

**Transformations in the process of promoting managers in
basic education in Mexico: from the ranking system
to the USICAMM model**

Gustavo
Delgado Esparza¹

Resumen

Con base en una investigación documental, este artículo realiza un breve recuento histórico sobre los procesos de selección de directivos de educación básica en México. Desde el longevo reglamento de escalafón que fue implementado durante casi cuatro décadas, pasando por la propuesta del Servicio Profesional Docente hasta el actual modelo de USICAMM. Se analizan sus principales características y procedimientos, los elementos que se tomaron en cuenta, además de sus ventajas y debilidades. La discusión se centra en la pertinencia de estos esquemas para elegir directivos, considerando que determinan el perfil del directivo deseado principalmente en la propuesta que corresponde a la política educativa a través de una prueba estandarizada, en lugar de utilizar un procedimiento de evaluación integral que recupere las cualidades de los aspirantes.

Palabras clave: educación, directivos, promoción, trayecto histórico.

Abstract

Based on documentary research, this article provides a brief historical overview of the selection processes for primary school administrators in Mexico. It examines the process from the long-standing ranking system implemented for nearly four decades, through the proposed Professional Teaching Service, to the current USICAMM model. The article analyzes the main characteristics and procedures of these systems, the elements considered, and their advantages and weaknesses. The discussion focuses on the appropriateness of these systems for selecting administrators, given that they primarily define the desired administrator profile through a standardized test, rather than using a comprehensive evaluation process that considers the applicants' individual qualities.

Key words: education, school principal, promotion, historical trajectory.

¹ UPN 142 Tlaquepaque. Doctorante. Maestría. Jalisco, México. E-mail: gustavo.81@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4640-2325> Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=PsyMLIUAAA&hl=es>

Introducción

El proceso de promoción vertical o ascenso a cargos directivos es un punto de inflexión en la carrera profesional de los docentes, no solo por el cambio de categoría o el sueldo que implica, sino más bien por las responsabilidades y compromisos que le atañen. Sin embargo, el camino no era ni es sencillo en el contexto mexicano. El propósito del presente artículo es realizar un corto repaso histórico y analítico por los tres últimos esquemas de promoción a directivos del sistema educativo mexicano. En cada uno de ellos se presentan sus procedimientos básicos y también el perfil del directivo deseado, cuando existiese, por parte de la autoridad educativa nacional de México.

Desarrollo

42

La era del escalafón o el camino más largo

Desde 1973 hasta 2013, el sistema de promoción estuvo normado por el Reglamento de escalafón de los trabajadores al servicio de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Este documento establecía un sistema organizado para los procesos de ascenso a cargos directivos, entre otros aspectos (SEP, 1973). Para ello, existían comisiones denominadas “mixtas”, en las que representantes de la SEP y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) establecían un listado de prelación mediante lo que determinaban como “factores escalafonarios”, los cuales eran: conocimientos, aptitud, antigüedad, disciplina y puntualidad (SEP, 1973).

El primero de los rubros comprendía lo relacionado con la preparación y el mejoramiento profesional. Aquí entraban los grados y posgrados

académicos, diplomados, talleres y cursos registrados ante las comisiones mencionadas. Cada uno de ellos con diferentes puntajes por cada subsistema; es decir, su valor variaba si se pertenecía al subsistema federal o estatal.

El segundo de los rubros, la aptitud, recuperaba aspectos que estaban afuera de lo académico-formal como iniciativas o referencias a la eficiencia. El tercero, la antigüedad, se refería simplemente al acumulamiento de puntos por años de servicio. Por último, la disciplina y puntualidad eran aspectos que se evaluaban anualmente con unos documentos llamados “fichas escalafonarias”, que eran otorgados por los directivos de los planteles y los representantes del SNTE (SEP, 1973).

Para algunos autores, como Navarro, Cordero y Torres (2011), este esquema favorecía la “meritocracia”; sin embargo, en la práctica podía caerse en excesos donde el ascenso en el listado fuera el único objetivo, dejando la pertinencia de la preparación formal para el cargo como un aspecto no tan importante. Esto es, los docentes se centraban en acumular puntos más que conocimientos y habilidades específicas para la función directiva a la que se aspiraba. El ser directivo en este esquema generó personal en funciones con largas trayectorias previas como docentes, que habían hecho un recorrido complejo dentro del esquema para ir sorteando los requisitos que les imponía un reglamento de este tipo y que marcó, por aproximadamente cuatro décadas, los destinos de los directivos de las escuelas de educación básica de los planteles de todo el país.

