**Marco de Referencia para el desarrollo y uso del Cuestionario de Habilidades Directivas para aspirantes a la función de Dirección como parte del Proceso de Selección para la Promoción Vertical**

(Versión Preliminar)

México, Ciudad de México, a 4 de marzo de 2020.

**Índice de contenidos**

**Índice de contenidos**

**Índice de tablas y figuras**

**Glosario, siglas y acrónimos**

1. **Introducción**
2. **Marco normativo**

2.1. El Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros y el Sistema de Apreciación

2.2. Perfiles, criterios e indicadores

1. **Referentes teóricos**
2. **Referencias**
3. **Anexos o Apéndice**

**Índice de figuras y tablas**

**Glosario, siglas y acrónimos**

**Admisión.** Proceso de selección que regula el acceso formal al servicio público educativo en Educación Básica y Educación Media Superior como parte del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros.

**Multifactores.** Conjunto de elementos a ponderar como parte de los procesos de selección del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros.

**Instrumentos de apreciación**. Herramientas de medición diseñadas, desarrolladas y validadas para su aplicación como uno de los multifactores de los procesos de selección, fungiendo como mecanismo para explorar las habilidades, conocimientos y actitudes con las que cuentan los aspirantes.

**Ley General del Sistema de Carrera para las Maestras y los Maestros (LGSCMM)**. Ley secundaria que establece el Sistema de Carrera para las Maestras y los Maestros como una herramienta del estado para tipificar la trayectoria docente a partir de procesos de selección para la Admisión, la Promoción Horizontal o Vertical y el Reconocimiento. La participación en dichos procesos se condiciona al cumplimiento de una serie de requisitos y su resolución depende de la ponderación de un conjunto de multifactores, dentro de los cuales se encuentra un Sistema de Apreciación de conocimientos y habilidades compuesto por un conjunto de instrumentos de apreciación elaborados a partir de los Perfiles, Criterios e Indicadores publicados por la Secretaría de Educación Pública como referente oficial para la práctica de las distintas figuras educativas.

**Perfiles, Criterios e Indicadores**. Documento elaborado por la Secretaría de Educación Pública para describir las características deseables en la figura docente, técnico docente, asesor técnico pedagógico, con funciones directivas o de supervisión.

**Procesos de Selección.** Se refiere a los procesos en los que participan los aspirantes a ingresar, ser reconocidos o ser promovidos en el Sistema de Carrera de las Maestras y los Maestros.

**Requisitos.** Son las características necesarias que deben poseer los aspirantes previamente para poder ingresar a cualquier proceso de selección.

**Reconocimiento.** Proceso de selección comprendido dentro del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros que regula las distinciones, estímulos y opciones de desarrollo profesional para aquellos docentes, directivos o supervisores que destaquen por el desempeño en sus funciones.

**Sistema de Apreciación (SISAP).** Refiere al cuerpo de instrumentos de apreciación que son utilizados en los distintos procesos de selección para aportar información sobre el ordenamiento de las listas de prelación.

**Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (SCMM).** Instrumento del Estado para que el personal docente, técnico docente, asesor técnico pedagógico, con funciones directivas y de supervisión acceda a una carrera justa y equitativa.

**Unidad del Sistema de Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM).** Es un organismo administrativo desconcentrado con autonomía técnica, operativa y de gestión adscrito a la SEP, que tiene a su cargo las atribuciones le confiere la LGSCMM.

**Promoción horizontal.** Proceso de selección del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros que se lleva a cabo mediante un programa integrado por niveles de estímulo y con reglas de incorporación, promoción y permanencia diferenciadas en cada uno de ellos.

**Promoción vertical.** Proceso de selección comprendido dentro del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros que regula la selección para la promoción a funciones de dirección y de supervisión.

