de las actividades ejecutadas por los segundos.
- **Un fortalecimiento de las capacidades analíticas, políticas y de gestión del Estado** en sus diferentes ámbitos y niveles. Las capacidades analíticas y de información constituyen una condición esencial para el liderazgo de una nueva gobernanza y para lograr políticas públicas de calidad.
- **Una descentralización de los mecanismos gubernamentales y de la organización social**, para atender de manera más cercana, efectiva y con mayor control social las necesidades del desarrollo educativo atendiendo a las especificidades de articulaciones sociales y territoriales. Lo que implica fortalecer las estructuras descentralizadas y promover servicios gestionados por actores locales con incentivos adecuados,
- **Construcción y refuerzo de las capacidades de los actores sociales** vinculados al desarrollo y mejora educativa para la identificación de problemas, la concertación de acciones y para dar mayor legitimidad a las políticas que se implementan.
- **Creación y fortalecimiento de mecanismos institucionales para el diálogo y la concertación** entre ámbitos del sector público y los actores relevantes a lo largo del ciclo de política.



### Actores clave en las políticas de gobernanza educativa

Las anteriores condiciones deben alcanzarse a través de procesos progresivos localizados en, al menos, dos campos relevantes.

**La conducción política del Estado.** Una estrategia integral de transformación educativa debiera tener un horizonte de mediano y largo plazo para poder dar cuenta de los desafíos, asegurar la coherencia de las políticas públicas y coordinar a los diferentes ámbitos de gobierno. Esto sólo puede lograrse si el liderazgo lo asume un Estado con calidad y transparencia en los procesos de formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas.

**La conducción político-técnica de Ministerios y Secretarías de Educación Pública.** La coordinación y articulación político-técnica con actores locales y sociales requiere del impulso y definición de nuevas reglas, normas para la redistribución de recursos y poder de organización y de conocimientos que den sentido y legitimidad a los cambios. Esto exige autoridades proactivas al servicio de los grandes objetivos de equidad, calidad y derechos ciudadanos. Los ministerios deben ser organismos con visiones prospectivas, arraigados socialmente y constructores de autonomías al servicio de los objetivos del cambio y desarrollo educativo. Y, de existir voluntad política, debieran estimular y consolidar a actores sociales sub-representados en los espacios de formulación de políticas.

### UNA RUTA DE LARGO PLAZO PARA HACER EFECTIVA FUNCIÓN DE MEJORA A PARTIR DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN BASADA EN LAS ESCUELAS.

Para contribuir al desarrollo de los procesos de coordinación institucional del sistema nacional de evaluación educativa, y atendiendo a sus nuevos mandatos, el INEE avanzó en la tarea de consolidar y fortalecer los espacios de análisis y construcción de acuerdos entre las autoridades educativas federales y locales, tales como la Conferencia del SNEE, el Consejo de Vinculación con las Entidades Federativas (CONVIE) y las Reuniones Regionales con las Autoridades Educativas. Y, en la definición de otros mecanismos institucionales que privilegian lógicas horizontales de colaboración y trabajo conjunto. Lo anterior significó avanzar hacia relaciones más cercanas no sólo entre los principales integrantes del sistema sino también entre todos los actores e instituciones involucrados en su ejecución. Se conformaron redes intergubernamentales para alcanzar acuerdos y construir consensos, grupos de trabajo que aseguren la efectiva colaboración e intercambio, mecanismos de vinculación que enriquezcan la política nacional de evaluación educativo y, redes que incentiven la cooperación técnica y procesos de acompañamiento.

Por medio del SNEE, el INEE avanzó en las etapas de arranque, consolidación y sostenibilidad de las políticas. La etapa de arranque, iniciada en 2016, partió con la determinación de necesidades de evaluación y la definición de un programa de acción para alcanzar las metas valiéndose de mecanismos de coordinación y colaboración. Formando recursos humanos a fin de llevar a cabo evaluaciones de componentes, procesos y resultados del sistema educativo, en el ámbito nacional y local así como con la formación de competencias de análisis, difusión y uso de resultados de evaluaciones estatales, nacionales e internacionales de los proyectos que integran los PEEME.

En la etapa denominada de “consolidación”, y a partir de los aprendizajes alcanzados durante la implementación de los programas, con recursos humanos familiarizados con los distintos procesos, metodologías y alcances de las evaluaciones de la etapa previa, así como de la existencia de un banco nacional de prácticas exitosas en materia de evaluación, difusión, uso y mejora, se inició un nuevo ciclo de proyectos que involucran al INEE y a las autoridades educativas federal y locales en su formulación, implementación, financiamiento, evaluación y seguimiento. Ello exigió acuerdos sobre los Programas de Evaluación y Mejora Educativa para atender las necesidades que tengan los integrantes del SNEE de información, evaluación y mejora.