Una de las principales críticas provenía de la base magisterial, que observaba con recelo prácticas burocratizadas y complejas para acceder a nuevas funciones, con esquemas y trayectos largos para ingresar documentos para que fueran validados y

contados. Todo ello generaba dudas en los docentes con pocos años de servicio, especialmente sobre sus posibilidades reales de ascender en la estructura institucional.

La situación comenzó a cuestionarse formalmente a partir de la primera década del siglo. En ella, los exámenes de oposición abiertos para el concurso de admisión docente se volvieron más comunes en todas las entidades del país. Paulatinamente, fueron establecidos acuerdos entre el SNTE y la SEP para que todas las plazas docentes se fueran a concurso, lo cual generó la percepción de que este esquema podría adoptarse para otros procesos, especialmente para el ascenso a cargos directivos.

La principal base del sistema de escalafón fue la conjunción de las instituciones que regulaban la vida profesional de los docentes: la SEP y el SNTE. Este reglamento tenía como objetivo otorgar un marco legal que regulara los procesos de promoción y cambios. Un aspecto fundamental del cual carecía este reglamento era la ausencia de un perfil de directivo deseado, esto porque los requisitos se restringían a aspectos técnicos y administrativos, pero no llevaban la intención de un modelo que incluyera rasgos deseables para quien ejerciera la función.

Este modelo sobrevivió principalmente por cuestiones políticas que representaban asignaciones a modo, apoyado por la fuerte presencia del SNTE y la tolerancia que ofrecía la parte institucional para llevar la gobernabilidad del sistema de una manera fluida. Sin embargo, mientras que en sus inicios sirvió de base para generar un esquema básico del proceso, su permanencia sin modificaciones lo volvió incapaz de responder a la vertiginosa dinámica que el servicio educativo iba tomando con el paso de los años.

La Ley General del Servicio Profesional Docente: la búsqueda de un modelo eficiente

En el año 2010 se publicó un documento titulado *Mejorar las escuelas*, por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), que planteaba varias estrategias de acción para impulsar el desarrollo de la educación en México y en otros países de Latinoamérica. Entre las recomendaciones emitidas, se señalaba abrir todas las plazas docentes a concurso.

Para el año 2013, se publicó el Decreto de la Ley General del Servicio Profesional Docente (SPD) (Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, 2013) que regulaba el ingreso, la promoción y la permanencia de docentes, directivos y supervisores. Todo lo anterior a través de un esquema de concursos de oposición y evaluaciones. Con ello se eliminaba el anterior esquema de escalafón que el gobierno en turno señalaba de propiciar prácticas clientelares.

El proceso que el SPD estableció dejó de lado aspectos que durante muchos años fueron considerados como un obstáculo, tales como la antigüedad y la preparación profesional. En este nuevo esquema solo bastaba tener la plaza definitiva para poder concursar a cualquier función dentro de la estructura vertical, sin requisito de años de servicio, posgrados o el nivel previo; es decir, de docente podías convertirte en supervisor o jefe de sector, sin haber sido directivo de escuela. Dichos procesos eran regulados por instancias locales del SPD, que revisaban y validaban las vacancias directivas y en consecuencia autorizaban las convocatorias y los listados de los espacios que se ofertaban. El docente que deseaba promoverse debía cumplir con los requisitos de plaza definitiva

y presentar el examen hacia la función que deseaba concursar (Flores, 2014).

Había una singularidad en el caso del directivo (fuera preescolar, primaria o secundaria), así como en el caso de los docentes y como lo señalaba el documento de “Mejorar las escuelas”, se establecía un periodo de inducción de dos años y, cumplido este tiempo, obligaba a refrendar la permanencia nuevamente, por medio de un examen de conocimientos y una evaluación argumentada (Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, 2013). Esto no aplicaba a otras figuras como los supervisores o los jefes de sector, pero sí a maestros y directivos. Durante los dos años de permanencia se ofrecían espacios de formación continua, principalmente diplomados. El directivo vivía su proceso de manera similar al docente, conociendo que el camino para ser directivo no había concluido y que debía prepararse para refrendar su categoría.

Este esquema, centrado en la evaluación, se apoyaba en el extinto Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE), encargado de revisar las directrices de las evaluaciones aplicadas a los docentes y directivos, además de realizar de manera general la evaluación del Sistema Educativo Nacional. Una de las ventajas de este esquema fue el uso de la evaluación, si bien de inicio se restringía a una prueba estandarizada, hacía eco de una longeva petición de la base magisterial por modificar la forma de llegar a ser directivo. Además, se consideraba que el punto de partida era equitativo entre todos los docentes y que se basaba únicamente en las habilidades del aspirante.