**I. Introducción**

La Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (LGSCMM), publicada el 30 de septiembre del 2019 en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2019), aborda la necesidad de contar con un Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (SCMM), que permita trazar las trayectorias típicas y atípicas de los maestros y las maestras de nuestro país, con procesos de selección que regulen desde su admisión a la función Docente, hasta la obtención de un Reconocimiento, o bien, una Promoción Horizontal y/o Vertical, garantizando así una carrera justa y equitativa. La Ley condiciona la participación en dichos procesos de selección al cumplimiento de los requisitos que se determinen para este fin y establece el conjunto de multifactores que serán ponderados para la elaboración de las listas de prelación, con base en las cuales serán asignadas las plazas o reconocimientos en cuestión.

Uno de los factores a ponderar dentro de los distintos procesos de selección son los resultados obtenidos en el Sistema de Apreciación (SISAP) de conocimientos y habilidades docentes. El SISAP se compone por una serie de instrumentos de apreciación que permiten medir distintos ámbitos de la práctica educativa, en términos de los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se consideran esenciales para su ejercicio dentro de la función docente, técnico docente, directivos, supervisores o asesores técnicos pedagógicos.

El presente documento presenta el Marco Referencial donde se detallan los referentes normativos y teóricos que subyacen al Cuestionario de habilidades directivas para aspirantes a funciones de Dirección, uno de los instrumentos de apreciación cuya aplicación y calificación se considera parte del Proceso de Selección para la Promoción Vertical. Este instrumento tiene como objetivo principal valorar las habilidades, creencias y valores necesarios para el ejercicio de la función de dirección y se caracteriza por ser una prueba estructurada de tipo escrito a partir de preguntas de opción múltiple que mide liderazgo, negociación, colaboración y trabajo en equipo.

**II. Marco normativo**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF, 1917) establece en su artículo tercero el derecho a la educación, en el cual se dispone que ésta será: obligatoria, universal, inclusiva, pública, gratuita y laica. Reconoce a las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo y su contribución a la transformación social. Dispone el derecho al acceso a un sistema integral de formación, de capacitación y de actualización retroalimentado por evaluaciones diagnósticas, y establece las disposiciones del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros en sus funciones docente, directiva o de supervisión.

El 30 de Septiembre del 2019 entró en vigor la Ley General del Sistema de Carrera de las Maestras y los Maestros, (LGSCMM) que establece el Sistema de Carrera de las Maestras y los Maestros (SCMM) como herramienta del estado para garantizar el acceso a una carrera justa y equitativa a las maestras y los maestros del país, (DOF, 2019). El SCMM constituye un referente de la trayectoria profesional del personal docente, técnico docente, con funciones directivas, de supervisión o de asesoría técnica pedagógica en la Nueva Escuela Mexicana. Define como puntos de inflexión cuatro distintos procesos de selección, que regulan tanto la Admisión a la función pública educativa, como la obtención de una Promoción Horizontal dentro de sus funciones, un Reconocimiento o una Promoción Vertical a una función superior.

La LGSCMM (DOF, 2019) establece que la participación en cualquiera de los procesos de selección considerados en el SCMM es de carácter voluntario y está condicionada al cumplimiento de los requisitos que se establezcan de manera específica para cada proceso. En el caso particular de la promoción vertical, se consideran los siguientes requisitos:

1. Contar con una categoría registrada en el catálogo respectivo
2. Tener la categoría de antecedente inmediata inferior a la que aspira promoverse, correspondiente al nivel y servicio educativo en el que se desempeña. Debiendo ostentarla con código 10, o su equivalente en las entidades federativas
3. Participar en la promoción vertical con una categoría, acorde al centro de trabajo al que está adscrito
4. Desempeñar la función que corresponde a su categoría:
   1. Docente
   2. Subdirector
   3. Director
   4. Supervisor
5. Contar con el título de licenciatura conforme lo determine el perfil correspondiente
6. Cubrir el perfil establecido para la categoría a la que desea promoverse
7. Contar con experiencia mínima de cuatro años en la función docente y nombramiento definitivo para participar en el proceso de selección a la categoría inmediata superior
8. Contar con experiencia mínima de cinco años en la función directiva o de supervisión y nombramiento definitivo para participar en el proceso de selección a la categoría inmediata superior
9. Cumplir con las reglas de compatibilidad que emita la Unidad del Sistema, si cuenta con dos o más plazas, tanto previo a su participación en el proceso de selección a funciones de dirección o de supervisión como al promoverse, si es el caso
10. Contar con un mínimo de 30 horas/semana/mes, en el caso del personal docente de nivel de secundaria, y
11. Participar con un mínimo de 25 horas/semana/mes, en el caso del personal de educación física.

