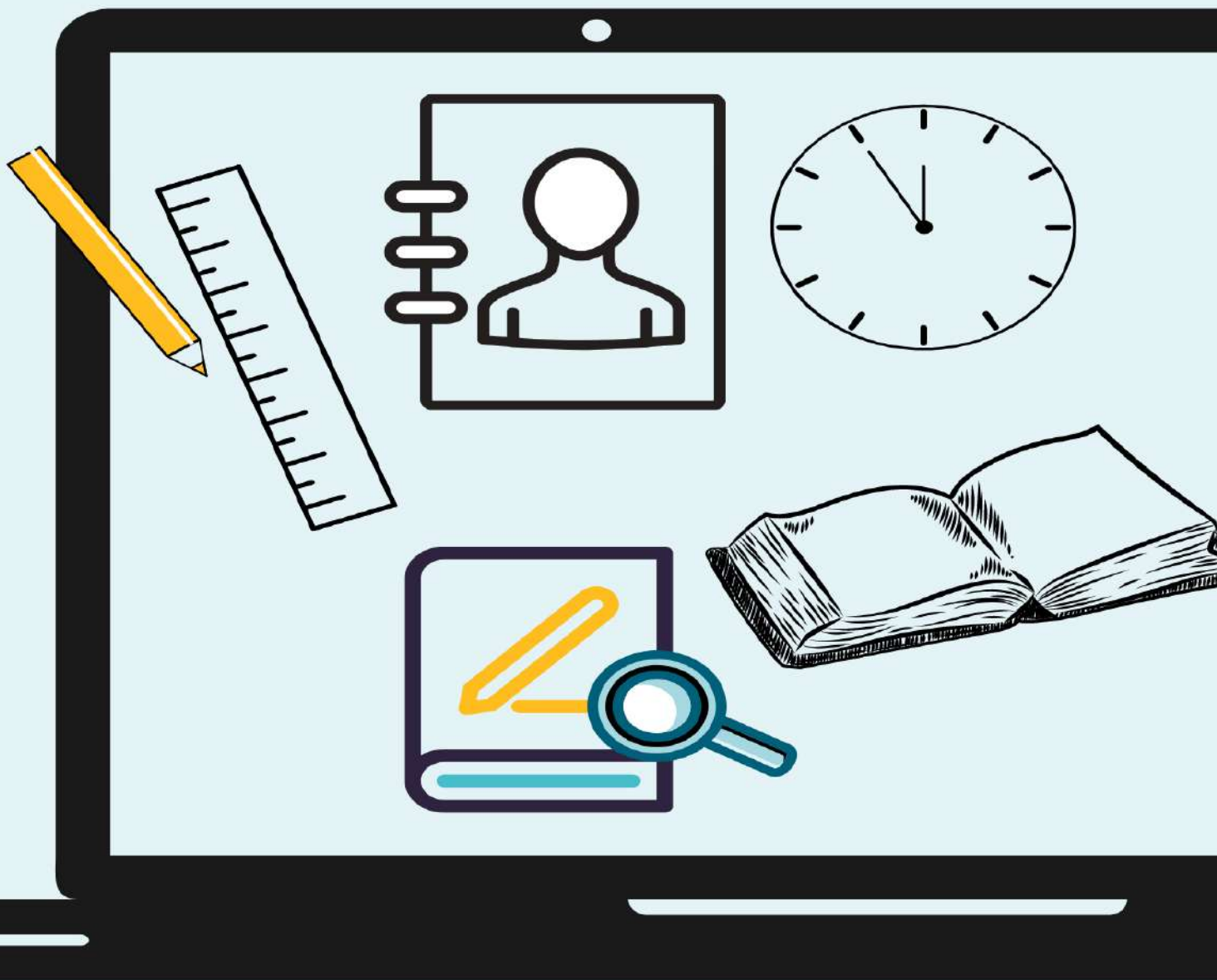


Administración Educativa

CONCEPTOS, PROCEDIMIENTOS Y RECURSOS PARA LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DEL SIGLO XXI



APRECIADO LECTOR:

Muchas gracias por tu preferencia y confianza en nuestros libros electrónicos . La obra que adquiriste está en formato PDF , se puede guardar en diversos dispositivos o imprimir si es tu decisión y necesidad. La única restricción es que no se puede compartir el archivo con terceros porque eso vulnera derechos de autor, la adquisición de este e-book es para uso personal y es intransferible , tu colaboración en este sentido nos permitirá seguir publicando otros materiales de apoyo a la educación.

El equipo de Frovel Educación Editores te reitera su agradecimiento y te invitamos a estar atento a las novedades que de manera permanente se están publicando.

En algunas páginas del libro está nuestra programación de actividades, esperamos coincidir en algún evento posterior.

Recibe un cordial saludo

EQUIPO FROVEL EDUCACIÓN EDITORES S.A. DE C.V.

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Y CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL S.C.

Escocia 29 int. 304, Parque San Andrés,
Coyoacán, C.P. 04040, Ciudad de México.



Tienda virtual
cieci-frovel.com

REDES SOCIALES



TELÉFONOS



(55)55492997



(55)11426755

CORREO ELECTRÓNICO

direccioncieci@gmail.com

ciecicapacitacion@hotmail.com

PROGRAMACIÓN FORMATIVA

¿Ya eres parte de nuestros círculos de estudio? ¡Haz Clic y únete al de tu perfil!
Grupos WhatsApp: Docentes: uno, dos, tres y cuatro. Directivos: uno, dos y tres

<p><u>Lunes</u> <u>El pulso de la educación</u></p> <p>Noticias y análisis sobre el acontecer educativo nacional</p> 	<p><u>Martes</u> <u>Licenciaturas en 6 meses</u></p> <p>Titulación por experiencia profesional en Educación preescolar y Educación primaria</p> 	
<p><u>Miércoles</u> <u>Diplomado</u></p> <p>“Estrategias didácticas para la nueva normalidad en escenarios híbridos”</p> 	<p><u>Jueves</u> <u>Editorial-Seminarios</u> <u>PROMETEA</u></p> <p>Publicaciones del magisterio bajo tendencias mundiales en educación</p> 	<p><u>Sábado</u> <u>Diplomado</u></p> <p>“Fortalecimiento del perfil y dominios profesionales de docentes y directivos”</p>  

Administración educativa
Editores: Jesús Velásquez, Patricia Frola

© Centro de Investigación Educativa y
Capacitación Institucional S.C.
2020 México D.F.

Escocia 29 int. 411 Parque San Andrés
Coyoacán; Ciudad de México C.P. 04040
Tels. (55)5549 2997
(55)5689 4038

ISBN: 978-607-99234-4-0

Primera Edición Abril de 2021

Derechos exclusivos reservados para todos los países.
Prohibida su reproducción total o parcial, para uso privado
o colectivo, en cualquier medio impreso o electrónico, de acuerdo a
las leyes sin autorización de los autores

PRODUCCIÓN DE DOCENTES MEXICANOS

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. ASPECTOS TEÓRICOS-CONCEPTUALES.....	8
A. Definición.....	8
B. Objeto de estudio.....	9
C. Principios.....	10
D. Fundamentos.....	11
E. Componentes.....	11
F. Planificación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación.....	11
G. Funciones.....	13
CAPÍTULO 2. FASES, ETAPAS, ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	14
A. Planificación.....	14
B. Organización.....	18
C. Dirección.....	27
D. Coordinación.....	34
E. Control.....	39
F. Evaluación.....	43
CAPÍTULO 3. CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	48
1. Cómo se redacta la visión y misión de una institución educativa.....	48
2. Cómo se debe enseñar los objetivos y metas.....	50
3. Cómo se hace un organigrama institucional.....	51
4. La importancia del diagnóstico en la buena planeación.....	53
5. Herramientas de observación de las prácticas áulicas.....	55
6. Herramientas para la evaluación institucional.....	57
7. Glosario de administración educativa.....	65
8. La comunicación asertiva en una organización.....	66

9. Qué es el enfoque sistémico.....	67
10.Capacitación y formación.....	70
11.Cómo redactar un informe de resultados.....	73
12.Cómo realizar innovaciones.....	76
13.Cómo vencer la resistencia al cambio.....	81
14.La resolución de conflictos.....	83
15.El arte de la negación.....	85
16.Autoridad vs autoritarismo.....	87
17.El trabajo en equipo.....	88
18.La relación Tutora.....	90
19.Gobernabilidad pedagógica.....	96
20.¿Cómo informar sobre nuestros resultados?	98
21.La implementación ¿qué sigue una vez que planeamos las actividades?.....	99
22.La función del docente en la Administración Educativo.....	101
23.Gestión del talento humano.....	102
24.Competencias de los derechos escolares.....	104
25.Calidad educativa.....	105
26.Estilos de aprendizaje profesores y alumnos.....	107
27.¿Qué es un protocolo educativo?	112
28.Control de gestión.....	114
29.Innovación administrativa.....	115
30.Certificación con estándares de competencia.....	117
31.Liderazgo en la administración educativa.....	118
32.Proceso de evaluación – Certificación.....	120
33.Comunicación de aprendizaje.....	121
34.La virtualidad dentro del marco de la administración educativa.....	124
REFERENCIAS.....	126

COLECTIVO DE AUTORES

Ilse Fernanda Espinosa Alba	Laura Concepción González Aragón
Juan Carlos Tejada Velázquez	Patricia del Carmen Lozano Rojas
Karen A. De Santiago Gándera	Luisa Fernanda Guerrero Ortiz
Soledad Izamar Cota Martínez	Ma. Salomé Morlán Suárez
Paola Stefania Stenner Flores	Yanet López Muñoz
Hilda Aguirre Gurrola	Xóchitl Sagrario Santos Santana
Salazar Becerra María Elena	Nelson Everardo Rosas Cardenas
Alma Araceli Hernández Llamas	Alejandra Hernández Escobar
Eduardo García Rodríguez	Gabriela Noemí Vázquez May
María Elena González Rosales	Georgina Rodríguez Uribe
Beatriz Elena García García	Araceli Fortanell
Josué Rafael Olivares Arias	Brenda Esmeralda Martínez Ramírez
Gabriela Lugo Contreras	Cecilia del Carmen Morales Jiménez
María Magdalena Campos Alcalá	Karla Alicia González Hernández
María Prescilia Martínez Rubio	Layda Gladys Delgado Saucedo
Jonathan Mario Ruíz García	Berenice Sifuentes Montes
Juan Antonio Covarrubias	Diana Jaqueline Acuña Velarde
Alejandra Aburto Lozano	Fabiola Rodríguez Uribe

Coordinadores de la obra:

Helga Patricia Frola Ruiz
José de Jesús Velásquez Navarro

Colaborador en revisión editorial:

Andrés Albarrán Martínez

CAPÍTULO 1

ASPECTOS TEÓRICO-CONCEPTUALES

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

A. Definición

Es la ciencia que permite planificar, orientar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas para contribuir eficazmente al logro de objetivos y metas educacionales, y garantizar una administración o gobierno escolar eficiente y exitoso en diferentes ámbitos relacionados a la educación. Ciertos autores definen la Administración educativa como la “ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los discentes”; esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal escolar (docentes, administrativos, etcétera), y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, entre otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa. Como ciencia, proporciona los principios y las técnicas para prever, planear, organizar, dirigir, integrar y evaluar todos los componentes del sistema educativo en ámbitos restringidos, como las escuelas y las respectivas comunidades, o en ámbitos más amplios, como los de supervisión y alta dirección del sistema, de tal modo que cada uno pueda contribuir de modo eficaz al logro de los objetivos educacionales.

Ramírez (2002) señala que

La Administración Escolar tiene como propósito armonizar los objetivos de demanda de la institución y de la sociedad, esto es, los requerimientos del usuario, los de la institución y los del país o sociedad a la que sirve. Ello se traduce en objetivos académicos para la demanda, objetivos comerciales para la institución y objetivos de excelencia del producto terminado para la sociedad, respectivamente.

La educación y su comunidad o actores (alumnos, docentes, instituciones) necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar sus objetivos, en este punto la administración general cuenta con una rama denominada administración educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas, para el logro de sus objetivos y metas. En resumen, la administración escolar está dirigida a la ordenación de esfuerzos; a la determinación de objetivos académicos y de políticas externa e interna; a la creación y aplicación de una adecuada normatividad para alumnos, personal docente, administrativo, técnico y

manual, con la finalidad de establecer en la institución educativa las relaciones de enseñanza-aprendizaje y un gobierno escolar eficiente y exitoso. La administración educativa es una técnica en las organizaciones y una ciencia social que se encarga de la planificación, organización, dirección, así como del control de todos los recursos existentes en las diversas instituciones, recursos que pueden ser humanos, financieros, materiales, tecnológicos y científicos con el propósito de obtener beneficios al máximo y dependiendo de la organización en donde se aplique la administración así será el beneficio a obtener, los cuales pueden ser económicos o sociales.