La tercera etapa, llamada de “sostenibilidad”, prevé la continuidad en el diseño y la implementación de proyectos de evaluación y mejora educativa sobre los componentes, procesos y resultados del sistema educativo, aspira a que éstos se desarrollen con la colaboración de cuadros de especialistas en evaluación en la mayoría de las entidades del país. Desde la perspectiva del INEE, esta ruta es la mejor opción para romper con la desigual distribución de capacidades institucionales que priva en el ámbito de la evaluación educativa. La sostenibilidad también se verá reflejada en el monitoreo del impacto en la mejora de la calidad y la equidad educativa que deberá realizarse mediante indicadores clave que sean asumidos por todos. INEE, PEEME. 2015-



### Un modelo educativo claro y estrategias de evaluación dirigidas a mejorar y dar solidez a los sistemas educativos nacionales.

Los países que logran altos desempeños son aquellos que lograron diseñar nuevos modelos de organización escolar y desarrollar marcos de apoyo para el mejoramiento de las escuelas que requieren trabajo sistemático en cinco frentes: el liderazgo institucional y pedagógico como motor del cambio; la coordinación con comunidades y familias, las capacidades profesionales, el clima de aprendizaje centrado en el alumno y la orientación a la instrucción. Basados en un enfoque de la escuela como un sistema organizacional, destacan dos elementos centrales en este tipo de modelos: la organización curricular y el progreso en las metas del aprendizaje.

Climas escolares basados en principios de orden, seguridad y aceptación de normas de conducta y académicas por parte de los alumnos y un liderazgo directivo basado en dimensiones de gestión efectiva para apoyar los aprendizajes y dimensión de inclusividad para motivar y mantener una visión común de los cambios. Es necesario destacar que, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad, las políticas de apoyo a una gestión de calidad dependen de un conjunto de factores estructurales, institucionales y propios de la comunidad local. En algunos de estos casos la pobreza, el crimen y otros problemas sociales hacen difícil mantener el foco en los procesos de mejoría. En tales casos, las redes de apoyo organizacional contribuyen a generar un capital social entre escuelas y comunidades que puede resultar muy útil a los propósitos de la mejora.



## EL NUEVO MODELO PARA LA EDUCACIÓN OBLIGATORIA EN MÉXICO: ¿Qué se propone y qué se evaluará?

*El sistema escolar, sus componentes y procesos además de un marco normativo con cinco ejes de política y foco en la coordinación y articulación de elementos y actores.*

<p><b>Políticas curriculares y pedagógicas</b>, modifica Planes y Programas e introduce aprendizajes renovados al plan de estudios para contribuir al desarrollo integral, personal y social de los alumnos. Plasma el perfil de egreso y ofrece autonomía y flexibilidad curricular en la gestión de las escuelas.</p>	<p><b>Nuevo currículo escolar y modelo educativo de la SEP</b> Planes y programas pertinentes y relevantes Currículo contextualizado e inclusivo Evaluación del aprendizaje coherente Provisión gratuita de materiales adecuados Revisión de métodos y prácticas para el buen desempeño y la buena enseñanza.</p>
<p><b>Políticas y prácticas para situar la escuela al centro del sistema</b>, ofrece parámetros de autonomía escolar (curricular, administrativa, financiera y pedagógica - a las escuelas) para diseñar e implementar políticas y programas de mejoramiento educativo y mejora de logros de aprendizaje.</p>	<p><b>Escuela al Centro y Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE)</b> Proyectos Estatales de Evaluación y Mejora educativa (PROEMES) Proyecto Nacional de Evaluación y Mejora Educativa (PRONAEME) Proyectos Nacionales e Internacionales de Logros de Aprendizaje (Planea; PISA, TERCE) Emisión de directrices para mejorar la atención educativa de hijos de familias vulnerables</p>
<p><b>Políticas de Desarrollo Profesional y Carrera Docente</b>, reformas que introducen cambios en las formas de reclutamiento, formación inicial y continua de maestros, carrera docente y evaluación del desempeño magisterial. Establece derechos y deberes y define los apoyos esenciales para mejorar calidad y equidad en las escuelas.</p>	<p><b>Idoneidad Profesional y desempeño de docentes y directivos.</b> Políticas de Ingreso, permanencia y promoción en la Docencia Emisión de Directrices para mejorar la Formación Inicial y Desarrollo Profesional Docente en la Educación Básica (IES y Escuelas Normales) Políticas e Incentivos para atraer y motivar el ingreso y permanencia en la carrera magisterial. Evaluación docente</p>
<p><b>Transformaciones para favorecer la inclusión y la equidad</b>, mediante la eliminación de barreras que limitan el acceso, participación, permanencia y egreso de la escuela, por una parte. Por otra, sentar bases para que todos los alumnos, independientemente de su origen, lengua, género, raza, etnia o condición de discapacidad de cualquier tipo pueda desarrollar todo su potencial.</p>	<p><b>Escuelas al CIEN. Recuperación y equipamiento de centros escolares</b> Política de Infraestructura Física y locales educativos Directrices y Orientaciones de Política para actores locales y estatales. Atención educativa a poblaciones desfavorecidas. Promoción del uso de Tics para favorecer la participación y ofrecer las mismas oportunidades a quienes tengan equipamiento e infraestructura necesaria para la participación digital.</p>