Para cada uno de los procesos de selección comprendidos en el SCMM, se considera la ponderación de un conjunto de factores, que se espera aporten información relevante sobre el nivel de preparación de cada aplicante y el conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos con los que este cuenta para ejercer las funciones correspondientes a la plaza o nombramiento que se aspira obtener. Para el proceso de selección para la Promoción Vertical (DOF, 2019), se contemplan los siguientes multifactores:

1. Los resultados del SISAP
2. La antigüedad en el servicio.
3. La experiencia y tiempo de trabajo en zonas de marginación, pobreza y descomposición social.
4. El reconocimiento al buen desempeño por la comunidad educativa, con la participación de madres y padres de familia o tutores, alumnos y compañeros de trabajo.

**2.1. El Sistema de Apreciación como parte del Sistema de Carrera de las Maestras y los Maestros**

El SCMM, como instrumento del estado que busca garantizar el acceso a una carrera justa y equitativa, considera la operación de un Sistema de Apreciación de Conocimientos y Aptitudes (SISAP), conformado por distintos instrumentos de apreciación y que permite aportar información relevante para orientar la toma de decisiones, en términos del ordenamiento de las listas de prelación, a partir de las cuales se determinan los procesos de selección.

Es así que, dentro de los multifactores comprendidos por cada proceso de selección, el SISAP sirve para valorar los conocimientos, aptitudes y habilidades de los aspirantes en los procesos de admisión, reconocimiento y promoción. El SISAP es concebido en el marco de la LGSCMM (DOF, 2019) como una herramienta de valoración de la práctica docente, un sistema de apreciación que deberá cumplir en todo momento con las siguientes características:

1. Es *público*, en tanto que la información referente a los lineamientos definidos para su operación y su sustento normativo se encuentra al alcance de la población.
2. Es *transparente*, pues brinda a los participantes información detallada e individualizada sobre los resultados obtenidos en cada instrumento de apreciación.
3. Es *integral*, pues considera la medición de un amplio conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes caracterizadas como parte esencial de la práctica educativa.
4. Es *imparcial* y prioriza la necesidad de garantizar la falta de sesgos, prejuicios o tratamientos diferenciados.
5. Es *equitativo*, pues ofrece a los aspirantes las mismas oportunidades de demostrar sus habilidades, conocimientos y actitudes.
6. Es *sistemático*, porque la totalidad de instrumentos de apreciación que lo componen permiten trazar los aspectos esenciales de la práctica educativa, desde distintos enfoques metodológicos y con énfasis en distintos aspectos de la misma.
7. Es *dinámico*, porque considera la aplicación de una amplia gama de instrumentos de apreciación y modelos de medición, desarrollados con la más alta calidad técnica.
8. Está *orientado a la mejora*, porque busca identificar las fortalezas y áreas de mejora en los aspirantes que deciden participar de manera voluntaria en los diversos procesos de selección, lo que permite orientar la toma de decisiones informada para el diseño y uso de estrategias de formación contínua.

En cuanto al proceso de selección para la promoción vertical de los docentes que aspiran a la función de dirección, el SISAP plantea la aplicación del Cuestionario de Habilidades Directivas en conjunto con el Instrumento de conocimientos y aptitudes docentes y la Encuesta de percepción de pares, alumnos, madres y padres de familia o tutores sobre el trabajo directivo y aportaciones al colectivo escolar.

**2.2. Perfiles, Criterios e Indicadores**

De acuerdo con la LGSCMM, corresponde a la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) establecer los lineamientos generales que regularán los procesos de admisión, reconocimiento y promoción horizontal y vertical (SEP, 2019a), que marcan los puntos de inflexión dentro de la trayectoria docente, así como definir los Perfiles, Criterios e Indicadores (SEP, 2019b), que serán utilizados como el referente oficial de las habilidades, conocimientos y actitudes; y, que se consideran indispensables para una práctica educativa exitosa en Educación Básica o Media Superior, diferenciadas para el personal que desempeña funciones docentes, técnico docente, de asesoría técnico pedagógica, funciones directivas y de supervisión.