B. Objeto de estudio

La Administración educativa se ha interesado por investigar diversos aspectos adyacentes a su propio quehacer como la legislación, los actores sociales que conforman el proceso enseñanza y aprendizaje, la estructura del sistema educativo nacional, entre otros. El objeto de estudio de la administración educativa está formado por la organización educativa, que se refiere a un tipo de organización específico, lo cual hace referencia a las características, estructura y funciones que le corresponda, según el nivel educativo de que trate; es decir, dependiendo de si se encarga de impartir educación en preescolar, primaria, secundaria, áreas técnicas, nivel para universitaria o universitario, o sistemas no formales. Cada nivel educativo posee características y requerimientos diferentes, en función de la edad y necesidades de las poblaciones que atiende. Cada nivel educativo exige a la organización educativa procesos de administración distintos, en tanto que sus responsabilidades, objetivos y metas son diversos y obedecen a las características propias de cada etapa de formación. Así pues, tanto el grado de autonomía del aprendiz, como los contenidos del aprendizaje varían desde la infancia hasta la adultez, en el entendido de que cada etapa del proceso educativo articula un andamiaje que hace posible que las personas accedan a niveles superiores de educación, hasta alcanzar los niveles de especialización. Por lo señalado anteriormente, resulta claro que la organización educativa plantea problemas y situaciones específicas, dependiendo del nivel educativo de que se trate, razón por la cual, al ser éstas entes reales y claramente diferenciados, hacen posible que la Administración Educativa posea un objeto de estudio definido y real cuyo propósito es formar administradores educativos capaces de planear, organizar, dirigir, evaluar, programas, proyectos educativos con una visión innovadora que mediante la mejora permanente de los procesos permitan elevar la calidad de dichas instituciones y potencializar la organización educativa, en sus distintos niveles.

Así mismo, es objetivo primordial de toda Administración educativa eficiente el de facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje, mediante la maximización de los

recursos de la institución; ahora bien, para lograrlo se requiere de la realización de actividades que tanto especialistas como estudiosos han resumido en cinco tareas: establecer relaciones entre la escuela y la comunidad; desarrollar planes y programas de estudios; agrupar a los alumnos; gestionar y administrar los recursos materiales, humanos y financieros; así como establecer la organización y estructura institucional.

C. Principios

Las administraciones educativas están obligadas a ser responsables y sostenibles, es decir, deben contar con principios bien definidos y aplicables, pues las mismas sostienen un sin número de relaciones y su producto, los graduados o profesionales, serán su reflejo cuando se inserten laboralmente en la sociedad. Con base a lo anterior, **Frederick W. Taylor** le imprimió cuatro principios a la Administración general, aduciendo que los mismos hacen más eficiente el trabajo productivo dentro de las organizaciones, estos son: análisis científico del trabajo, selección de personal, administración de la cooperación y supervisión funcional. En lo concerniente a la administración educativa, la UN Global Compact, propone los siguientes seis principios para efficientar las organizaciones escolares:

1. Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general, y a trabajar para una economía global integrada y sostenida.
2. Incorporar en las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social mundial, tal como se refleja en iniciativas internacionales, como es el caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
3. Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.
4. Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.
5. Interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente efectivos para enfrentar tales desafíos.
6. Facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre los educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y algunas partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

D. Fundamentos

La administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización, es decir:

1. Organización
2. Dirección
3. Buen manejo

Por tanto, la función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza y el aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. Esa función, de la administración educacional, la podríamos entender en seis etapas, de acuerdo con Kaufman, quien es una figura estadounidense en la historia de la tecnología educativa y los campos de mejora del rendimiento, así como en el pensamiento y la planificación estratégicos para organizaciones del sector público y privado, (2001).

1. Identificación de las principales necesidades y problemas.
2. Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.
3. Selección de los medios y estrategias para la solución.
4. Implantación de estrategias.
5. Evaluación de la eficiencia de realización.
6. Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo.

E. Componentes

La Administración educativa es un proceso, y como tal sigue pasos o fases claramente definidas: planificación, ejecución, organización, dirección, coordinación, control y evaluación.

F. Planificación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación

- **Planificación:** Consiste en definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, consiste también en precisar qué tiempo nos logrará tomar estas metas, qué tipos de recursos se pondrán a disposición de los objetivos que nos guían. Se puede

afirmar que es la coordinación entre las diversas unidades participantes en el proceso enseñanza y aprendizaje, con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados. Es organizar de manera coherente lo que se quiere lograr, puede partir de un problema dado o de la identificación de necesidades y de la solución de la institución al considerar qué hacer, cómo hacer, para qué, con qué, quién lo va a hacer y cuándo.

- **Organización:** Constituye la segunda fase dentro del procedimiento administrativo, y se aborda desde dos ópticas; como orgánica y como la acción de organizar (función organización). La orgánica se conceptualiza como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica e independencia de las personas que la integran, y desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones, o como la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.
- **Dirección:** Representa la tercera fase del trabajo administrativo educativo, y se trata de la parte ejecutiva. A partir de aquí los subordinados pueden tener una mejor eficacia y eficiencia, pues esta fase los pone al tanto de los objetivos que se quieren realizar; la dirección, en cuanto a su ejecución, adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando se conjugan entre sí el poder, el liderazgo y el mando. La Dirección consiste en hacer funcionar una dependencia o institución como un todo y orientarla hacia el logro de los objetivos concretos. Del uso de autoridad y delegación de responsabilidad que hace el administrador de la educación se derivan los siguientes pasos: dirigir las acciones que se deben desarrollar para lograr los objetivos institucionales, definir los resultados esperados de acuerdo con los objetivos y delegar funciones y responsabilidades en personal que se tenga a cargo. Esta fase constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos planificados.
- **Coordinación:** Se concibe como el establecimiento y mantenimiento de la armonía entre las actividades de los subsistemas de una dependencia o institución. Con esta se persigue sincronizar y uniformizar los esfuerzos y actividades desarrolladas para conseguir la unidad de acción en el logro de los objetivos propuestos. La Coordinación educativa es una entidad rectora inmediata superior en su respectivo nivel, ya sea primario, secundario o universitario; y la persona que ejecuta esta fase se denomina coordinador educativo, cuya función es coordinar las funciones de los departamentos y orientar las directrices de toda la organización educativa; además, anima al personal docente a cumplir con el sistema preventivo y el reglamento del establecimiento educativo. Otra de sus funciones es ayudar a formar un

CAPÍTULO 2: FASES, ETAPAS, ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

A. Planificación

La planeación desde sus orígenes ha sido una necesidad inherente al ser humano que está asociada a sus actividades en su desarrollo histórico, el estudio de la planeación educativa cuenta con un contexto histórico y social que se tiene como elemento de fundamentación de los procesos sociales en todos sus niveles. Por tal motivo, la planificación tiene que ver con un proceso consciente y adecuado al entorno en el cual se desenvuelven aquellas personas involucradas, convirtiéndose así en un instrumento de trabajo que facilita la organización, la ejecución y el control de la tarea administrativa por lo que consecuentemente debe estar en función de los objetivos, metas y recursos para una mejor realización, favoreciendo la superación personal dentro de una sociedad determinada. En el ejercicio de la administración educativa, la planificación ocupa un lugar importante, ya que a partir de ella y con base en un diagnóstico situacional previo se ejecutan las acciones que tienen que ver con el logro de las actividades para favorecer al proceso de enseñanza y aprendizaje, mismo que tiene como objetivo evidenciar los problemas y necesidades relevantes, así como de los recursos y posibilidades dentro de la realidad en que se enmarca.

La forma de implementar el proceso de planificación y su aplicación depende también de la concepción o visión de realidad que tienen los actores, es decir del enfoque, conceptualizado éste como “una manera de ver o más bien una manera de concebir algo. Implica posicionarse en un punto de vista para aproximarse a algo.” Dentro de las investigaciones realizadas se da cuenta de tres posibles enfoques en la planificación: el **normativo**, **estratégico** y **participativo**, las cuales se detallan a continuación:

- a) **Planificación Normativa:** Los administradores educativos deben establecer un plan, en donde hay objetivos y metas perfectamente medibles y verificables con indicadores cuantitativos, el proceso de la planificación normativa es un proceso lineal donde el administrador educativo, en este caso, diagnostica, diseña su intervención, ejecuta y evalúa su acción.
- b) **Planificación estratégica:** La planificación estratégica es aquella que se ocupa de establecer una relación dialéctica entre el objeto de la planificación y los sujetos para quienes se planifica, comprende la realidad social y sus diferentes interrelaciones, parte de un enfoque sistémico y totalizador

procura la participación de todos los involucrados en el proceso y el mismo planificador es parte activa y no solo agente externo, parte de un diagnóstico que lleva a comprender e interpretar los problemas y necesidades sociales, para así definir los objetivos de su desarrollo. Investiga la realidad, base y fundamento de la planificación, a partir de la cual se plantea lo que se quiere conseguir o cambiar con las acciones planificadas.

- c) **Planificación Participativa:** Este tipo de planeación se propone como una opción que parte de un enfoque cualitativo, donde interesa lo que sienten, piensan, desean los actores del proceso administrativo, la planificación participativa requiere de procesos eficientes de comunicación, realimentación y gestión conjunta para el logro de sus propósitos. Su proceso lleva a plantearse momentos de investigación diagnóstica, reflexión crítica y práctica que emancipe las limitaciones para las acciones que promuevan el cambio.

Etapas de la Planificación.

La Planificación supone definir tanto los objetivos institucionales como los medios para alcanzarlos; mediante ella se anticipan los objetivos y acciones. Generalmente se planifica para fijar el rumbo o ruta de la organización, identificar y asignar recursos para el logro de los objetivos y metas, y establecer las respectivas actividades. Ahora bien, lo anterior se realiza mediante etapas o pasos, y en la secuencia siguiente:

1. **Diagnóstico.** Los componentes por explorar se construyen de la siguiente manera:
 - a) **Infraestructura:** Bienes, instrumentos e instalaciones necesarios para el desarrollo de las actividades y funciones de los servicios y del personal asignado a ellos. Denota atributos concretos, mensurables y a menudo visibles.
 - b) **Organización:** Componentes estructurales que permiten alcanzar las metas y objetivos, desarrollando sus funciones y actividades de manera efectiva y oportuna. Esto incluye manuales de organización, de procedimientos, guías técnicas, instructivos de operación, descripción de puestos, entre otros.
 - c) **Funcionamiento:** Ejecución y cumplimiento de los programas, actividades y funciones asignadas.
 - d) **Productividad:** Resultado que se obtiene al calcular los indicadores establecidos.

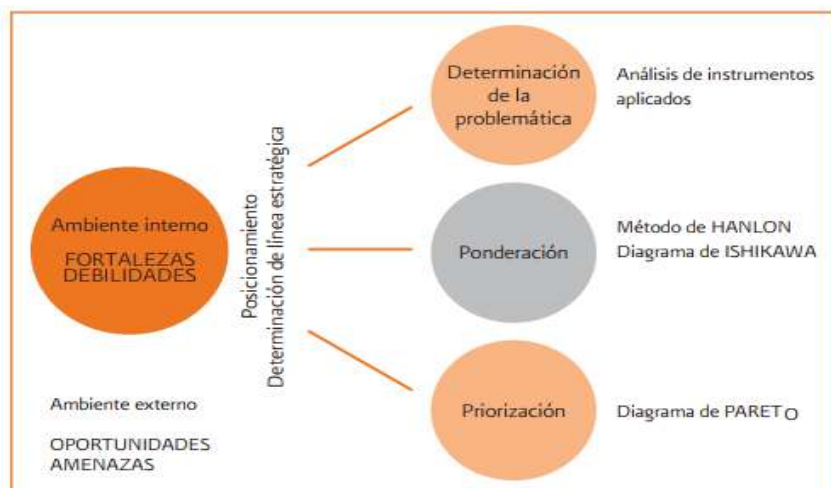


Figura 2: Ambiente externo e interno
ISSSTE (2010)

2. Pronóstico.

El ejercicio de análisis y planeación que implica el ciclo de calidad desarrolla la capacidad que tiene el ser humano de prever y planear el futuro; cuando en los resultados se comprueba la adecuada planeación, aumenta la confianza de las personas en sus predicciones y en su trabajo en la etapa de planeación.