A diferencia del anterior reglamento de escalafón, este proceso de promoción vertical era breve en tiempo, costos de implementación y no dejaba tantos espacios para litigios legales como el previo. Se podía completar la vacancia de directivos

año con año, atendiendo la demanda para cubrir los espacios y renovar de manera más ágil el personal. La SEP se convirtió en el único ente que intervenía en el proceso de selección. Para ello, se elaboró como marco para el perfil del directivo el documento “Perfil, Parámetros e Indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica” (SEP, 2017), con el objetivo de que fuera el referente para la evaluación no solo de los directivos en función sino de los aspirantes a serlo.

Con base en este documento que definía el perfil directivo en cinco dimensiones, con sus respectivos parámetros e indicadores, se construían los reactivos y, en general, la batería de pruebas que correspondían a cada una de las funciones y niveles de dirección. Por primera vez, se tenía identificado qué tipo de directivo se pretendía tener desempeñando la función, lo que representa una significativa mejora en relación con el anterior esquema.

Los primeros directivos emanados de este esquema llegaron a partir del ciclo 2015-2016 y durante el resto del sexenio. Atendiendo a la implementación de la ley, se llevaron a cabo las evaluaciones para la promoción a cargos directivos, siendo la última bajo este esquema la correspondiente al ciclo 2017-2018; su aplicación se suspendió a finales del 2018 (Sala de prensa del gobierno federal, 2018). El SPD tuvo como ventaja ser un sistema de promoción más eficiente y económico en términos de tiempo y recursos. Su práctica permitió reducir el tiempo de las vacancias directivas en las escuelas y clarificar el camino de la promoción. En parte, respondió a la petición del magisterio de procesos más transparentes y menos burocráticos.

El SPD significó un cambio importante, pero al dejar de lado la preparación profesional y la antigüedad, limitó lo que estos elementos aportaban como bagaje profesional para la función. Los directivos tienen una trayectoria y una preparación que no necesariamente son reflejadas a través de una evaluación estandarizada. Asumir que a partir de la resolución de una batería de preguntas se puede predecir el desempeño de un directivo puede considerarse como un proceso sesgado. Además, se dejó de lado la pertinencia del crecimiento académico por parte de los directivos, quienes no veían la necesidad de crecer en posgrados u otro tipo de preparación formal al no ser este un requisito o elemento que apoyara su intento de promoción. La gran mayoría de los docentes que intentaban obtener un cambio a función directiva optaban por capacitaciones o talleres de estudio para afrontar el examen, no tanto para formarse como futuro encargado de una escuela.

A lo anterior, es posible agregar las problemáticas generadas por el arribo de directivos con apenas dos o tres años de servicio, que con poca experiencia debían resolver situaciones en las que se requería también madurez personal y habilidades blandas. Otro de los rasgos cuestionados fue la permanencia sujeta al periodo de inducción, que obligaba a los dos ciclos escolares a refrendar la plaza directiva. Si bien, esto obedece a que la propia literatura académica determina que los primeros cuatro años de servicio son fundamentales para la apropiación de la función, hubo un sesgo político en el proceso (Huberman, 1993). Mientras que los directivos estaban obligados a realizar este periodo y su correspondiente evaluación, los supervisores obtenían la plaza con carácter definitivo, sin estar sujetos a ningún refrendo, lo que produjo

comparaciones relacionadas con lo inequitativo de los ascensos (Fuentes, 2013).

La salida del régimen que había impulsado la Ley del SPD vino a cuestionar políticamente su viabilidad, esto con el impulso de la crítica del magisterio disidente. La rigidez con la que se implementó y la baja popularidad del gobierno de Enrique Peña Nieto ante los docentes a nivel nacional provocaron primero la suspensión y luego la derogación de esta.

Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros; unos pocos cambios

Al inicio del sexenio de Andrés Manuel López Obrador se suspendieron los procesos para cargos directivos. Previo a la presentación de la actual ley, se organizaron foros regionales con participación de docentes, autoridades locales y representantes sindicales. Allí se presentaron propuestas para el nuevo sistema que sustituiría al SPD y que incluiría la evaluación para cargos directivos. Aquí se propusieron nuevamente factores como la antigüedad y la preparación profesional (Subsecretaría de Educación Básica, 2019). El documento rector del proceso de admisión y promociones verticales y horizontales fue la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (LGSCMM) (Cámara de diputados, 2019).

