

# La gestión educativa como respuesta para el futuro. Propuesta de principios estratégicos para el desarrollo de un plan de respuesta rápida

DANIA VILLA Y HERRERA \*

LA PANDEMIA QUE ATRAVIESA EL MUNDO POR COVID-19 DEJÓ AL DESCUBIERTO ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES DEFICIENCIAS DEL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO, ENTRE LA QUE DESTACA EL POCO DINAMISMO PARA ADAPTARSE A CONDICIONES CONTEXTUALES ADVERSAS. POR TANTO, EL PRESENTE ARTÍCULO PROPONE RETOMAR LOS COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA PROPUESTO POR LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP) EN 2010, PARA QUE SIRVA COMO BASE DEL DESARROLLO DE UN PLAN DE RESPUESTA RÁPIDA QUE GARANTICE EL DERECHO A UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD Y PERMITA A LOS ESTUDIANTES ADAPTARSE A LOS CAMBIOS SOCIOCULTURALES CONSTRUYENDO LAS NUEVAS NORMALIDADES NECESARIAS.

**E**n marzo de 2020, la sociedad mexicana se enfrentó a algunos de los más grandes temores de los seres humanos: el distanciamiento social y el confinamiento. Desde ese día, el mundo exterior y la vida cotidiana se trasladaron a los hogares de los mexicanos debido a la contingencia sanitaria que se vivía en el

---

\* Dirección Ejecutiva de Educación en Derechos Humanos de la Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México, México. Contacto: [dania.vi.he20@gmail.com](mailto:dania.vi.he20@gmail.com)

mundo a causa de la pandemia por el virus SARS-COV-2 iniciada en Wuhan, China.

México frenó sus pasos ante el cierre de los espacios de recreación, esparcimiento, restaurantes y oficinas y, el 23 de marzo de 2020, las escuelas, privando a los estudiantes y docentes de sus derechos a la educación de calidad y a la convivencia. A partir del Acuerdo Número 02/03/20, emitido por la SEP (2020), los salones de clase se mudaron a los hogares, mismo espacio en el que ahora se juntaban muchos otros problemas, como la conectividad a internet, el desempleo y la pérdida no sólo de seres queridos, también de la vida como se conocía.

---

### *Los docentes, a medida de sus posibilidades, levantaron la educación en el país*

---

Ante la evidente necesidad de dar continuidad a los procesos educativos, de instrucción y evaluación de los estudiantes desde casa y las pocas iniciativas por llevarlo a cabo, se creó la plataforma virtual *Aprende en casa*. Al complementarse esta plataforma con actividades por televisión, buscaba servir como apoyo a docentes, estudiantes y personas responsables de crianza a navegar por las turbias aguas de la educación a distancia (Navarrete, Manzanilla y Ocaña, 2020).

Aunque fue una buena iniciativa, ésta responde en condiciones mínimas a los requerimientos educativos de los estudiantes, por lo que no ha tenido los resultados esperados, pues surgió como un plan emergente que buscaba, principalmente, permitir que los estudiantes mexicanos no fueran privados de su derecho a la educación. Asimismo, cabe resaltar la labor docente, ya que fueron ellos quienes levantaron, en la medida de sus posibilidades y recursos, la educación en el país.

Hoy en día, las autoridades podrían justificar las deficiencias del programa argumentando que, en efecto, su estrategia fue diseñada e implementada de manera apresurada y precipitada, pues



Foto: Depositphotos

El MGEE fortalece los procesos de enseñanza-aprendizaje.

era urgente atender las necesidades educativas del país. Sin embargo, esta situación debe abordarse como la oportunidad ideal para desarrollar un plan de respuesta rápida que verdaderamente responda a las necesidades actuales de la sociedad mexicana y, sobre todo, pueda aplicarse ante cualquier otra contingencia que pudiera presentarse.

Por tanto, el presente escrito tiene la finalidad de proponer un conjunto de cinco directrices de dicho plan de respuesta rápida, tomando como base los componentes y principios del Modelo de Gestión Educativa Estratégico a fin de garantizar una educación de calidad.

¿Cómo debe ser este plan de respuesta rápida? A lo largo de las siguientes líneas se responderá a esta pregunta a partir de un análisis de los componentes y principios del Modelo de Gestión Educativa Estratégica propuesto por la SEP. Éste sentará los cimientos de un plan que permita a las comunidades educativas garantizar a los estudiantes una educación de calidad, a fin de hacer frente a los retos que el mundo cambiante les presenta día con día.