Fuentes: INEE. 2015. Modelo para la construcción y emisión de directrices para la mejora educativa. INEE. México, DF  
INEE, 2015; 2017. Directrices para mejorar la formación inicial de los docentes de educación  
INEE, 2016. Directrices para mejorar la atención educativa de niñas, niños y adolescentes de familias de jornaleros y migrantes. Directrices de Política.  
INEE. México, D.F.  
INEE, 2018. Directrices para mejorar las políticas de formación y desarrollo profesional docente en la educación básica. Directrices de Política.  
SEP, 2018. Nuevo Modelo Educativo. Resumen de Políticas.



## DIRECTRICES PARA LA MEJORA EDUCATIVA. Una Ruta para mejorar calidad y equidad de la educación en México

Se trata de un conjunto de recomendaciones de política pública orientadas a la mejora educativa del sistema de educación obligatoria en México. Formuladas para cumplir con el mandato que, por Ley, le fuera asignado a partir de la reforma del artículo 3º constitucional. Las directrices para la mejora educativa se fundamentan en evidencia que aportan las evaluaciones, en la recopilación y análisis de información estadística, resultados de investigaciones, hallazgos y recomendaciones de estudios que dan cuenta de los problemas educativos que se quieren mejorar. Su finalidad es contribuir a un mejor entendimiento de sus términos y conceptos, describir sus propósitos, presentar una panorámica de su contenido, dar cuenta de su relación con los derechos de todos y todas a una educación de calidad, equitativa, pertinente y relevante, e indicar en qué forma y por quién pueden aplicarse. Sirven como parámetros de referencia, basadas en principios y normas internacionalmente aceptadas para formular e implementar políticas y prácticas de desarrollo educativo ubicadas en la perspectiva de hacer cumplir el derecho a una educación de calidad para todos tanto en el acceso, permanencia y resultados del aprendizaje, como en la acción del Estado y otros actores sociales para garantizarlo.

Pueden focalizar su atención en aspectos clave relacionados con los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa, y la idoneidad de los docentes y directivos para desempeñar sus funciones. Asimismo, subrayan aspectos relacionados con el fortalecimiento de la coordinación institucional, el presupuesto público, la innovación y evaluación educativa. En todos los casos, el objetivo fundamental de las directrices es el de garantizar el máximo logro de aprendizajes de quienes cursan la educación obligatoria, tal como lo establecen los mandatos constitucionales.

Permiten a los gobiernos, autoridades educativas, poderes legislativos, entidades de iglesia, organizaciones de la sociedad civil, partidos políticos y ciudadanía en general, juzgar si las acciones que emprenden en pro del cambio educativo se ubican o no en el ámbito de lo que, tradicionalmente, se denominó buenas prácticas para mejorar la educación en América Latina y el mundo.

### Argumentos en favor de la gobernanza responsable y sus dilemas

Tiene como consecuencia la marginalización de los pobres y, en general, de aquellos grupos que carecen de la fuerza política para influir en la toma de decisiones o incidir en la agenda de las políticas públicas.	Protege a grupos y personas de la pérdida de sus derechos, como lo es por ejemplo, el derecho de todos y todas a una educación inclusiva, de buena calidad, que ofrezca iguales oportunidades de acceso a la enseñanza e igualdad en los resultados del aprendizaje.
Permite que los grupos social y económicamente vulnerables agudicen sus problemas y se profundicen las brechas de equidad y calidad de los servicios educativos y sociales, en general	Contribuye a evitar discriminaciones de cualquier tipo, facilita la integración social y conduce a toma de decisiones y prácticas de gestión más transparentes y participativas.
Perjudica el desarrollo económico, social, político y tecnológico porque desalienta las inversiones, entorpece la sustentabilidad y debilita la participación de una ciudadanía informada en temas estratégicos del cambio social y educativo.	Fomenta el desarrollo sostenible y promueve la participación de una ciudadanía informada y participativa. Descentraliza las decisiones pedagógicas, financieras y administrativas, fortalece los nuevos roles docentes y directivos y acciones de concertación de la comunidad educativa.
Entorpece la administración, sobre todo a niveles locales, desmotiva a la población y no facilita la participación en el desarrollo y gestión de los procesos educativos.	Colabora en la instauración de un orden democrático y contribuye a que las disputas puedan ser solucionadas antes que desembocar en conflictos.