3. Análisis de alternativas.

Paso	Puntos clave	Herramientas
Soluciones: Desarrollo y valoración de alternativas	Identificación de soluciones posibles	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de creatividad • Participación de expertos
	Selección y evaluación de soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de objetivos: obligatorios y deseables • Ponderación de objetivos • Principio de Pareto • Votación razonada • Evaluación de alternativas contra objetivos considerando las consecuencias de las alternativas elegidas • Análisis de probabilidad y gravedad • Programas para instrumentación

Tabla 1: Soluciones desarrollo y valoración de alternativas.
ISSSTE (2010)

4. Objetivos y metas.

La planeación incluye conocer las necesidades y las expectativas de los usuarios, así como determinar los objetivos y las metas; lo anterior define qué tipo de servicios se proporcionarán al usuario.

5. Programación del plan.

Se maneja la definición de propuestas y líneas de acción, una vez identificadas las causas, se toma la decisión acerca de las acciones para disminuirlas o eliminarlas. En caso de encontrar varias, es necesario definir líneas de acción para cada una de ellas. Es importante considerar los siguientes factores: Efectividad, factibilidad, factor tiempo, orientación al usuario, eficacia y enfoque sistémico.

6. Ejecución.

Se comienza al comunicar a todas las personas involucradas las líneas de acción mostrando los objetivos a alcanzar, y de ser necesario se debe de proporcionar capacitación a aquellas personas involucradas en el proceso, en este sentido se debe de llevar al pie de la letra los planes de acción y registrar las acciones realizadas para lograr las metas.



Figura 3: Mejora e innovación.
ISSSTE (2010)

7. Control.

Representa el seguimiento, una vez ejecutadas las acciones establecidas se hace necesario dar seguimiento cualitativo y cuantitativo mediante el registro de la información que permita conocer el comportamiento de los resultados. Las herramientas que se pueden utilizar en esta etapa son: gráfico de control, tablero y semáforo de indicadores e histogramas.

8. Evaluación.

En caso de que las acciones no generen los resultados esperados, se puede tomar la decisión de reorientar o redefinir las acciones establecidas. Para entender mejor el proceso de planificación dentro de la administración educativa, se propone el siguiente esquema.



Figura 4: La planeación educativa.
ISSSTE (2010)

A manera de reflexión, educar sin planificar, es como construir una casa sin planos o escribir una novela sin borrador. El arte de educar requiere esfuerzo, análisis racional, pensamiento crítico y creatividad. La planificación en la educación es una clave para asegurar el éxito y la calidad de las acciones, así como una parte importante del desarrollo social de un país en donde la educación se tiene como un servicio público que cumple una función social.

B. Organización

La organización educativa: Definición y características a través del tiempo.

Inicialmente, se revisa la concepción de la organización en sentido amplio y luego la concepción de la organización educativa. En este sentido, se destaca que la organización nació de la necesidad humana de cooperar. La evolución de la concepción de la organización va desde una visión instrumentalista, mecanicista, empresarial-administrativa hasta la introducción del recurso humano como pilar en la concepción de la organización. A través de las diferentes décadas las definiciones y concepciones de la organización resaltan los aspectos de: procedimientos formales, grupo corporativo, colectivo sistemático, redes de relaciones, procesos estructurados, unidad social que traducen agrupaciones sociales constituidas por seres humanos en los cuales se ejecutan normas, con criterio jerárquico en busca de lograr objetivos y fines propuestos. La organización educativa es la ciencia que planifica, organiza dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, las cuales son conducidas al desarrollo de las capacidades de los discentes, trata de la organización del trabajo

Los elementos que conforman la institución educativa son los docentes, alumnos y administrativos conocidos como recursos personales, ambientales, materiales, organizativos y legislativos para la educación. Las organizaciones educativas buscan la calidad de la enseñanza y el aprendizaje concentrándose en la gestión educativa. Todas ellas persiguen objetivos y metas, evitando conferencias conceptuales y semánticas que se puedan establecer, los objetivos pueden ir cambiando de acuerdo con su entorno mientras las estructuras lo hacen lentamente o no evolucionan. Por tal motivo está estructurada en 4 diferentes áreas conocidas como Dimensión organizativa operacional que son las siguientes:

- I. **Academia**
- II. **Administración**
- III. **Dirección y funciones**
- IV. **Políticas**

El siguiente esquema, menciona las diferentes áreas de análisis y todo lo que conlleva cada una de ellas de una manera explícita en donde se mencionarán tanto elementos como funciones.



Figura 5: Dimensión organizativa operacional.
(Martínez, L. 2012 p. 58)

I. **Academia.**

Se divide en dos apartados según sus temas.

Por un lado, el **Apoyo** a estudiantes que requieran al ámbito académico, psicológico, escolar, y por el otro **Psicopedagogía** que estudia los comportamientos de los sujetos en el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de la institución educativa, mejorando los materiales didácticos y estrategias de trabajo. Atiende situaciones de cognición, emocionales y sociales del alumno ya que las situaciones no valoradas terminan en reprobación o deserción escolar. Las *funciones* que abarca el desempeño que debe tener la institución, tanto sus participantes como los docentes son:

- ✓ **Cursos:** Que sean especiales para el logro de certificaciones como los de CENEVAL donde también pueden participar los alumnos y la planta docente participe.
- ✓ **Tutorías:** Revisa la necesidad de una mejora continua en el proceso de enseñanza–aprendizaje, donde los alumnos con problemas de aprendizaje reciban más apoyo en sus áreas de mayor dificultad y desempeño.
- ✓ **Planes y programas:** El área académica revisa, selecciona y lleva a la ejecución de estos de acuerdo con las políticas de la escuela y SEP. Supervisa la efectiva ejecución y propone innovaciones cuando es necesario. Desarrolla en conjunto con los docentes la planeación del periodo de clases.
- ✓ **Docentes:** La coordinación académica tiene entre sus funciones organizar al cuerpo docente en sus labores, obligaciones, derechos y responsabilidades con la institución educativa. Genera información y comunicación constante con las fuerzas de trabajo, complementa la labor docente y retroalimenta el funcionamiento por medio de evaluaciones y supervisiones periódicas. Orienta a su personal para la elaboración de proyectos y seguimiento de trabajo.
- ✓ **Evaluación:** En ésta se evalúa la efectividad y funcionalidad del docente en aula, verifica por medio de varias herramientas, el trabajo realizado por la planta docente. Cuenta con evaluación de alumnos a docentes, fichas de observación de clase, con la evaluación por jefes de academias, la autoevaluación y el historial laboral y de entrega administrativa. Todos estos elementos hacen de la evaluación docente una valoración más realista de su función, evita la mala interpretación sobre los favoritismos y genera un ámbito de crecimiento y no de persecución, la valoración de cada ámbito permite una valoración más objetiva del proceso.

II. Administración.

Los departamentos administrativos dentro de una institución educativa manejan y controlan la eficiencia de varias áreas de manera específica como: la administración de documentación y trámites escolares que presta la institución a los alumnos, la cual se divide en dos áreas:

a) Servicios Escolares

Este departamento tiene la función de administrar, planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la prestación de servicios escolares, administrativo a los alumnos: se prestan servicios como inscripción, reinscripción de estudiantes durante el ciclo escolar, emisión de documentos oficiales, gestión de becas, constancias de estudios, revalidaciones de documentos. Toda la documentación, registro y seguimiento del desarrollo de los estudiantes en la institución.

b) Control Escolar

La escuela es eficiente y eficaz en las acciones administrativas que garantizan el control de la información del centro escolar. La función principal es el registro y control del proceso educativo-académico de los alumnos, registro y control de evaluaciones o calificaciones (boletas); el concentrado de su historial académico a partir del ingreso hasta el egreso en el (Kardex), generación de certificados que avalen estudios realizados, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, documentación oficial, control del personal docente. Trámite de credenciales, constancias, procesos de alta y baja de alumnos, personal docente y otros, con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo. La normatividad que debe existir en este departamento deberá regirse por documentos rectores que precisen la organización puntual de los documentos, ya que éstos son muy delicados y sumamente fiscalizados por la supervisión escolar. Se recomienda el uso de software de gestión escolar que permita la funcionalidad y fluidez de la información, así como la constante actualización, la documentación que se genera no solo de manera digital sino también impresa, para efecto de realizar un sistema de archivo específico y de fácil acceso. Dentro de la ética profesional, debe ser trabajar con mucha cautela y confidencialidad por el tipo de datos e información que se maneja. Debe existir comunicación permanente para mantener a la comunidad informada, con calendarizaciones de acciones, trámites y otros.

Estándares de la Dimensión Organizativa:

- **Liderazgo efectivo.** El director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza y a los alumnos para que aprendan. General acuerdos entre los integrantes de la comunidad escolar, asegurándose que se lleven a cabo. Realiza proyectos colectivos que reflejan un alto compromiso de los diversos actores para llevar a cabo las diversas estrategias.
- **Clima de confianza.** Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, cooperación,

intercambio, integración y de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores integrantes de la comunidad escolar.

- **Compromiso de enseñar.** La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso, no solo está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente.
- **Decisiones compartidas.** El centro educativo como una organización abierta incorpora a toda la comunidad escolar, en la que existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada uno estableciendo los mecanismos para que esto suceda.
- **Planeación institucional.** Se enfatiza la necesidad de que el centro educativo cuente con determinada planeación a nivel de organización escolar (Proyectos, planes de mejora, programa escolar de mejora continua), que les permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos logren un aprendizaje efectivo.
- **Autoevaluación.** Este proceso es importante en vista de que permite, a todos los actores de la comunidad escolar, observar con transparencia los resultados y los avances relacionados con el desarrollo de actividades orientadas al aprendizaje de los alumnos.
- **Comunicación del desempeño.** Al comunicar el desempeño, los integrantes de la escuela buscan obtener conocimiento sincero acerca de la efectividad de sus acciones y decisiones cotidianas, especialmente del nivel de aprendizaje.
- **Redes escolares.** Como comunidades de aprendizaje, las escuelas no se encuentran aisladas, por el contrario, aprenden a estar insertas en un contexto de interacción constante para el intercambio de experiencias exitosas.
- **Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE).** El CTE es un foro para el trabajo académico que se realiza en la escuela; en el que participan directivos y docentes, es un espacio para intercambiar ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora de los aprendizajes reflexionar y generar acuerdos y desacuerdos, lo que conlleva a implementar modelos eficaces de enseñanza.

III. Dirección y funciones

Dentro del área de **dirección y funciones** podemos rescatar: la supervisión que como directivos deben tener del trabajo dentro y fuera de la escuela. La comunicación eficiente con todo el personal que labora dentro de la institución, así como factores externos que puedan intervenir en un determinado momento. Hacer valer la autoridad que tiene dentro y fuera del ámbito escolar, sin llegar al punto de

autoritarismo ya que en él recae en su mayoría, la responsabilidad de hacer un buen trabajo para la sociedad en general. Todo centro educativo para lograr los objetivos del Proyecto Educativo Institucional y el Plan Escolar Anual debe organizar tres tipos de recursos: humanos, materiales y financieros. Recursos Humanos: referidos a las personas que participan; director, subdirector, procesos docentes, educativo: personal administrativo, estudiantes, madres, padres o familiares (tutores)

La organización escolar se propone como contexto de la planeación y administración educativa; la forma como se constituye el sistema educativo y las instituciones de educación que corresponden a un conjunto de elementos institucionales que estructuran el sistema educativo en el contexto social. Cubrir servicios o normas que ayuden a satisfacer a la institución educativa. La organización escolar es uno de los elementos clave del proceso administrativo, en su concepción básica, organizar equivale a preparar, ordenar y disponer alguna cosa de manera conveniente, es decir, establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios materiales y las personas adecuadas. Esta contribuye, además, al logro de los objetivos del aprendizaje de los estudiantes, permite el buen uso de los recursos del centro educativo: humanos, tiempo, financieros, materiales e infraestructura, fortalece la función directiva y la hace eficiente y efectiva. Define los niveles de coordinación y de relación entre los diferentes actores del centro educativo. Fortalece la participación de los diferentes actores con base en sus competencias. Esta engloba un compendio de normativas, procesos administrativos, sistemas de gobierno y control necesarios para que los colegios lleven a cabo sus funciones educativas y organizativas.