### **Modelo de Gestión Educativa Estratégica**

Para hablar de un modelo de gestión educativa es necesario considerar que, por *modelo*, se entiende la representación de una realidad que, además de facilitar su comprensión, permite analizar y anticipar sus comportamientos. Por tanto, un modelo educativo constituye una representación de la realidad educativa y, específicamente, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) implica un conjunto de representaciones sobre los factores y procesos de transformación escolar mediante la comprensión y el análisis de su gestión (SEP, 2010).

El MGEE se centra en fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y de la organización escolar, buscando siempre la mejora continua y constante de resultados en cuanto al logro educativo —factor indispensable hoy en día—, pues las deficiencias en los procesos de educación a distancia traerán consigo un alto porcentaje de rezago educativo del que se verán sus consecuencias más adelante.

Para que lo anterior sea llevado a la práctica, se requiere de la transversalización de componentes y principios que guíen las prácticas de gestión estratégica y sirvan como base ante cualquier proyecto educativo con miras hacia el cambio y la mejora. De acuerdo con la SEP (2010), un MGEE se integra de cinco componentes, los cuales son: liderazgo compartido, trabajo colaborativo, planeación estratégica, participación social responsable y evaluación para la mejora continua.

---

*El MGEE se centra en fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y de la organización escolar*

---

En primer lugar, el liderazgo compartido permite hacer del ejercicio directivo una práctica democrática que permite a las autoridades dirigir con responsabilidad a su equipo, a partir de reconocer y aprovechar sus cualidades para lograr un trabajo coordinado y colaborativo. Las autoridades deben modelar el camino a seguir, fomentar la participación activa y protagónica, así como alentar al equipo a realizar prácticas creativas e innovadoras.

En segundo lugar, el trabajo colaborativo se aterriza en la conformación de equipos comprometidos que conjuguen sus esfuerzos para alcanzar metas y objetivos comunes bajo una cultura de apoyo caracterizada por comunicación abierta. Esto permitirá el intercambio de ideas a fin de aprovechar la pluralidad.

Respecto de la planeación estratégica, ésta representa un proceso continuo y organizado de análisis y diálogo con miras a contribuir a la mejora de la gestión a partir de responder al qué, cómo,

cuándo y para qué se planea. Dicha planeación favorecerá la toma de decisiones oportunas, realistas y objetivas.

Hablar de participación social responsable engloba la participación activa, comprometida y sinérgica de padres de familia, la comunidad y los organismos interesados. Todos ellos aportan a la formulación de planes escolares mediante la toma de decisiones en beneficio de la comunidad escolar.

Finalmente, la evaluación para la mejora continua alude a una valoración constante de los procesos realizados, buscando siempre tomar decisiones que contribuyan a la mejora de los centros educativos.

Al hablar ahora de los principios del MGEE, la SEP (2010) afirma que una autonomía responsable, corresponsabilidad, transparencia, rendición de cuentas y flexibilidad en prácticas y relaciones permiten la puesta en práctica de los componentes mencionados anteriormente.

La autonomía responsable pone a la escuela y al alumnado en el centro de toda iniciativa de mejora, pues refiere a la capacidad de cada institución educativa para tomar decisiones centradas en contribuir al beneficio de la comunidad estudiantil. Por su parte, la corresponsabilidad alude a que cada integrante de la comunidad educativa asuma con responsabilidad las tareas que le corresponde, lo cual favorece la toma de decisiones compartidas.

Para hablar de transparencia y rendición de cuentas, es necesario que el canal de comunicación entre los centros educativos y la comunidad bidireccional —a fin de generar confianza al comunicar actividades y resultados de la gestión—, al mismo tiempo que las personas responsables de crianza y los estudiantes expresen sus quejas, demandas y necesidades.

Por último, la flexibilidad en prácticas y relaciones favorece la adaptación del centro educativo ante las realidades cambiantes y las necesidades de la población atendida. A su vez, esta flexibilidad compete también al cuerpo docente, pues debe adaptar sus modelos de enseñanza a las características de los estudiantes en sus contextos y con sus particularidades específicas.



La participación social responsable engloba a los padres de familia, la comunidad y los organismos interesados.

Foto: Depositphotos

### **¿Cómo debe estructurarse el plan de respuesta rápida? Propuesta de líneas estratégicas**

A partir de lo hasta ahora descrito y considerando los componentes y principios del MGEE, es el turno de hablar de la planeación estratégica. Ésta representa una herramienta fundamental en el diseño de propuestas en educación, puesto que facilita los procesos de mejora tanto a mediano, como a largo plazo (Yautentzi, 2018). Quiere decir que la



Foto: Depositphotos

planeación es un proceso que requiere tiempo en su diseño, el cual inicia al identificar el lugar en el que se está y definir aquel al que se quiere llegar, estableciendo los recursos necesarios para lograrlo.