## ¿Qué asuntos abarcan las Directrices?

Metas de mejora educativa y orientaciones, instrumentos y cursos de acción para lograrlas. Si bien no formulan formas o modos en que las acciones deban ejecutarse se sugieren algunos aspectos claves para dicha ejecución. Entre ellos objetos, como el aprendizaje escolar, desempeño docente, eficacia escolar y efectividad de los programas, infraestructura y recursos educativos, organización escolar y participación en la escuela. Incluye también sujetos y relaciones. Alumnos, maestros, padres de familia, directivos escolares y supervisores así como relaciones de enseñanza-aprendizaje, comunidad educativa, actores sociales. Procesos de gestión escolar, evaluación, métodos y materiales educativos, tiempos y climas escolares tanto como políticas y prácticas que aciertan cuando se trata de mejorar las condiciones de trabajo de maestros y maestras, su formación inicial y en servicio, carrera profesional y otros procesos relacionados con esta.

Su validez se fundamenta sobre el conocimiento probado disponible en las conclusiones de estudios y evaluaciones así como en la historia de las decisiones del pasado que han mostrado su pertinencia y efectividad.

## ¿Cómo se elaboran las Directrices?

**Mecanismos y Procesos.** Mediante una amplia asociación de actores que trabajan articuladamente para lograr cambios en la gestión responsable del sistema escolar al nivel global, regional y nacional. También mediante el uso de resultados de las evaluaciones y el debate público de procesos, resultados e impactos educativos. En el caso de México, desde 2016 en adelante, se han realizado mesas públicas y presentaciones a actores clave del sistema político y educativo, reuniones con autoridades educativas de nivel federal y local, así como foros nacionales de seguimiento. Para efectos de su seguimiento, año a año se entregó al Congreso de la Unión el Informe Anual sobre la Educación Obligatoria en México que, entre otros materiales, busca posicionar las directrices en la agenda del gobierno e incidir en su cumplimiento tal como lo establece la Ley General de Educación (LGE) y la Ley del INEE (LINEE).

## PRINCIPIOS RECTORES

Los cambios necesarios para una gobernanza responsable del sistema educativo se proponen construir mecanismos y procesos de alta capacidad política, analítica y de gestión para avanzar en las metas de la Agenda Educativa 2030.

- **Derecho universal a una educación equitativa, de calidad, pertinente y sustentable**
- **Derecho universal a la inclusión y no discriminación**
- **Equidad y justicia**
- **Igualdad de género y atención a la diversidad**
- **La consulta y la transparencia**
- **La evaluación justa y rendición de cuentas**
- **La mejora continua**

### Campos de implementación.

- 2015. Directrices para mejorar la formación inicial de los docentes de educación básica
- 2016. Directrices para mejorar la atención educativa de niños, niñas y adolescentes de familias de jornaleros agrícolas migrantes.
- 2017. La atención de niños, niñas y adolescentes indígenas.
- 2017. La permanencia escolar en la educación media superior, y
- 2018. Directrices para mejorar las políticas de formación y desarrollo profesional docente.

## REFERENCIAS EN LÍNEA WWW. INEE.EDU.MX

INEE. 2015. Modelo para la construcción y emisión de directrices para la mejora educativa, Directrices de Política. México, D.F.

INEE. 2015. Directrices para mejorar la formación inicial de los docentes de educación básica. Directrices de Política. México, D.F.

INEE.2016. Directrices para mejorar la atención educativa de niñas, niños y adolescentes de familias de jornaleros agrícolas migrantes. Directrices de Política. México, D.F.

INEE 2017. Directrices para mejorar la atención educativa de niños, niñas y adolescentes indígenas

INEE 2017. Directrices para mejorar la permanencia escolar en la educación media superior.

INEE. 2018. Directrices para mejorar las políticas de formación y desarrollo profesional docente en la educación básica. Directrices de Política. México. D.F.