Todos los centros educativos deben ajustarse a lo dispuesto por la normativa, por lo que parten de la ordenación legislativa, donde se reflejan las directrices que deben cumplir a nivel organizativo. Además, dentro de las propias Normas de Organización y Funcionamiento de un centro educativo se recogen otras indicaciones que van a permitir que el centro funcione. La organización escolar cumple un papel fundamental dentro del ámbito educativo. Para que el proceso de enseñanza y aprendizaje funcione, se debe partir pues, de un análisis de la realidad en la que se encuentra y fomentar, sobre todo, la colaboración entre todos los profesionales que participan en la educación del alumnado.

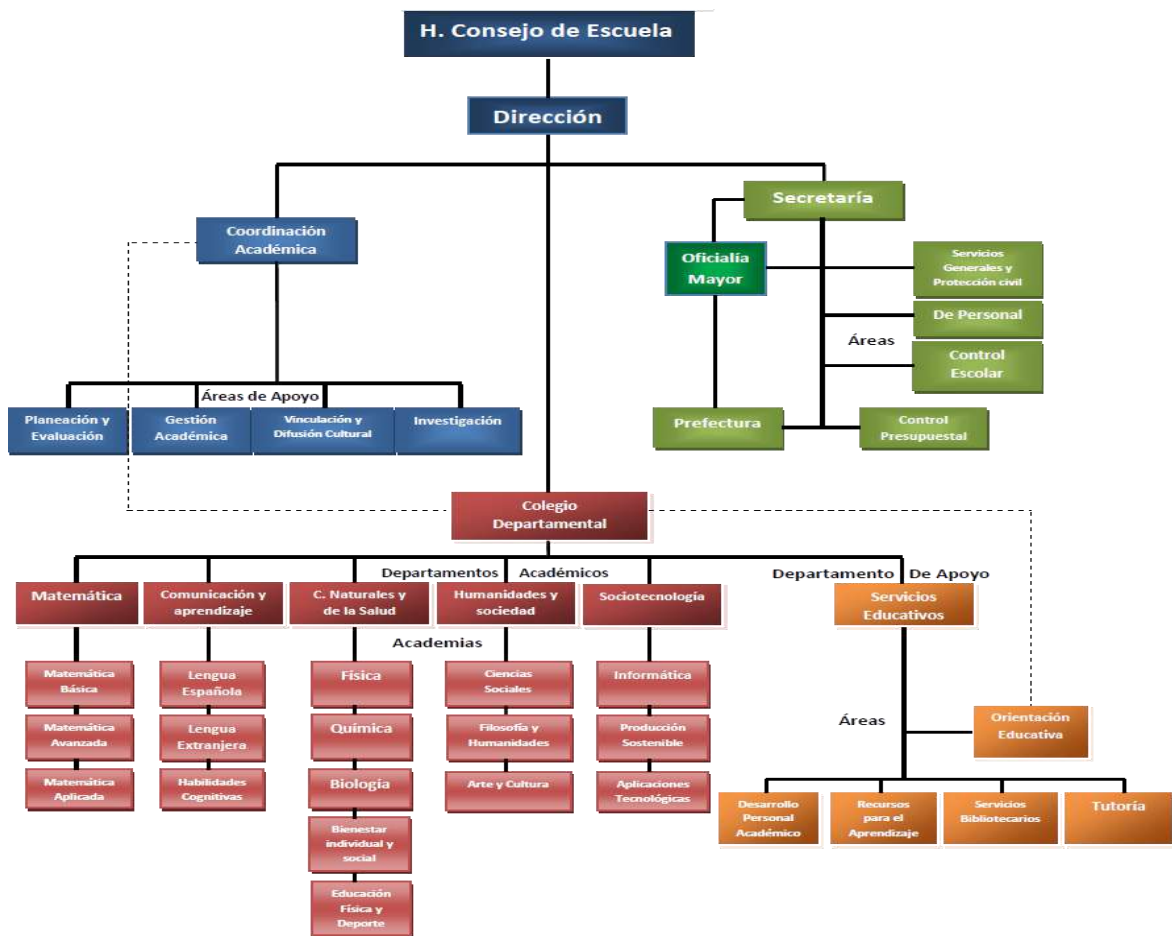


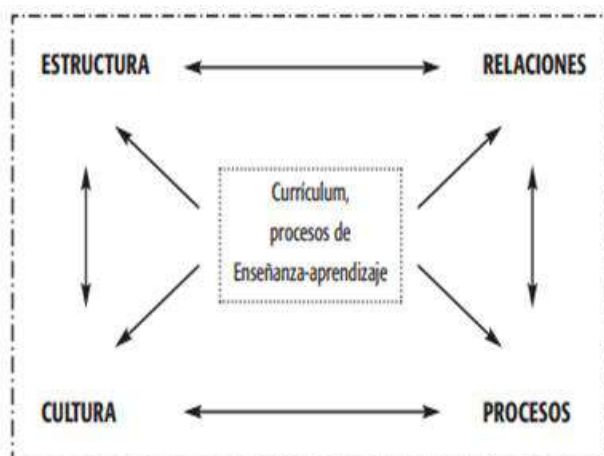
Figura 6: Organigrama de una escuela.
(Organigrama de una escuela, s. f.)

Las organizaciones escolares: dimensiones y características.

- 1. El centro escolar como organización para el desarrollo del currículum y la enseñanza.** El centro escolar considerado como organización constituye un contexto clave para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente que realizan profesores y profesoras. Tal contexto está configurado por múltiples dimensiones y elementos que, en su conjunto, generan las condiciones organizativas en las que se van a llevar a cabo los procesos curriculares y de enseñanza y que, por tanto, influyen en la actividad docente de los profesores, y en el aprendizaje de los alumnos. Son dichos procesos los que constituyen el núcleo de las organizaciones escolares; de ahí que, los aspectos organizativos del centro escolar no se pueden pensar independientemente de la acción curricular y educativa del mismo. Es ésta la que constituye la dimensión central en esta organización, alrededor de la cual cobran sentido las demás. Como bien han señalado Beltrán y San Martín:

el texto curricular exige un contexto específico diferente al de la producción de los conocimientos y a los de su posible reproducción. Ese contexto específico será precisamente la institución escolar. De ese modo, el currículo aparece como el verdadero núcleo de las organizaciones escolares. (2000: 38)

Aunque nuestro propósito es el de comentar cuáles son las dimensiones que configuran el contexto organizativo en el que se desarrolla el currículo y la enseñanza, y con tal pretensión nuestro foco de atención se sitúa en lo que podríamos denominar lo organizativo de los centros escolares, es evidente que no estamos hablando de una faceta –la organizativa– que discurre por sus propios derroteros e independientemente de lo curricular y lo educativo; ambos son aspectos entrelazados que no pueden ser pensados independientemente los unos de los otros, tal como se expresa en el cuadro que aparece a continuación.



Cuadro 2.1. Dimensiones constitutivas de la organización escolar.

2. Dimensiones constitutivas de la organización escolar Tal como queda reflejado en el cuadro anterior, vamos a considerar que las dimensiones organizativas que configuran un centro escolar vienen dadas por el hecho de que, en cualquiera de ellos, existe una estructura organizativa formal (Dimensión Estructural); se desarrollan determinadas relaciones entre los individuos que lo componen (Dimensión Relacional); se mantienen y cultivan ciertos supuestos, valores y creencias organizativas (Dimensión Cultural); se desarrollan determinados procesos y estrategias de actuación a través de las cuales la organización funciona (Dimensión Procesual); y se mantienen ciertas relaciones con el entorno (Dimensión Entorno). Otros autores (Gairín, 1994; Antúnez, 1994; Cardona, 1996) coinciden en señalar el carácter multidimensional del centro y ofrecen sus propios esquemas para dar cuenta de ello.

IV. Políticas

Podemos dividir las políticas de acuerdo con dos factores: el objetivo de las políticas y el tipo de estas. Toda organización lucrativa o no lucrativa para partir de una base sólida necesita una misión y una visión, que constituyen el objetivo que quiere lograr la empresa, cuál es su finalidad ante la sociedad y cuál es el servicio que prestará, que beneficios sociales y personales generará. De modo tal que, **la misión** es cumplir con la finalidad para la cual fue creada la organización y está vinculada con los valores centrales. La misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. Al hablar de la educación pública en México, la Secretaría de Educación Pública establece como su misión:

La SEP tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso, de las mexicanas y mexicanos, a una educación de excelencia con equidad, universalidad e integralidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden (Misión y Visión de SEP)

La visión es la situación en la que se pretende que se encuentre la organización en un futuro a largo plazo. La visión es “externa”, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo. La SEP establece como su visión:

En el año 2030, cada mexicano cuenta con una educación moderna, de calidad a través de la cual se forma en conocimientos, destrezas y valores. El Sistema Educativo Nacional forma a los ciudadanos en los valores de la libertad, la justicia, el diálogo y la democracia, además de darles las herramientas suficientes para que puedan integrarse con éxito a la vida productiva.

La educación es el principal componente del tejido social y el mejor instrumento para garantizar equidad y acceso a una mejor calidad de vida para todos, además de ser formadora del talento humano requerido para la competitividad y el desarrollo del país. (Misión y Visión de SEP)

Esta misión y visión de la SEP baja a las escuelas públicas como eje rector, sin embargo, siempre se debe adecuar a las situaciones sociales y económicas del entorno en el que se encuentra la escuela, a la organización jerárquica de la misma, y a los recursos humanos con los que cuenta.

Ahora bien, al hablar del tipo de políticas y sus funciones se alude a:

- ❖ **Política educativa.** Al igual que la misión y visión de la SEP, la política educativa general está determinada por la Secretaría, la cual determina aprendizajes esperados, perfiles de ingreso y de egreso de los distintos niveles, sugiere contenidos, proporciona los libros de texto gratuitos. Todo esto se adecua a las características de cada Estado tanto sociales como económicas, se mantiene la libertad de cátedra. A nivel plantel educativo se generan las políticas necesarias para el buen funcionamiento del plantel, siendo estas de dos tipos: formales (por escrito) e informales (por costumbre).
- ❖ **Política administrativa.** Incluye aspectos financieros, de seguridad, contabilidad, manejo de recursos humanos. Esta es llevada básicamente por la dirección del centro escolar. Se puede decir que en nuestro país debido a que normalmente los directores fueron primero docentes no todos tienen los conocimientos administrativos necesarios convirtiendo el manejo administrativo en uno de los peores problemas de las escuelas. Las políticas administrativas deben ser siempre formales, estructuradas y por escrito.
- ❖ **Política social.** Están orientadas hacia los resultados que la institución educativa aporta para el desarrollo del individuo, la comunidad y la sociedad en general. Dentro de las políticas sociales está la política participativa en donde los centros escolares cooperan con la comunidad en la que se encuentran para satisfacer demandas de la sociedad. Por ejemplo, en las telesecundarias y secundarias técnicas se trabajan talleres de tecnología enfocados a que los jóvenes tengan los conocimientos iniciales para poder desarrollar un trabajo o ser emprendedores.

C. Dirección

Definición.

Representa la tercera fase del trabajo administrativo educativo, y se trata de la parte ejecutiva. A partir de aquí los subordinados pueden tener una mejor eficacia y eficiencia, pues esta fase los pone al tanto de los objetivos que se quieren realizar; la dirección, en cuanto a su ejecución, adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando se conjugan entre sí el poder, el liderazgo y el mando. Al igual que las otras etapas, tienen una naturaleza iterativa, es decir que se repite en los distintos niveles en donde se debe exteriorizar.

Funciones.

- Ejecutar los planes de acuerdo con lo establecido en las fases de planificación y organización.
- Dirigir las acciones del equipo de trabajo de acuerdo con el plan establecido.
- Delegar actividades en otros facilitando los recursos que se necesiten y velando por la efectividad de su uso.
- Mantener a su equipo motivado en todo momento ya que existen circunstancias que puede hacer caer el dinamismo.
- Comunicar a sus miembros cualquier tipo de información en el momento oportuno y velar que se haga por los canales apropiados.
- Guiar la conducta y los esfuerzos de cada miembro del equipo de trabajo.
- Ayudar a cada miembro a descubrir su potencial y el lugar idóneo dentro de la organización.
- Mantener al equipo enfocado en las metas de la organización.
- Recordar a cada instante y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.
- Instaurar dentro de la filosofía de la organización la participación de todos los miembros que serán afectados por alguna decisión.
- Ser puente o interfaz entre las autoridades escolares y el personal en todo momento.