Esto trajo consigo la presentación de un modelo multifactorial para el concurso a cargos directivos (USICAMM, 2024) que incluye estudios de posgrado, antigüedad, experiencia y tiempo de trabajo en zonas de marginación, reconocimiento al buen desempeño y la apreciación de conocimientos y aptitudes, con la intención de seleccionar un perfil directivo más equilibrado que revalorice su trayecto y función. Este nuevo perfil de directivo que destaca

“dominios, criterios e indicadores” (USICAMM, 2022), aporta elementos para la selección de directivos que contribuyan a una dinámica de mejora constante en las escuelas, entre otros rasgos deseables para la política educativa actual.

También se establecieron ciertos requisitos para la participación, entre los cuales destaca una antigüedad mínima de cuatro años para participar y, en el caso de los siguientes puestos como supervisor o jefe de sector, haber tenido la categoría inmediata anterior, además de acreditar un curso de habilidades para las funciones directivas que se realiza a través de la misma plataforma de USICAMM en línea y de forma autoadministrable. Estos requisitos no agregan puntaje, pero marcan límites para quienes desean aspirar a la promoción.

Implementado desde 2021 hasta la publicación del presente artículo, este proceso regulado por la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM, 2021) ha mudado su implementación a la virtualidad. Esto es, la mayoría de los trámites que el docente aspirante a directivo tiene que sortear es en digital y a distancia, incluido el examen (USICAMM, 2025).

Discusión y resultados

El proceso de selección ha tenido cambios principalmente derivados de las políticas educativas de los últimos cuatro gobiernos. Desde cada una de las posturas, se ha reflejado el impacto en las formas y elementos a tomar en cuenta; sin embargo, gran parte de estas propuestas ha sido implementada partiendo de los supuestos políticos sobre cómo debe acomodarse el sistema educativo y no al revés.

El sistema escalafonario duró mientras las partes políticamente involucradas (SEP/SNTE) coexistieron en relativa calma y sincronía, sin importar que el sistema educativo y sus actores fueran cambiando y la realidad social los obligara a ellos a adaptarse. Aún con esta tirante complejidad del ambiente escolar, el proceso de selección no cambió por ello, sino por desencuentros políticos y por la necesidad de homologar la estructura educativa a propuestas políticas neoliberales externas.

Con ello se dio un esquema centrado en la evaluación como el del SPD, aunque sustentado académicamente, fue implementado más que nada como una bandera política. De cierta manera, esto agilizó los procesos y acostumbró al magisterio a un esquema de rápida sustitución de los cuadros directivos. Cumplió la misión de recortar gastos, tiempos y procesos de asignación tanto para la institución como para los aspirantes, pero dejó de lado aspectos que contribuyen a la madurez profesional como lo son la experiencia y la preparación profesional.

El destinar la selección a una sola prueba estandarizada para el ascenso pareciera no ser suficiente, tomando en cuenta que se da el comprometido encargo de dirigir a un centro educativo. Ciertamente que venía acompañado de un periodo de inserción de dos años que obligaba a un refrendo, nuevamente a través de una evaluación. Aun así, distaba de ser un proceso integral; el nuevo directivo se preocupaba solamente por el examen al inicio y al final. En el último periodo, con la presencia ya del USICAMM como ente regulador, se observa un proceso multifactorial que integra elementos antes eliminados pero que persiste en

la aplicación de una prueba estandarizada como medio evaluativo. Aunque más equilibrado, intenta únicamente reconocer el perfil directivo coherente con la actual propuesta educativa.

Es aquí donde vienen los cuestionamientos: ¿se debe seleccionar a los directivos únicamente con el perfil de la propuesta político-educativa en curso? ¿El obtener la promoción conforme a los criterios que establece el proceso en turno da como resultado un desempeño acorde a ese perfil de selección? ¿Es realmente ese perfil directivo lo que necesitan las escuelas? ¿Qué sucede cuando la política educativa cambia, pero los directivos siguen siendo los mismos? Un directivo debería ser seleccionado por sus probadas capacidades de conducción y organización de equipos, preparación académica y pedagógica, desempeño en las labores administrativas relacionadas con el manejo de un plantel educativo y por la convocatoria para integrar la participación comunitaria en la escuela.

En todo caso, sería mejor que se contara con una anterior preparación formal como directivo en todos los ámbitos como requisito previo. Para luego desarrollar un proceso de selección integral, transparente y exigente, con una evaluación rigurosa que detecte a aquellos con el perfil más apto para la función, que también dé cuenta de las trayectorias profesionales (laborales y académicas) que aporten experiencia y madurez, y contemple un acompañamiento durante los primeros años de inserción en la labor directiva.