En el caso particular del Cuestionario de Habilidades Directivas aplicado al personal que aspira a funciones de dirección como parte del proceso de selección para la Promoción Vertical, se toma como referencia el *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica* (SEP, 2019b) y considera la medición de los siguientes dominios, criterios e indicadores:

1.- Dominio I. Un directivo que asume su práctica y desarrollo profesional con apego a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana.

Criterio 1.1 Asume en el ejercicio de su función directiva que la educación es un derecho fundamental de niñas, niños y adolescentes para su desarrollo integral y bienestar, a la vez que es un medio para la transformación social del país.

Criterio 1.2 Impulsa que toda la comunidad escolar establezca relaciones interpersonales armónicas y pacíficas centradas en la dignidad de las personas y el respeto a los derechos humanos.

Criterio 1.3 Asume su responsabilidad para participar en procesos de formación continua y superación profesional para fortalecer su práctica y contribuir a la transformación y mejora de la escuela.

2.- Dominio II. Un directivo que reconoce la importancia de la función para construir de manera colectiva una cultura escolar centrada en la equidad , la inclusión, la interculturalidad y la excelencia.

Criterio 2.1 Conoce la cultura escolar del plantel educativo y las características sociales, culturales y lingüísticas de la comunidad en la que se ubica la escuela.

Criterio 2.2 Reconoce las prácticas de enseñanza y de gestión escolar que favorecen el aprendizaje de todas las niñas, niños y adolescentes.

Criterio 2.3 Impulsa la participación de toda la comunidad escolar para garantizar la formación integral de los alumnos en un marco de equidad, inclusión e interculturalidad.

3.- Dominio III. Un directivo organiza el funcionamiento de la escuela como un espacio para la formación integral de niñas, niños y adolescentes.

Criterio 3.1 Dirige la construcción de una perspectiva compartida de mejora de la escuela.

Criterio 3.2 Establece formas de organización y funcionamiento de la escuela con sentido de responsabilidad, apego a la normativa vigente y uso eficiente de los recursos.

Criterio 3.3. Desarrolla estrategias de mejora de la escuela para la formación integral de los alumnos.

Criterio 3.4. Impulsa el desarrollo profesional de las maestras y los maestros para favorecer la transformación y mejora de las prácticas docentes.

4.- Dominio IV. Un directivo que propicia a corresponsabilidad de la escuela con las familias, la comunidad y las autoridades educativas para favorecer la formación integral y el bienestar de los alumnos.

Criterio 4.1. Promueve la participación corresponsable de las familias y la comunidad en la labor educativa de la escuela, con base en el diálogo, el respeto y la confianza.

Criterio 4.2 Propicia que la escuela promueva y preserve los rasgos culturales, lingüísticos y ambientales de la comunidad, en un marco de respeto a los derechos humanos y de la infancia.

Criterio 4.3. Gestiona con las familias, la comunidad, la supervisión e instituciones, apoyos que favorecen el bienestar y desarrollo integral de los alumnos.

**III. Referentes teóricos**

De acuerdo con el Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación (2005), los procesos de valoración de los distintos aspectos de la práctica educativa en sus funciones docente, técnico docente, directiva, de asesoría técnico pedagógica y de supervisión, pueden entenderse como una actividad continua y sistemática, que tiene por objetivo proporcionar la máxima información, procurando en todo momento respetar los más altos estándares de calidad técnica en cuanto a los planes de diseño, desarrollo y validación propuestos, las metodologías empleadas y los recursos administrados.