Por tanto, se propone que el plan de respuesta rápida se base en los siguientes principios estratégicos:

### *Planeación estratégica*

De acuerdo con Téllez (2005), hablar de estrategia refiere a la ruta a seguir para obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por lo tanto, es indispensable tomar en cuenta y relacionar el contexto interno y el externo, pues sin estrategia, la continuidad de un plan será puesta en duda. Desde esta perspectiva, es indispensable que el plan de respuesta rápida se formule a partir de evaluar las necesidades y el contexto actual de la educación en México, para, entonces, definir un objetivo realista que favorezca la toma de decisiones sobre la correcta distribución de recursos tanto humanos como financieros y de capacitación que se requerirán para alcanzarlo de manera más efectiva, eficiente y eficaz.

De esta manera, se busca que el plan de respuesta rápida favorezca la autonomía de los centros educativos a fin de que, una vez que tengan las bases y directrices de éste, puedan realizar las adecuaciones necesarias para responder a sus necesidades y contextos particulares.

---

*La planeación estratégica es un proceso que define el lugar donde se está y al cual se quiere llegar*

---

### *Pensamiento integral*

La integralidad en este caso refiere no sólo considerar a los estudiantes como entidades multidimensionales que deben ser guiadas y potencializadas por medio de la educación, sino a pensar en el plan de respuesta rápida como una entidad que debe priorizar por igual su dimensión organizacional-escolar con la psicopedagógica buscando que ambas trabajen a la par, cada una con sus respectivas funciones, a fin de complementarse en el camino hacia alcanzar los objetivos fijados.

Se afirma, entonces, que la integralidad obedece a la noción de totalidad, pues comprende los fenómenos desde la multidimensionalidad concibiendo que la realidad está compuesta por distintas variables que interactúan entre sí (Gluyas, Esparza, Romero y Rubio, 2015). Por tanto, aunado a lo anterior, el plan de acción rápida debe tomar en cuenta las voces de todas las personas que forman parte de la comunidad educativa, pues éste tiene la prioridad de atender sus necesidades educativas a raíz de cualquier contingencia que se presente.

---

*Un pensamiento integral comprende que la realidad está compuesta por distintas variables y entidades multidimensionales*

---

#### *Enfoque de derechos*

Hablar de enfoque de derechos va más allá de cuestiones jurídicas y legales, pues los derechos humanos deben ser considerados como un estilo de vida por medio de su pleno ejercicio buscando “nutrir los procesos de planeación, desarrollo y evaluación” (Ortiz, 2007) del plan de respuesta rápida sugerido. Es decir, para construir y desarrollar nuevos proyectos, es necesario incidir en el diario vivir de las personas que conforman las comunidades educativas a fin de que los cambios sean significativos y, sobre todo, interiorizados en sus actitudes y comportamientos.

Para abordar este principio tan extenso, considero necesario dividirlo en cinco ejes rectores, buscando abarcar los elementos más importantes de éste. Los cuatro primeros se abordan con base en el pensamiento de Pérez Gómez (2017), agregándose uno más de autoría propia.

- a) Participación activa. Como elemento clave de la democracia, es indispensable, por un lado, que el desarrollo del plan de respuesta rápida escuche las voces de todas las personas que conforman la comunidad educativa (estudiantes, docentes, responsables de crianza y comunidad), pues es ésta la que co-

noche de primera mano sus necesidades. Por otro lado, esta participación no debe quedarse sólo en consultas ciudadanas; es de vital importancia que la comunidad educativa desempeñe el rol que le corresponde de acuerdo con lo establecido en el plan de respuesta rápida, de manera reflexiva, significativa y crítica, pues su corresponsabilidad favorecerá el logro de los objetivos planteados.

b) Igualdad de acceso. Al tener en cuenta que diferencia no es sinónimo de desigualdad, el plan de respuesta rápida debe

atender las necesidades y particularidades de todos los estudiantes y contextos. Por tanto, a pesar de que todos los seres humanos gozamos de igualdad ante la ley, es necesario poner especial atención en respetar la dignidad de todas las personas, teniendo en cuenta la diversidad y pluralidad que enriquece a la sociedad mexicana en

tanto que cada contexto y cada centro escolar tiene distintas necesidades que no pueden atenderse con una estrategia homogénea.

Es importante pensar en la igualdad de acceso desde un enfoque diferencial y especializado, el cual, “por una parte, identifica y reconoce las diferencias de género, identidad sexual, etnia, edad y situación de salud, entre otras categorías, y por otra, sus implicaciones en términos de poder, de condiciones de vida y de formas de ver el mundo” (Cortés, 2020: 5).