Principios fundamentales.

- Coordinación de intereses. Dado que una organización implica un conjunto organizado de seres humanos trabajando en torno a un objetivo común, la dirección debe hacer que el foco se mantenga en este último, haciendo converger los objetivos individuales o sectoriales en un macroproyecto común.
- Impersonalidad del mando. Las organizaciones tienen estructuras y jerarquías que no deben depender de quien las ejerce, sino que deben ser impersonales, objetivas, es decir, no dependen de simpatías y consideraciones, sino de la lógica interna de la organización.
- Supervisión directa e indirecta. Permitir el uso eficiente de la información y la toma oportuna de decisiones en colectivo.
- Aprovechamiento y resolución de los conflictos. La dirección de toda organización enfrentará situaciones conflictivas a las que debe dar solución o, mejor aún, que deberá reconvertir en situaciones ventajosas o provechosas, a través de una gestión del cambio y de la variabilidad, en lugar de un apego excesivo a la norma.

La importancia de la dirección.

La dirección es vital para el correcto funcionamiento administrativo. Ella se ocupa de ejecutar los lineamientos proyectados en fases previas (planeación y organización) para obtener de la estructura organizacional el mejor desempeño posible. El desafío de ser directivo escolar o supervisores es pilotear el cúmulo de situaciones que se presentan en una escuela; pilotear una escuela es guiar sus desafíos educativos, pedagógicos con los organizacionales. Ambos puestos profesionales son educadores que se enfrentan al desafío de centrar la institución alrededor de los aprendizajes de toda la población estudiantil y crear las condiciones para que toda la organización aprenda sobre lo que es capaz de lograr y detectar lo que no saben aún lograr, lo que implica abrir nuevos rumbos para seguir aprendiendo. Este pasaje desde un clima burocrático hacia un clima más abierto al aprendizaje y la construcción de una verdadera comunidad académica requiere claridad de metas, de metodologías y saberes que sostengan el camino por recorrer.

La acción de los directivos escolares o el gobierno, y la gestión de los procesos escolares se denominan gestión escolar que abarca el gobierno coherente de los elementos que configuran las dinámicas que se dan en el seno de las escuelas con una clara búsqueda de lograr los objetivos de formación. Sin duda que esta perspectiva requiere de los equipos que tengan la capacidad de impulsar y promover centros educativos integrados alrededor del desafío de adecuar su organización y sus procesos pedagógicos a la producción de una vida escolar de calidad para poder elevar los resultados de aprendizaje. El oficio renovado de los equipos directivos de una institución escolar interviene sobre cuatro distintas dimensiones del quehacer institucional: lo pedagógico-curricular, lo comunitario, lo administrativo y el aprendizaje organizacional de las personas y la propia institución. Las nuevas funciones deberán abarcar todas estas dimensiones para desarrollar una acción integral. Una escuela más autónoma, interdependiente de su entorno, democrática en la participación de los sujetos, abre nuevas perspectivas, y tensiones. Gestión, a diferencia de administración, es en definitiva un saber de síntesis que relaciona conocimiento y prácticas; que vincula ética y eficacia; que relaciona política y administración en dinámicos procesos sistemáticos que apuntan al mejoramiento permanente de la organización escolar.

El concepto mismo de gestión se relaciona con tres cuestiones sustantivas: El diseño e identificación de los objetivos de trabajo de acuerdo con las problemáticas a afrontar, la implicación y el liderazgo de las personas de los equipos; y el desarrollo del conocimiento organizacional sobre lo que la institución realiza y concreta, observando claramente cuándo lo logra y cuándo no, identificando unas razones y otras, generando un recorrido de aprendizaje profundo. Argumentamos que la gestión escolar requiere prácticas de liderazgo para inspirar, concretar, acompañar,

y motivar transformaciones. El desarrollo de las escuelas eficaces requiere de **líderes pedagógicos**. La propuesta de gestar equipos pedagógicos con toda su capacidad y creatividad para aunar la institución alrededor de estos desafíos de formar se solventa en lo que afirma Fullan; “La educación tiene un propósito moral: influir en la vida del alumno sea cual sea su origen, y contribuir a la creación de ciudadanos que puedan vivir y trabajar de forma productiva en sociedades cada vez más dinámicamente complejas... el profesorado debe precisamente innovar y cambiar continuamente. En otras palabras, los profesores tienen que mejorar en un mundo que cambia continuamente, afrontando y gestionando siempre las fuerzas de cambio” (Fullan: 1993)

El nuevo problema de cambio requiere de una organización que aprenda, que sepa afrontarlos como parte normal de su trabajo o modo de vida. Los educadores y los directivos tienen que convertirse en agentes capacitados, sosteniendo el propósito moral, influyendo en la vida de los alumnos. En la Tabla 2, Pilar Pozner (2020) nos presenta acciones en un paradigma administrativo frente a un paradigma académico, ella propone identificar y reflexionar sobre lo que no se realiza del paradigma académico y transitar poco a poco a éste.

Paradigma Administrativo	Paradigma Académico
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico. El aprendizaje es el Faro ¿Qué aprendizaje estamos generando?
Énfasis en las rutinas obsoletas	Habilidades para trabajar lo complejo, ver problemas y atenderlos
Trabajos aislados y fragmentados	Liderazgo y gestión. Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento profesionalmente
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por visión de futuro de mejora
Observaciones simplificadas y esquematizadas	Intervención sistemática y estratégicas

Tabla 2. Paradigma administrativo versus paradigma académico

Hoy no alcanza con conducir y ordenar, la dirección de grupos humanos no es una cuestión de ordenar y controlar así lo menciona al hablarnos de gobernabilidad pedagógica: gestión y liderazgo. Gobernabilidad pedagógica lo define como el conjunto de medidas y dinámicas sociales que se desencadenan en un marco democrático y de amplia participación social, en otras palabras, es asumir el poder de hacer las cosas y el poder de impulsar y acompañar a los equipos docentes a transformar y aprender permanentemente, ello implica:

- ✓ Trabajar por el aprendizaje de todos los estudiantes.
- ✓ Trabajar colegiadamente.
- ✓ Elevar las aspiraciones y superar el miedo a cambiar.

Gestión escolar es la toma de decisiones a nivel de la escuela que tiene por finalidad centrar, focalizar y aunar a la institución alrededor de propósitos compartidos, alrededor de la búsqueda denodada de aprendizajes de calidad para todos los estudiantes, y para identificar cómo influir positivamente en la vida de los estudiantes. Ésta se ocupa de la coherencia, el orden y la congruencia con la planeación formal, y el diseño de las estructuras organizacionales y con la comparación de los resultados con los planes de acción.

Dos conceptos complementarios: gestión y liderazgo.

Gestión y liderazgo pueden llegar a confundirse muchas veces, pero si la gestión se ocupa de la coherencia, el orden y la congruencia con la planeación formal, el diseño de las estructuras organizacionales y con la comparación de los resultados con los planes de acción; el liderazgo se refiere a las formas de movilizar el cambio en pos de una calidad de los resultados y a los procesos para lograrlos, el liderazgo inspira visión de futuro para orientar el cambio y superar los obstáculos y es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

“El corazón del liderazgo tiene que ver con lo que una persona cree, valora, sueña y se compromete (...), la cabeza del liderazgo tiene que ver con las teorías sobre la práctica que cada uno ha desarrollado a lo largo del tiempo, y con nuestra capacidad para reflexionar sobre ello (...), situaciones con las que nos enfrentamos a la luz de éstas teorías (...); la mano del liderazgo tiene que ver con las acciones que llevamos a cabo, las decisiones que tomamos, las conductas de liderazgo y de gestión que utilizamos cuando nuestras estrategias se institucionalizan”

En el actual mundo dinámico se requiere liderazgo y gestión fértiles, que pongan en tela de juicio el estado de las cosas, que desarrollen visiones de futuro, e inspiren a los integrantes de los equipos a lograrlos; así como también se requiere, que la gestión tenga planes claros de acción, cuente con estructuras eficientes, asesore y evalúe las prácticas que se realizan. La centralidad de lo pedagógico constituye su rasgo fundamental de la actual gestión de las escuelas, esto significa asumir desde el conjunto de actores institucionales, la responsabilidad de garantizar los aprendizajes para todos con equidad, calidad, pertinencia y en función de esa meta, establecer un plan de acción que nuclea a la institución toda, con vistas a una mejora de los aprendizajes. De manera sencilla, el liderazgo es ¿cómo hago las cosas? y

¿para qué lo queremos lograr?, logrando así que las personas se muevan por su propio deseo y con sus propias intenciones, comprendan y sepan a dónde queremos ir juntos.

Gestión	Liderazgo
Estrategia	Cultura
Soluciones	Obstáculos
Autoridad	Influencia
Asumir	Delegar
Obligaciones	sueños-visión
Resultados	Potencial
Presente	Futuro
Racionalidad	Intuición

Tabla 3: Características de Gestión y liderazgo.

Sepúlveda, N (2018)

Se redefine la misión de la dirección considerando como primordial los procesos de aprendizaje de los integrantes de la institución, en este sentido, los equipos directivos requieren de espacios de formación y reflexión para ampliar su comprensión sistemática sobre lo que ocurre en la escuela. La formación efectiva en el tiempo es el único modo sustentable de transformar culturas muy aisladas y fragmentadas. Los directivos lideran movilizand una visión de futuro compartida, el liderazgo del que es responsable el equipo de dirección de las escuelas apunta a generar comprensión, mayor sentido de pertenencia, una favorable certidumbre sobre el desafío de encarar en lo educativo facilitando la participación y un mayor compromiso de los docentes. Compromiso basado en un mayor clima de confianza, de consulta, de exploración, de trabajo donde es posible pedir ayuda y habilitar también, lo que no se sabe resolver. Abriendo la posibilidad de ampliar las respuestas y las alternativas, la libertad de acción responsable, así como el compromiso por la realización de acciones más reflexivas y conscientes para influir en la vida de los estudiantes.

“El liderazgo de las escuelas no es simplemente una ciencia aplicada. Implica más que la posesión y aplicación de una serie de conocimientos, habilidades o predisposiciones para ser reflexivo o colaborativo. Supone

tanto “hacer las cosas correctas”, como “hacer las cosas correctamente”.
Implica una combinación de corazón, cabeza y manos”

Los directivos son agentes vitales en la creación de las condiciones que posibiliten mejoras e innovaciones, y básicamente en la transformación de la cultura del trabajo de la escuela hacia las culturas más colaborativas. Finalmente, los directivos escolares con capacidad de liderazgo focalizan su trabajo en:

- Tratar de mejorar las capacidades (personales y las de otros) para ver y entender las situaciones de nuevas maneras.
- Habilitar el aprendizaje y la acción colectiva que tenga sentido compartido.
- Componer ciclos continuos para el descubrimiento, la invención y la reflexión.
- Crear climas y condiciones para el aprendizaje.
- Infundir confianza, curiosidad e implicación
- Habilitar la comprensión sistemática sobre lo que ocurre
- Desafiar para transformar
- Alentar el talento, la colaboración y el compromiso.

Liderar es una manera de pilotear la turbulencia, el giro de la historia y su impacto en las escuelas. Es una aptitud clave para la dirección de las escuelas. Constituye una manera de colaborar a entender y desarrollar el potencial creativo propio y de los demás. Ofrece una fuente de recursos para encontrar soluciones innovadoras para problemas difíciles. Además, provee un medio para dar a la gente la capacidad de confiar en sí misma y de encontrar nuevas funciones en un mundo caracterizado por el flujo y el cambio. La cuestión fundamental consiste en desarrollar capacidades para la imaginación y la creación en la práctica y, en ese camino, desarrollar nuevas aptitudes centrales para maniobrar las demandas de un mundo turbulento. Es aprender a desarrollar nuevas formas de pensar acerca de sí mismo y de su organización, explorando modos creativos de poner en movimiento el cambio, percibiendo una nueva visión de la institución, de manera tal de lograr la flexibilidad y la innovación. Al considerar los procesos de liderazgo como una totalidad pueden identificarse las siguientes prácticas que favorecen la cimentación de un sentido compartido del propósito de innovación y cambio:

1. - Inspirar la necesidad de generar transformaciones.
- 2.- Generar una visión de futuro con valores y principios compartidos.
- 3.- Comunicar esa visión de futuro.
- 4.- Habilitar el trabajo en equipos.
- 5.- Brindar orientaciones que desarrollen el espíritu de logro.
- 6.- Consolidar los avances en las transformaciones.
- 7.- Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.