Partiendo del marco legal planteado por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF, 1917), en su artículo tercero, destaca que la educación partirá de una mejora continua en el proceso de enseñanza aprendizaje. A este respecto, Abreu (2015) menciona que la mejora continua implica el establecimiento de un sistema que comprenda el aprendizaje como elemento intrínseco del proceso de valoración, así como el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas inmersas en el proceso. De esta forma, considera imposible lograr la mejora continua sin utilizar plenamente la creatividad, los saberes y el saber hacer de las personas inmersas en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los dominios propuestos en los perfiles profesionales guardan una relación estrecha con esta concepción de la mejora continua, según la cual debe incorporarse los siguientes principios básicos en la educación: 1) el principio del compromiso ético pedagógico con el cambio; 2) el principio de la participación plena y la responsabilidad y 3) el principio del carácter continuo y prospectivo del proceso. Además de ello, los perfiles capturan los conjuntos teóricos establecidos por Fullan (2007): a) conocimiento del proceso enseñanza aprendizaje; b) entendimiento compartido y compromiso con altas metas; c) comunicación abierta y colaborativa para la resolución de situaciones; d) valoración continua de la enseñanza y aprendizaje, aprendizajes personales y profesionales, y por último, e) recursos para el proceso de enseñanza aprendizaje.

El Cuestionario de habilidades directivas para aspirantes a funciones de director, como instrumento de apreciación del SISAP, retoma de los perfiles, criterios e indicadores, características deseables relacionadas a los conceptos: liderazgo, negociación, colaboración y trabajo en equipo.

La destreza de liderazgo educativo (Leithwood y Steinbach, 1993) retoma ideas como: el desarrollo de una visión ampliamente compartida por el entorno en el que se desarrolla, expectativas de una excelente actuación, apoyo moral e intelectual a nivel individual, distribución de la responsabilidad, el compartir la autoridad del liderazgo, conceder autonomía en la toma de decisiones, favorecer el trabajo en colaboración, fortalecer la cultura de la escuela.

La negociación (Rojas y Arapé, 2001) es una habilidad para el acuerdo y bienestar común también es uno de los pilares centrales en la resolución de conflictos y ésta se encuentra conformada por amplios procesos de comunicación. Comunicarse, dialogar, entenderse y avanzar solucionando los conflictos es fundamental en estos tiempos.

La colaboración (Gray,1989) es un proceso a través dos partes que ven diferentes aspectos de un problema pueden constructivamente explorar sus diferencias y buscar soluciones que van más allá de su propia visión limitada de lo que es posible

El trabajo en equipo es definido por Ahumada (2004) como la actividad en la que las personas comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas en un contexto social, en el cual el sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca.

Las habilidades directivas reflejadas en los perfiles profesionales contienen los principales rasgos deseables de un buen líder (Tornsen,2014) debido a que esto es clave para la nutrición de una institución. Un buen líder posee la capacidad de tener impacto en el personal educativo y alumnado que le rodea.

**IV. Referencias**

1. Abreu, O. L. L., Muñoz, J. J. G., Monter, I. B., & Cobas Vilches, M. E. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Revista Educación Médica del Centro*, *7*(4), 196-215.
2. Ahumada, L. (2004). Liderazgo y Equipos de Trabajo: Una Nueva Forma de entender la dinámica organizacional.
3. Diario Oficial de la Federación (1917) Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos. México, Ciudad de México, 5 de febrero de 1917.
4. Diario Oficial de la Federación (2019) Ley General del Sistema de Carrera para las Maestras y los Maestros. México, Ciudad de México, 30 de septiembre de 2019.
5. Fullan, M. (2007). Educational reform as continuous improvement. *The keys to effective schools: Educational reform as continuous improvement*, 1-12.
6. Gray, B. (1989). Collaborating: Finding common ground for multiparty problems.
7. Leithwood, K., & Steinbach, R. (1993). Total quality leadership: Expert Thinking Plus Transformational Practice.
8. Picardo, O. Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación, San Salvador, Centro de Investigación Educativa/Colegio García Flamenco, 2005.
9. Secretaría de Educación Pública (2019a) Lineamientos generales del proceso de selección para la promoción a funciones de dirección y de supervisión en educación básica (Promoción vertical).
10. Secretaría de Educación Pública (2019b) Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica: Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y supervisión. Ciclo escolar 2020-2021.
11. Törnsén, M. (2014). Classroom observations and supervision – essential dimensions of pedagogical leadership. International Journal of Educational Management, 28 (7), 856–868.

**V. Anexos o Apéndice**