En resumidas palabras, el enfoque diferencial y especializado contempla el contexto y las particularidades de cada persona, con el propósito de que el plan de respuesta rápida sea accesible y, por tanto, incluyente.

Foto: Depositphotos



Al tener en cuenta que diferencia no es sinónimo de desigualdad, el plan de respuesta rápida debe atender las necesidades de todos los estudiantes y contextos.

- c) **Transparencia.** Acceder a la información es un derecho del que goza toda la sociedad mexicana; entonces, es fundamental que el plan de respuesta rápida construya un canal de comunicación bidireccional entre las autoridades que lo desarrollan y la sociedad. Respecto de las autoridades, éstas tienen la obligación de informar a la población sobre las acciones que se llevan a cabo a lo largo del diseño y la puesta en práctica del plan de respuesta rápida, así como sobre los recursos financieros que se emplean.

Por otro lado, la sociedad debe tener la oportunidad y libertad de comunicar a las autoridades sus inquietudes, quejas o reconocimientos ante la información que obtiene mediante informes que difunden lo anterior mencionado.

- d) **Educación como derecho.** En la medida en que el plan de respuesta rápida reconozca a la educación como un derecho constitucional; entonces, se podrá trabajar por exigir centros educativos que gocen de servicios básicos, infraestructura adecuada, mobiliario en buen estado y herramientas y materiales didácticos físicos y virtuales completos que permitan dar continuidad al proceso educativo aún a la distancia. Asimismo, se podrán exigir condiciones de accesibilidad que permitan hablar de educación universal, equitativa e inclusiva. Los docentes podrán pelear por oportunidades continuas de crecimiento personal y profesional que les permita enriquecer su labor docente y desarrollar nuevas habilidades que respondan a las demandas socioculturales y contextuales del país y el mundo globalizado. Todo esto permitirá al plan de respuesta rápida garantizar que la comunidad educativa se desenvuelva en condiciones que prioricen el bienestar para que enseñar y aprender sean tareas satisfactorias y favorezcan el pleno ejercicio de sus derechos.

De la misma manera, el plan de respuesta rápida propuesto debe reconocer a la educación como un derecho a fin de incentivar el trabajo colaborativo entre todas las personas que integran las comunidades educativas para garantizar el acceso,

Foto: Depositphotos



la permanencia y el egreso oportuno en los niveles educativos aun en contextos de contingencia.

---

*Cada idea de innovación es única y funcional  
para el contexto específico que se piensa*

---

*Innovación como herramienta*

Hoy más que nunca, la vida nos ha enseñado que el mundo está en constante cambio y que seguirle el paso depende de mentes creativas alimentadas de innovación y espíritu de transformación encaminado a la mejora. De acuerdo con Margalef y Arenas (2006) y García-Valcárcel (2003), al hablar de innovación educativa, se habla de cambio y transformación profunda de las prácticas educativas. Es decir, que implica reinventarlas desde su interior, desde su centro ideológico y cultural, con la finalidad de dar respuesta a las

necesidades educativas que se presentan buscando alternativas a futuro que permitan mejorar dichas prácticas. Por tanto, cada idea de innovación es única y funcional para el contexto específico que se piensa y aplica y, por eso, es tan necesaria en el desarrollo del plan de respuesta rápida propuesto.

A partir de lo anterior, el proceso creativo necesario para llevar a cabo ideas innovadoras en el plan propuesto requiere de la puesta en práctica de algunas condiciones, tales como planificación estratégica, fomento del diálogo constante, reflexión crítica, consideración del contexto



Foto: Deposiphotos

para trabajar a partir de los recursos existentes y motivación para mejorar las prácticas educativas.

### *Evaluación constante y flexibilidad*

Considerando que toda evaluación implica hacer juicios de valor sobre el logro o fracaso en la consecución de un objetivo, la evaluación del plan de respuesta rápida propuesto (pensado como política educativa) tiene el propósito de “Identificar avances y brechas entre la titularidad de los derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos; y el cumplimiento de la titularidad de las obligaciones a cargo del Estado mexicano para promover, respetar y garantizar el derecho de los educandos a recibir educación de calidad” (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, 2018).

Para que esto sea posible, se deben valorar los procesos, factores contextuales y los resultados de manera constante, con el propósito de determinar si se lograron los objetivos propuestos. Por consiguiente, el plan de respuesta rápida debe tener una actitud de apertura al cambio y de dinamismo para construir nuevas normalidades cada que el contexto sociocultural así lo demande.