D. Coordinación

Nace con la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficazmente una actividad designada. Durante las etapas de la organización es forzoso equilibrar las funciones planteadas en la empresa para que los resultados con las funciones se desarrollen con facilidad. La eficacia en cualquier organización siempre estará en relación directa con la coordinación que se obtiene a través de líneas de comunicación.

Definición.

Coordinar en sí significa combinar medios técnicos y personas, dirigir sus trabajos para llevar a cabo una acción común, por lo tanto, coordinación se concibe como el establecimiento y mantenimiento de la armonía entre las actividades de los subsistemas de una dependencia o institución. Con esta se persigue sincronizar y uniformizar los esfuerzos y actividades desarrolladas para conseguir la unidad de acción en el logro de los objetivos propuestos. Coordinación: Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

Concepto de Coordinación.

Acción y efecto de disponer elementos metódicamente o concertar medios y esfuerzos para buscar un objetivo común. Una vez realizado el diseño organizativo basado en conceptos de “división de trabajo”, paradójicamente, al ser la empresa un ente con un objetivo común surge la necesidad de coordinar para armonizar los esfuerzos estructurados con arreglo al modelo organizativo elegido. Se habla entonces de que la coordinación consiste en integrar todas las actividades y departamentos de la empresa, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.

Importancia de la coordinación.

Es el proceso más trascendente, ya que permite evaluar el grado de integración de sus miembros en el espíritu de cuerpo, la disciplina social que tienen y su estabilidad.

Modalidades de la coordinación.

Existen dos maneras de coordinar:

- por organización: basada en la autoridad.
- por dominio de idea: mediante la unificación de propósitos.

Etapas de la coordinación.

1. Definir la tarea a ejecutar.

2. Nombrar un directivo que dirija el proyecto.
3. Determinar la naturaleza y el número de tareas.
4. Establecer un sistema de dirección y control (estructura de autoridad).

Coordinación Vertical.

Se basa en la autoridad, existe un ejecutivo que ejerce una autoridad directa sobre los titulares de los departamentos y así de forma descendente se pasa la autoridad y responsabilidad.

Coordinación horizontal.

Desprovista de autoridad y de mando, depende de la aplicación del conocimiento. Utiliza el concepto de que no se debe frustrar las ideas y no debe de haber adoctrinamiento.

Principios de la coordinación.

1. Del contacto directo: ambiente para el intercambio de ideas para la toma de decisiones conjunta.
2. De la coordinación en las labores de política y planificación: busca lograr una armonización formal de criterios y de esfuerzos desde etapas primarias, poniéndose en discusión.
3. De la reciprocidad: la coordinación es la resultante de interrelacionar esfuerzos y no un producto aislado.
4. De la coordinación como proceso ininterrumpido: son necesarios ajustes periódicos para mantener la armonía colectiva para el desarrollo de las actividades.

Mecanismos de coordinación.

- El liderazgo
- Los comités
- Los grupos de trabajo
- Los círculos de calidad
- Unidades de coordinación
- Los procesos
- La rotación interna
- Los presupuestos
- Los indicadores de gestión
- Las tecnologías de la información
- La comunicación interna

De acuerdo con Mintzberg, es natural que toda actividad que pretenda contar con cierta organización requiera de la división del trabajo y coordinación de las diversas funciones, por lo cual, la estructura organizacional puede ser concebida como la división de tareas y la coordinación de las mismas: (Valda, 2012)

1. Adaptación mutua, coordina mediante la comunicación informal, funciona bajo condiciones difíciles, el éxito de la empresa depende de la adaptación de los especialistas entre sí.
2. Supervisión directa, surge cuando un grupo requiere trabajar en equipo y una persona se hace responsable de los demás y para lograrlo gira instrucciones y controla sus funciones.
3. Normalización del trabajo o de los procesos, se refiere a la programación del contenido, a la especialización y a los procedimientos a seguir.
4. Normalización de los resultados u outputs, se especifican los resultados no las funciones.
5. Normalización de las habilidades, se estandariza al trabajador y no a los resultados o al trabajo. El trabajador obtiene habilidades, destrezas y conocimientos fuera de la empresa, para después aplicarlas en la misma.
6. Normalización de las reglas, los integrantes de la empresa comparten creencias comunes, por lo que logran coordinarse.

La coordinación es un esfuerzo organizativo constante en todas las organizaciones sea cual sea el tamaño y la complejidad. Existen muchos mecanismos para mejorar la coordinación; ninguno es perfecto, ni completo. Todos pueden ser usados en mayor o menor medida, en función de las circunstancias y la complejidad. Las decisiones de “diseño organizativo” llevan inmediatamente aparejadas, necesidades de coordinación. En la valoración qué estructura es la adecuada para una empresa, se debe tener en cuenta el esfuerzo de coordinación que implica

Coordinación educativa.

Entendamos entonces que la coordinación educativa es una entidad rectora inmediata superior en su respectivo nivel, ya sea primario, secundario o universitario; y la persona que ejecuta esta fase se denomina coordinador educativo, cuya función es coordinar las funciones de los departamentos y orientar las directrices de toda la organización educativa; además, anima al personal docente a cumplir con el sistema preventivo y el reglamento del establecimiento educativo. Otra de sus funciones es ayudar a formar un ambiente donde la corresponsabilidad y disciplina sean las principales características de las relaciones humanas dentro del establecimiento.

Entre las actitudes del coordinador educativo están:

- ser una persona profesional y preparada.
- cultivar la cordialidad y las buenas relaciones interpersonales.
- tomar decisiones informadas.
- comprometerse con los resultados de su acción docente.
- evaluarla críticamente.
- trabajar en conjunto con sus colegas.
- manejar su propia formación permanente, entre otros.

Algunas funciones del coordinador.

Cumplir y apoyar el cumplimiento de las normativas vigentes, diseñar un plan de acompañamiento junto con los demás integrantes del equipo de gestión y darlo a conocer a los docentes, compartir y socializar con los demás miembros del equipo de gestión los resultados del acompañamiento a cada docente, sugerir al equipo de gestión como resultado de su acompañamiento, ubicación de docentes y estudiantes por grado, distribución de espacios, orientaciones al personal docente, elaboración del plan de mejora del centro, la autoevaluación del centro, utilización de los recursos tecnológicos para el aprendizaje y el sistema de información de gestión educativa, dar seguimiento a los acuerdos realizados en los diálogos reflexivos con cada docente, acompañar a cada docente promoviendo las observaciones entre pares así como la reflexión sobre la práctica para la mejora individual y colectiva, reconocer personal y colectivamente los logros alcanzados de cada docente, coordinar junto con el orientador las actividades curriculares que serán desarrolladas en cada aula por los comités de curso los días de grupos pedagógicos, coordinar los grupos pedagógicos; asegurarse que se cumpla la agenda y los objetivos de cada encuentro.

La tarea de coordinación tiene tres enfoques principales.

1. **Preventivo:** Se trata de detectar situaciones que puedan generar conflictos o agravar los ya existentes, lo que supone una tarea previa de conocimiento de las necesidades y características de los alumnos, con el fin de coordinar los procesos educativos.
2. **Regulador:** Atención a las situaciones, necesidades y conflictos educativos que se produzcan en los centros.
3. **Generador:** De dinámicas de coordinación educativa dentro del equipo educativo que ayuden a la mejora del proceso educativo y a la puesta en marcha con éxito de los programas y acuerdos que se implanten en el curso.

En la actualidad con la búsqueda de mejorar la calidad educativa, la gestión escolar ha cobrado gran importancia y con ella el rol que cada miembro del equipo tiene frente a la educación y la acción de gobierno en instituciones escolares (Mora, Valenciano, 2011). En relación con las competencias que deben tener los directivos y docentes, así como el dominio y habilidades sobre planeación y visión organizacional, gestión académica, gestión de personal y de recursos, evaluación institucional, seguimiento y control, compromiso institucional, trabajo en equipo, mediación de conflictos, relaciones interpersonales, toma de decisiones y liderazgo serían algunas de ellas. todas ellas genéricas y compartidas con los demás directivos docentes sin que quede explícito el rol del coordinador en la dirección de las escuelas. No cabe duda que los coordinadores son fundamentales en el proceso de gestión pedagógica y curricular, al igual que la gestión de convivencia, por esto necesitan fortalecer su identidad como colectivo y desde ese lugar potenciar su saber, su saber hacer y su ser.

Para poder definir el rol del coordinador en las labores de dirección de las instituciones educativas, basta con recordar que la educación es una tarea ética compartida por todos. La construcción de esta premisa tiene rutas que nos pueden servir de insumo para entender el rol del coordinador. En primer lugar, es una tarea ética en tanto las instituciones no pueden ceder a todas las presiones utilitarias que se ejercen sobre ella; en segundo lugar, quienes dirigen y coordinan las instituciones educativas participan de la tarea ética con sus acciones personales y profesionales que inciden de manera directa en los profesores y de modo indirecto en los estudiantes. En términos operativos, esto exige que los directivos sean personas ejemplares, que tengan unidad de vida y que sean consistentes en sus acciones. Es importante tener en cuenta la importancia de la coordinación, ya que la eficacia, en cualquier ámbito estará relacionada de manera directa con esta misma. Pues su función es lograr la combinación y unidad de esfuerzos que existen en un grupo social, en este caso la comunidad escolar, lo cual nos permitirá sacar lo mejor de todos para beneficio de la educación. Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna mejora la sincronización de acciones, evita esfuerzos innecesarios y permite una mejor acción conjunta.

Conclusión.

La coordinación es de vital importancia en el proceso administrativo, ya que de éste depende el logro eficaz de los objetivos y metas planteadas. Implica trabajar de forma coordinada, colaborativa y mancomunada con los otros departamentos de la empresa. Va muy de la mano con la organización.

E. Control

Definición.

El control es la función del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, a la vez que mide y corrige el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos. Es decir, evalúa el rendimiento, busca asegurar que las actividades se desenvuelven tal y como han sido establecidas para cumplir los propósitos de la entidad educativa en el logro de las metas y objetivos planteados en la fase de planificación, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. En estricto análisis, la función es el conjunto de tareas mediante el cual se llevan a cabo las actividades de una organización para cumplir un objetivo común; la función es inherente al objetivo de la organización. En tal sentido, queda claro que el control es la función que actúa sobre:

- Los objetivos y planes para comprobar su consistencia y corregir las desviaciones.
- El rendimiento de la organización en la consecución de los objetivos.
- La gestión, en la ejecución de los planes, para determinar si es apropiada.

Requisitos del Control.

Para poder ser efectivos, el control demanda una serie de requisitos y características. Reyes Ponce sostiene que, al contar con estos requisitos, todos los participantes pueden entender el control como una forma de prevenir y corregir situaciones adversas dentro del proceso.

1. **Simplicidad:** Indica que el proceso es sencillo, todos deben entender perfectamente que es lo que se pretende con él.
2. **Adaptabilidad:** El sistema de control debe incorporar mecanismos capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
3. **Eficacia y Eficiencia:** Las señales deberán generarse en el momento oportuno, lo más rápidamente posible y las medidas correctoras aplicarse en el momento idóneo para que generen los efectos esperados.
4. **Continuidad:** El control debe efectuarse con regularidad.
5. **Aceptación:** El control debe ser aceptado por todos.
6. **Enfoques sobre puntos estratégicos:** Deben controlarse áreas donde las desviaciones sean más relevantes. Los controles son más efectivos cuando se aplican selectivamente en puntos críticos.

La función de control.

El control se establece relacionado al esquema de la estructura de organización que adopta una entidad educativa y requiere cubrir cuando menos los siguientes pasos:

1. **Implantar normas y métodos** para describir y ejecutar las actividades con los controles que las aseguren, así como las formas de medir el rendimiento.
2. **Comprobar** si las actividades y los resultados corresponden al diseño y objetivos establecidos.
3. **Medir y evaluar** los resultados en función de las metas alcanzadas.
4. **Tomar las acciones** correctivas necesarias, vigilando su cumplimiento.
5. **Efectuar los ajustes** necesarios y las medidas que aseguren la gestión.