Sería aventurado señalar al proceso de selección de directivos de educación básica como una evolución. No se parte de la pregunta “¿qué necesitan las escuelas?”; sino más bien, “¿qué pretende el estado al nombrar un directivo

escolar?”. Por ello, se considera más que otra cosa una transformación del proceso, a veces radical como fue del escalafón hacia el modelo del SPD o muy leve, de este al USICAMM. Al realizarlo así, se pierde el enorme potencial de mejorar significativamente los resultados de las escuelas con la llegada de directivos; la selección de estos debería responder más que otra cosa a brindar los mejores perfiles profesionales para la tarea de dirigir.

Referencias

- Cámara de Diputados del Congreso de la Unión (2013, 11 de septiembre). *Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente*. Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/sedia/biblio/prog_leg/prog_leg/082_DOF_11sep13.pdf
- _____. (2019, 27 de septiembre). *Decreto de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros*. Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSCMM_300919.pdf
- Flores Andrade, A. (2014). Aspectos fundamentales de la Ley General del Servicio Profesional Docente de 2013 en México. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 9(17), 174-202. https://ibero.mx/iberoforum/17/pdf/ESPANOL/7_DOSSIER_IBEROFORUM_NO17.pdf
- Fuentes Muñiz, M. (2013, 4 de septiembre). 32 *Razones inaceptables en la Ley General del Servicio Profesional Docente*. Kaniwá. <https://www>

- uv.mx/blogs/kaniwa/2013/09/04/32-razones-inaceptables-en-la-ley-general-del-servicio-profesional-docente/
- Huberman, M., Grounauer, M. y Marti, J. (1993). *The lives of teachers*. Cassell Reference. <https://archive.org/details/livesofteachers0000hube>
- Macías Rábago, J., Ku Escalante, K. A. y Rodríguez Carrillo, M. A. (2019). *Iniciativa que abroga la Ley General del Servicio Profesional Docente*. Sistema de Información Legislativa de la Secretaría de Gobernación. https://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2019/02/asun_3816692_20190220_1550606667.pdf
- Navarro Corona, C., Cordero Arroyo, G. y Torres Hernández, R. M. (2011). Trayecto laboral en el magisterio: los caminos para llegar a ser directivo escolar. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 13(2), 147-175. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80220774008>.
- Sala de Prensa del Gobierno Federal (2018, diciembre 12). *Firma presidente iniciativa para cancelar reforma educativa*. amlo.presidente.gob.mx. <https://amlo.presidente.gob.mx/el-presidente-lopez-obrador-firma-la-iniciativa-por-la-que-se-cancela-la-reforma-educativa-y-modificaciones-al-articulo-3-de-la-constitucion-politica/>
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (1973, 14 de diciembre). *Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio de la Secretaría de Educación Pública*. Diario Oficial de la Federación. https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24e8c91d-d2fc-4977-ad19-dc572c3e4439/reglamento_escalafon_sep.pdf
- _____. (2017). *Perfiles, Parámetros e Indicadores para la evaluación del desempeño de Docentes, Técnicos Docentes y Personal con funciones de Dirección y Supervisión en la Educación Básica*. Subsecretaría de Educación Básica. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/264260/Perfil_para_metricos_e_indicadores_para_personal_con_funciones_de_direccion_y_de_supervision_EB.pdf
- Subsecretaría de Educación Básica (2019). *Hacia una Nueva Escuela Mexicana. Taller de capacitación*. <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-m93QNnsBgD-NEM020819.pdf>
- OCDE (2010). *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México*. OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2010/09/improving-schools_g1g102ca/9789264087682-es.pdf
- Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (2021). *Criterios Técnicos para integrar la lista ordenada de resultados del Proceso de Selección para la Promoción a Funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica (Promoción Vertical), Ciclo Escolar 2021-2022*. Secretaría de Educación Pública. https://www.sepbcs.gob.mx/contenido/documentos/educativo/usicamm/admision/normatividad/CT_AdmEB_2021.pdf

- _____. (2022). *Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar. Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica*. Secretaría de Educación Pública. https://usicamm.sep.gob.mx/usicamm_dsk08/2025-2026/compilacion/EB/Marco_EB.pdf
- _____. (2024). *Acuerdo que contiene las disposiciones, criterios e indicadores para la realización del proceso de promoción a categorías con funciones directivas o de supervisión en educación básica, ciclo escolar 2025-2026*. Secretaría de Educación Pública. https://usicamm.sep.gob.mx/usicamm_dsk08/2025-2026/compilacion/EB/Acuerdo_PromocionVertical_EB.pdf
- _____. (2025). *Convocatorias de Promoción Vertical*. <https://usicamm.sep.gob.mx/>. <https://usicamm.sep.gob.mx/convocatorias>