---

*En una evaluación constante, se deben valorar cada uno de los procesos, los factores contextuales y los resultados*

---

Todo lo anterior es con la finalidad de fundamentar y construir directrices que, a partir de los resultados obtenidos, susciten la toma de decisiones y permitan que el plan de respuesta rápida pueda reorientarse las veces que sean necesarias. Su objetivo es asegurar que la sociedad mexicana pueda ejercer su derecho a una educación de calidad y con equidad aún en escenarios complicados y de contingencia o emergencia.

Finalmente, los cinco principios estratégicos propuestos guiarán, de manera indiscutible, a ofrecer a la sociedad mexicana una educación de calidad. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2016),



El cambio es un fenómeno inevitable; ejemplo de ello fue la contingencia sanitaria, la cual sacó a flote las deficiencias del sistema educativo mexicano.

ésta no sólo determina si los estudiantes están aprendiendo y adquiriendo las competencias pertinentes, sino transforma sus aprendizajes sin dejar a nadie en situación de rezago, lo que favorece el proceso de realización humana que implica el pleno desarrollo de la personalidad, la adquisición de una base sólida de conocimientos, el desarrollo de pensamiento creativo y crítico, así como las habilidades para la colaboración que estimulan la curiosidad, el valor y la resiliencia.

Es tarea del plan de respuesta rápida sumar esfuerzos por fortalecer insumos, procesos y mecanismos de evaluación, destinar los recursos suficientes y pertinentes para garantizar el derecho a una educación de calidad a la sociedad mexicana y, por tanto, mejorar sus resultados de aprendizaje.

*Para innovar en la educación, es necesario un cambio, el cual generará nuevos retos y nuevos éxitos*

### **Conclusión**

El cambio es un fenómeno inevitable, ejemplo de ello fue la contingencia sanitaria por la pandemia de COVID-19, la cual sacó a flote algunas deficiencias del sistema educativo mexicano y de su Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Sin embargo, el presente escrito reconoce su importancia y considera a sus componentes y principios como base para cualquier proyecto de innovación educativa.

Tal es el caso del plan de respuesta rápida que se propone desarrollar con base en un conjunto de principios estratégicos for-

mulados a partir de los ya mencionados elementos del MGEE, así como de las obras de otros profesionales en el tema. Es decir, se busca que dicho plan garantice a la sociedad mexicana una educación de calidad, aun en tiempos difíciles, a fin de priorizar estudiantes no del mañana ni del futuro, sino del hoy, y para que, a partir de la educación como proceso humanizador y potenciador de habilidades y talentos, construyan día con día las nuevas normalidades que sean necesarias, superando los retos que el mundo cambiante les presente.

## Referencias

- Segob. Secretaría de Gobernación (2020). DOF 16/03/2020. Acuerdo número 02/03/20 Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020)
- Cortés, J. L. (2020). Género, interseccionalidad y el enfoque diferencial y especializado en la atención a víctimas. *Revista Digital Universitaria*, 21(4), 1-9.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, INEE (2018). *La evaluación de las políticas y programas educativos y el derecho a una educación de calidad para todos*, Recuperado de <https://historico.mejoredu.gob.mx/la-evaluacion-de-las-politicas-y-programas-educativos-y-el-derecho-a-una-educacion-de-calidad-para-todos/>
- García-Valcárcel, A. (2003). Estrategias para una innovación educativa mediante el empleo de las TIC. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 2(1), 41-50.
- Gluyas, R., Esparza, R., Romero, M. y Rubio, J. (2015). Modelo de educación holística: una propuesta para la formación del ser humano. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 15(3), 1-25.
- Margalef, L. y Arenas, A. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, 47, 13-31.
- Navarrete, Z., Manzanilla, H. M. y Ocaña, L. (2020). Políticas implementadas por el gobierno mexicano frente al COVID-19. El caso de la educación básica. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50, 143-172.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2016). *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos*. Incheon: Unesco.
- Ortiz, N. (2007). Planeación con perspectiva de derechos: un derecho de la infancia y la adolescencia. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 1(1), 217- 231.
- Pérez, Gómez, A. I. (2017). *Pedagogías para tiempos de perplejidad: de la información a la sabiduría*, Rosario: Homosapiens, 136.
- Secretaría de Educación Pública. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, México: Secretaría de Educación Pública.

- Téllez Tolosa, L. R. (2005). Pensamiento estratégico y desarrollo de competencias gerenciales: una perspectiva desde las unidades de información. *Revista Códice*, 2, 115-123.
- Yautentzi Díaz, D. C. (2018). La planeación estratégica como herramienta para diseñar proyectos transversales en educación y su impacto en la evaluación. *Debates en Evaluación y Currículum*, 4(4).