Su propósito es alertar, detectar y orientar la corrección de las desviaciones de planes. Esta acción vigilante es importante en el proceso del tiempo ya que ante la oportunidad de conocer las desviaciones y deficiencias que indican que “no se alcanzarán las metas”, en la medida que sea oportuna la corrección, se podrá dar el viraje necesario para retomar el camino apropiado en la ejecución de actividades. Esperar conocer los resultados para recién medir y evaluarlos resulta ineficiente si la ocasión para las correcciones quedó desfasada. Para Stoner, Freeman y Gilbert, “el diseño de los sistemas de control debe ofrecer una retroinformación en forma oportuna y barata, que sea aceptable para los miembros de la organización” (1996, p. 615). La organización adopta un modelo de estructura de acuerdo con el plan de mejora y la estrategia diseñada que establecen los colectivos o personal directivo. Se determinan funciones y responsabilidades. Para ello, la organización acoge sistemas y procedimientos con los que hace posible llevar a cabo dichas actividades mediante operaciones y procesos. Por su parte, las actividades requieren contar con mecanismos que aseguren su desarrollo, vigilen su comportamiento y se recomienden los ajustes necesarios frente a las desviaciones o factores de riesgo que impidan su cumplimiento. Es aquí donde la función de control se engrana con las actividades para asegurar su comportamiento. Ello significa que el control se instaura siguiendo las pautas establecidas por la organización y esta, con su desempeño, hace eficientes, efectivos y económicos tanto actividades como controles involucrados para todas las funciones estructuradas por ámbitos o tareas personales y colectivas.

Tipos básicos de control.

- a. **Control Preliminar** (en función de los recursos). Este control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

- b. Control concurrente (en función de la actividad). También se le conoce como control de sí/no, en virtud de que, por lo general, incluye puntos de medición en los que habrá de determinarse si continuar o no con el proceso, realizar alguna acción correctiva, o detener de plano el trabajo.
- c. Control de Retroalimentación (en función de los resultados). Son los sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

Características del control.

1. Voluntad de aprender por parte de todos los involucrados.
2. Compartir experiencias y conocimientos con otros docentes y directores o personas de alto nivel dentro del sistema educativo.
3. Contar con una planeación bien argumentada y aplicable.
4. Evaluación y retribución de los directivos.
5. Liderazgo intelectual.
6. Establecerlo como función básica dentro de la institución.
7. Establecer normas y medidas de desempeño.
8. Corregir errores o desviaciones.

Fases del proceso de control de gestión.

- Determinación y planificación.
- Organización de los recursos.
- Implementación.
- Medición y control.
- Correcciones y ajustes.

Herramientas del control.

El control debe contribuir a alcanzar las metas y la suma de estas, al logro de los objetivos. Debido a ello, las acciones conducentes a tales propósitos obligan al ejercicio de control mediante la vigilancia del desempeño de la organización, la medición de resultados y la evaluación del empleo de los medios y recursos en el proceso. En este marco, se define las siguientes herramientas de control:

Instrumentos de gestión. Estos son establecidos para guiar el accionar de la gestión con precisiones como:

- a) Manuales de organización y funciones donde se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, la emancipación de funciones.
- b) Manuales de sistemas y procedimientos, donde se establecen las formas de trabajo, los procesos y cómo se ejecutan, los responsables de las tareas.

- c) Presupuestos operativos y financieros como expresión de costear y enfrentar los planes tácticos.
- d) Directivas específicas sobre formas de cumplimiento de las actividades de los diferentes ámbitos de un plan.

Planes de control. Se organizan en periodos, generalmente anuales, con objetivos mensuales o trimestrales con la intención de establecer un orden de ejecución programado bajo responsabilidad de los directivos. Ello se da mediante la realización de programas de control, que permitan conocer el desenvolvimiento y avances de la gestión, los resultados parciales y finales de los planes de mejora o educativos, las desviaciones, las limitaciones, el empleo eficiente y económico de los recursos, medición y evaluación de los resultados confrontados con las expectativas planteadas en un principio.

Sistemas de información. Proviene de los resultados de acciones de control, a través de informes sobre la situación encontrada de aspectos operativos, administrativos y financieros.

Programas de verificación. Estos se orientan a asegurar la apropiada puesta en marcha de los ajustes o rediseños propuestos y a comprobar el efecto o beneficio producido por las medidas adoptadas. Los directivos deben asegurarse de que las correcciones recomendadas en los informes de control se apliquen oportuna y eficientemente, de modo que se superen las situaciones que afectan el desarrollo de las actividades que conducen al logro de los objetivos.

Gestión de control.

Al tratar sobre el proceso de control, Arturo César Amaru expresa que “el proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo” (2009, p. 377). El *control estratégico* complementa la planeación estratégica e intenta monitorear el grado de las misiones, estrategias y objetivos estratégicos; la adecuación de estas a las amenazas y oportunidades del ambiente; la competencia y otros factores externos; y la eficiencia y otros factores internos. El *control administrativo* se practica en las áreas funcionales: producción, marketing, finanzas, recursos humanos. Ello se realiza bajo criterios y patrones tradicionales. El *control operativo* se enfoca en las actividades y el consumo de recursos en cualquier nivel de la organización. Los cronogramas, los diagramas de precedencia y presupuestos son las principales herramientas de planeación y al mismo tiempo de control operativo. (Amaru, 2009: 377- 378).

Componentes de control.

Los mecanismos que adopta la dirección para establecer y ejercer el control son los siguientes:

- *Criterios o estándares de control.* Son aquellos que se basan en los rendimientos establecidos en los planes institucionales que fijan metas, objetivos y consecuentes actividades. Un estándar es el nivel de resultado esperado con relación a una meta u objetivo esperado, que se recoge a través de la información que permite evaluar el desempeño para la toma de decisiones. Los criterios y estándares de control deben estar comprendidos en los manuales y directivas que se dan para el proceso de las actividades, concordantes con la asignación de funciones y los niveles de autoridad y responsabilidad.
- *Información sobre las actividades.* Indica el rumbo seguido por las actividades y cómo ha servido en la consecución de los objetivos y su nivel de rendimiento. La información de comportamiento y resultados José Carlos Dextre Flores y Raúl Sergio Del Pozo Rivas 2012 alcanzados permite conocer el empleo eficiente de los recursos, la efectividad del rendimiento y la economía de las operaciones. La información es producto de actividades de control efectuadas por el nivel superior responsable de los procesos, operaciones y de las metas a conseguir. Este proceso se complementa con la acción de seguimiento o monitoreo del control.
- *Medición del desempeño.* Consiste en el proceso a través del cual la información sobre el desempeño se compara con los criterios o estándares establecidos. El resultado de la medición puede indicar que el desempeño real es igual, inferior o superior al esperado. El resultado de la medición debe ser evaluado para identificar las razones justas de éxito, déficit o superávit. Ello expone el fin de tomar las acciones apropiadas de ajustes y correcciones según las circunstancias, y dar inicio al proceso de retroalimentación para las decisiones de reformulación o determinación de nuevos planes y objetivos, así como los nuevos estándares de rendimiento aplicables.

Se puede afirmar que el resultado del ejercicio de control inicia un proceso o reproceso de planeación sostenido. Recíprocamente, la función de planeación demanda la presencia y acción de la función de control para asegurar el logro de los objetivos en una actuación de complementación mutua.

F. Evaluación

I. Evaluación - Evaluar

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española evaluación en el sentido estricto significa:

1. f. Acción y efecto de evaluar.

Entendemos entonces, que *evaluación* se deriva de la palabra *evaluar* la cual en el mismo Diccionario de la Lengua Española refiere estos significados:

1. tr. Señalar el valor de algo.

2. tr. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo.

3. tr. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos.

De acuerdo con López (2002: 22) evaluar es:

- ❖ Conocer con la intención de mejorar.
- ❖ Conocer los hechos y los factores que los condicionan.
- ❖ Conocer de manera sistemática.

De acuerdo con Medina (citado en: Cardona, 1994: 20), la evaluación es la actividad reflexiva que nos permite conocer la calidad de los procesos y los logros alcanzados en el desarrollo del proyecto. Es una valoración sistemática que facilita el conocimiento minucioso de los procesos aplicados y fundamentalmente las decisiones futuras de cambio que nos proponemos llevar a cabo. Por tanto, una evaluación es establecer un juicio mediante una serie de criterios para determinar la importancia de algo. Recordemos que la evaluación, se puede aplicar a diversas situaciones, y actividades. La evaluación debe ser el punto de partida y de llegada de un proyecto, y deberá tener repercusiones en todos los elementos del mismo. Afirmamos que es el punto de llegada porque todo lo que se trabaje en el proyecto deberá ser evaluado para de ahí tomar las decisiones pertinentes y ejecutar los cambios que se deben llevar a cabo en la nueva fase del proyecto, es hasta cierto punto, un ciclo que se debe cumplir para la mejora. Una evaluación pretende realizar un análisis y reflexión que tenga como consecuencia mejorar y/o progresar; además, es un ejercicio de responsabilidad. El fin último de la evaluación es la mejora del trabajo de la organización y de sus propuestas. (Luna, 2016)

II. Evaluación y administración

Fayol precisó catorce principios que juzgó necesarios aplicar para la buena marcha de un negocio, entre los cuales se encontraban: división del trabajo; autoridad; disciplina; unidad de mando; unidad de dirección; subordinación de los intereses individuales al interés general; remuneración; centralización; cadena de mando; orden; equidad; estabilidad del personal; iniciativa y espíritu de grupo. Otra de las aportaciones importantes de Fayol se refiere a lo que consideraba como funciones de la administración relacionadas con: la previsión (planeación), la organización, el

mando (dirección) y el control. Cada una de ellas repercute en la siguiente y determina su desarrollo (Chiavenato, 2000: 318).

La evaluación es un proceso integral que permite valorar los resultados obtenidos en términos de los objetivos establecidos, acorde con los recursos utilizados y las condiciones existentes. Esto implica la obtención de información que permita la elaboración de juicios válidos acerca del alcance de determinado objetivo, de la eficiencia de un método, etcétera. Para la obtención de esa información la evaluación utiliza la medición, la cual garantiza datos más válidos y confiables en los cuales fundamentar los juicios. (Cano, 2001: 102). En este sentido, otra clasificación de interés es la que puede establecerse desde el punto de vista del ejecutor de la evaluación, (Cruz, 1995: 11), y se distingue dos modalidades: evaluación externa: proceso en el que intervienen especialistas ajenos al programa. El sujeto evaluador se halla fuera del proceso evaluado y trata de objetivar para emitir un juicio. autoevaluación (Evaluación interna): proceso cuya planificación, organización, ejecución y supervisión está a cargo de las personas comprometidas con el programa educativo. Se realiza un análisis y crítica de su propio trabajo. La autoevaluación persigue dos propósitos centrales: 1) Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros de una organización. En síntesis, sus fortalezas y debilidades y 2) Proponer correctivos y comprometerse en la revisión y ajuste para garantizar un proceso permanente de mejoramiento.

- La evaluación es un estudio sistemático planificado, dirigido y realizado con el fin de ayudar a un grupo de clientes a juzgar y/o perfeccionar el valor y/o mérito de algún objeto (Stufflebeam, 1987: 67).
- La evaluación es un componente estructural de cada proyecto, de cada programa, de cada acción que emprendemos. La evaluación es en los proyectos lo que el color es en las cosas que lo contienen (Guzmán, 1991: 19).
- Se puede definir a la evaluación como el proceso sistemático de recolección y análisis de la información, destinado a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre su adecuación a un patrón o criterio de referencia establecido como base para la toma de decisiones (Colomba, 2002: 2).

III. La evaluación administrativa.

En términos generales, la evaluación se define como **“Acto de comparar y enjuiciar datos del control (reales) con datos esperados del plan (ideas), en un tiempo y espacio dado, para encontrar causas de comportamiento e introducir enmiendas necesarias y oportunas.** La evaluación se ejecuta sobre dos campos dentro de las instituciones educativas:

- Sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, fundamentalmente.
- Sobre las demás actividades y procesos que se dan en las organizaciones escolares.

La evaluación, sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, puede ser vista como la finalización de un determinado proceso de instrucción y de educación, pero también ella puede ser vista como el reinicio del proceso, claro que ahora con más información con respecto hasta donde hemos avanzado en el logro de los objetivos iniciales planteados. Esto lleva a deducir que la evaluación cumple un rol central para corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y conocimientos que hagan que la educación sea más precisa y eficaz en la obtención de las metas propuestas. De allí que la Evaluación sea un paso fundamental para una educación de calidad. En el caso educativo, la evaluación se define como la valoración de los conocimientos, actitudes, aptitudes, rendimiento y beneficio de la estrategia educacional hacia un educando y a los educandos en general; o bien como un proceso para determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas. La evaluación es un proceso continuo, integral y sistemático destinado a determinar hasta dónde son logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema; casi siempre es un proceso subjetivo. En la evaluación se debe plantear como finalidad el mejorar las actividades que se hallan en marcha y de paso ayudar a la reprogramación y a la toma de decisiones futuras; la evaluación es siempre una información para la corrección y perfeccionamiento de lo realizado. Al ser la evaluación un proceso del todo complejo, es absolutamente necesario poder contar con una determinada metodología al llegar al momento evaluativo; por esto se hable de controles, pruebas, exámenes, participación, autoevaluación, cuestionarios de opiniones, análisis de actividades cumplidas, etc. Las tareas centrales de la evaluación son:

- ✓ Quién o qué grupo debe ser evaluado.
- ✓ En qué proporción debe realizarse la evaluación: una parte de los objetivos, el núcleo de las metas o su totalidad.
- ✓ De qué manera debe ser realizada la evaluación, la metodología y los instrumentos por qué evaluar.

La evaluación permite y cumple el papel de apoyar el proceso calidad y excelencia educativa, por lo cual se realizan las correcciones, las retroalimentaciones y los incrementos de los indicadores y objetivos. La evaluación administrativa consiste en enjuiciar los resultados obtenidos de la aplicación de medidas de cambio a las organizaciones. Impone, determinar los índices de eficiencia y de eficacia de los resultados. Asimismo, a brindar mayor y mejor capacitación a nivel de empleados

de empresas e instituciones. El mejoramiento continuo llama la atención sobre el eje central de las nuevas formas de gestión, consistente en que los productos elaborados satisfagan plenamente las necesidades del cliente. Por esto, también se impone la tarea de integrar una visión de cooperación, que involucre tanto lo interno como lo externo de la organización y de establecer indicadores de calidad para controlar el progreso de los cambios. Alba Guzmán (1992, p.20) señala que: la evaluación implica comparar la realidad con el “deber ser”, motivo por el cual los supuestos son indispensables, sólo que, en vez de apoyarlos solamente con opiniones, deben también validarse con datos. Al conformarnos únicamente con calificar, no se obtiene la retroalimentación para la mejora del proyecto o programa en el que se está trabajando. En el ámbito administrativo, particularmente en las funciones de control y planeación, la evaluación es un medio fundamental para conocer la relevancia social de los objetivos planteados, su grado de avance, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas. De ahí que la información resultante del proceso evaluativo constituya una de las bases para establecer los lineamientos, las políticas y las estrategias que orienten la evolución de las organizaciones (Cano, 2001: 109).

Entre los parámetros para evaluar la administración educativa están:

- Grado de cumplimiento de los objetivos.
- Consideración de las características del entorno.
- Administración de recursos.
- Tendencia a la mejora.
- Vinculación entre las acciones y los objetivos.
- Comunicación e interacción entre los involucrados.
- Toma de decisiones.

La evaluación no debe ser solo una crítica sin fundamento, debe ser una oportunidad para colaborar, es decir, una vez ya identificadas las áreas de oportunidad de la gestión en colectivo se pueden sugerir, crear, diseñar o transformarlas en fortalezas para la institución educativa, pero es un trabajo que requiera la participación objetiva del colectivo docente; las áreas de oportunidad no son hechos aislados, sino se deben asumir como causas y consecuencias de un proceso en el que cada actor debe asumir su responsabilidad ética. La evaluación de la administración educativa permite, mejorar en la administración de los tiempos y los recursos, identificar las debilidades y fortalezas, tomar decisiones, identificar las necesidades, realizar adecuaciones, etcétera. (Luna, 2016) Además, con el diseño de las estrategias específicas para la mejora de los resultados, se mantiene un personal en actualización constante que en definitiva mejorará el aprendizaje en los alumnos.

CAPÍTULO 3: CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

1.- Cómo se redacta la visión y misión de una institución educativa. (Ilse Fernanda Espinosa Alba y Laura Concepción González Aragón)

La definición de la misión y la visión de una empresa u organización es clave, ya que marcará la forma en que se cumplirán las metas que se propongan. La misión y visión permiten perfilar los objetivos de la organización a mediano y largo plazo, así como sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro. Es la base teórica de **la declaración de principios de la organización** justifica su existencia y para qué ha sido creada. Siendo esto la identidad de la organización. Todas las organizaciones de éxito definen de forma precisa su misión y visión y trabajan día a día en torno a ellas. La misión y visión deben estar relacionadas y ser consecuentes, normalmente se plantean al mismo tiempo.

Misión.

El concepto misión proviene de las raíces latinas: “**Mitto, ttere**”, cuya raíz es “**mit**” significa mover, remover, dar vueltas, enviar, despachar, mandar; y en su concreción el término “**Missio, onis**”, acción de enviar, encargo, se trata de un “hacia” y de un “hacer”, su contenido lleva implícito una dirección y una acción. (Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación)

Se describe el motivo o razón de ser de una organización, empresa o institución, su ADN. Es el YO primigenio de cualquier organización. La razón de ser del proyecto. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Depende de la actividad que la organización realice, los recursos de que dispone, el tipo de organización que se trate, las necesidades de la población en un momento dado. Es aquello QUÉ queremos lograr como organización y PARA QUÉ lo queremos alcanzar. La misión debe ser definida en forma precisa y ser factible, debe obviar los aspectos idealistas que no se realizarán, esos se dejan para la visión, y está vinculada con los valores centrales. Debe determinar de manera muy clara cuál es el motivo por el que trabajamos juntos y para qué lo hacemos. La misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las a sus empleados.

Se redacta en presente, se deben evitar la utilización de términos “elegantes y etéreos”, logrando una definición más bien clara y concreta; hay una serie de preguntas que nos ayudarán a dar forma a la misión: ¿qué hacemos? ¿qué queremos ofrecer? ¿a qué nos dedicamos? ¿cuál es el público objetivo? ¿cuál es el tipo de organización? ¿de qué forma ayudará a sus clientes? ¿qué imagen quieres comunicar? Entre las características de la misión se encuentra el ser: *selectiva*, porque debe definir el horizonte al que pretende o la realidad a la que sirve. *Clara*, ya que debe ser explícita de lo que genera y *proyectiva*, pues tiene que proyectar el carácter de la institución hacia el exterior. La misión de una institución educativa debe ser: Una declaración precisa, expresada en términos de ejecución, que describe el resultado general u objetivo de la institución, y que debe basarse en necesidades documentadas. La Misión de una Institución de Educación es un plan programático e histórico realizable, realista, completo y útil, que fija los horizontes y espacios de su capacidad intelectual y operativa; de la misión emergen los fines y objetivos, los planes y proyectos, y todas las estrategias.

La misión tiene principio y fin, su “alfa y omega”, debe surgir -en el caso de las instituciones educativas- desde la perspectiva participativa, es un proyecto colectivo, porque surge de la misma necesidad social del grupo que forma la institución. Su fin será la realización del proyecto contenido, mediante una verificación y evaluación continua, por medio de planes y proyectos estratégicos que marquen la pauta. Esto supone que la misión exige un “camino” y unos “instrumentos” para caminar por rumbos concretos. Lograr tal misión supondrá, entre otras cosas: establecer estrategias y políticas, objetivos generales y específicos, programas y proyectos, etc. La misión de la Secretaría de Educación Pública se menciona en el capítulo 2 de esta obra.

Visión.

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos cómo institución en un futuro definido, se refiere a lo que la institución educativa quiere crear, su imagen futura. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros como para trabajar en su cumplimiento. Consiste en una descripción positiva y breve de lo que una institución educativa desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido. La declaración de la visión de una institución educativa debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tratamos de conseguir?, ¿Cuáles son nuestros valores?, ¿Cómo produciremos resultados?, ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?, ¿Cómo conseguiremos ser competitivos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?

Una vez que se tiene definida la visión institucional e integrada a la actividad diaria, aparece el propósito estratégico, es decir que todas las acciones se fijan en este punto para buscar aspectos más concretos de la visión y poder materializarla puesto que de esta manera las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la institución educativa en su conjunto para alcanzar un estado deseable. Debe ser factible, compartida y responder a los requerimientos sociales. Describe la aspiración de la institución con relación a su entorno, estableciendo una motivación que fija la dirección en todas las acciones a llevarse a cabo. Es la idealización del futuro, es cómo sería la institución educativa si funcionara de manera exitosa. La visión es crítica y es necesaria para sobrevivir institucionalmente además que le da vitalidad.

La visión debe tener varias características:

De ahí que debe ser posible **medir o verificar** el éxito en el logro, tiene que ser **atractiva**, hay que incluir objetivos realistas y alcanzables, es decir, **posibles**, debe ser **estratégica**, debe ser **inspiradora**, tiene que ser **audaz**, hay que soñar, imaginar ¿cómo queremos que nuestra institución educativa sea?, tiene que ser **proyectada**, debe tener establecido el tiempo en años, tenemos que pensar por lo menos a unos 5 años a más, a veces se realiza la visión y no se proyecta en un tiempo determinado en el espacio, por lo menos tiene que ser 5 años, 10 años, 15 años, y por último, debe ser coherente con los valores, principios, identidad, y la cultura, estos son los nuevos ejes de la acción institucional.

2.- Cómo se deben diseñar los objetivos y metas *(Juan Carlos Tejeda Velázquez)*

La institución debe visualizar primero que quiere lograr alcanzar pensando de manera minuciosa y ambiciosa en corto, mediano y largo plazo por tal motivo debe realizar un plan de acciones considerando la visión y la misión que se hayan planteado para alcanzar la calidad de la organización o empresa que quiere surgir al servicio de la sociedad ya sea a nivel local, estatal, nacional e internacional. No se puede establecer un plan de acciones sino se han planteado los objetivos y así determinar cuál es el propósito de las acciones a poderse alcanzar o cumplir, por tal motivo se deben establecer objetivos que generalice lo que quiere alcanzar para beneficio de la empresa, identificación de la empresa. No tienen que ser demasiados para que se puedan cumplir de acuerdo con el lapso de los tiempos establecidos dichos con anterioridad a corto, mediano y largo plazo. Deben iniciar con un verbo conjugado en tiempo infinitivo que especifique que es lo que pretende sin dar explícitamente en cuanto tiempo como también dejando en claro lo que

quiere lograr como empresa considerando siempre la visión y la misión que se hayan establecido con anterioridad.

El objetivo debe cumplir ciertas características, por ejemplo:

- Debe de haber primero un objetivo General que considere la misión, visión y la suma de los objetivos establecidos para crear el que redondea todo lo que quiere cumplir la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- Tiene que ser concreto y claro para cualquier trabajador de la empresa para poder alcanzarlos.
- Tienen que ser alcanzables, dentro de las posibilidades de la institución tomando en cuenta lo que tiene como los recursos humanos, financieros, responsables, tecnológicos sobre todo la disponibilidad del tiempo para poderlos alcanzar.
- Los objetivos deben considerarse desafiantes, realistas y coherentes
- Se debe tener objetivos específicos que dejen claro las metas que deben alcanzar y no se deben cuantificar, se pueden ir cambiando según los resultados que vayan teniendo pero que no sean distintos a los establecidos y lo que marque el objetivo general.

Las metas.

Las metas son el resultado deseado de una persona o empresa que imaginó, planeó y se comprometió a lograr, los involucrados fueron responsables para poder alcanzarlas a corto, mediano y largo plazo como lo marcan los objetivos. Deben de ser cuantificables como un seguimiento y evaluación, también deben de ser realistas. Las metas alcanzables son el resultado de una buena organización y participación de todos los elementos de la organización como responsables cumplieron todos sus objetivos y deben llegar a hacer una evaluación, ajuste de cuentas como alguna retroalimentación para mantener o lograr algún objetivo que todavía está en operación según el tiempo establecido para alcanzarlo.

3.- Cómo se hace un organigrama institucional (*Patricia del Carmen Lozano Rojas*)

Organigrama: Es una guía o plano de la organización en que se representan las unidades que la componen y las relaciones de autoridad y comunicación entre las mismas. También se define como instrumento auxiliar de la administración para representar la estructura de la organización; y otros aspectos de esta. Así mismo, los organigramas tienen como objetivo o finalidad la de mostrar:

- ✓ Un esquema con los principales niveles jerárquicos;

- ✓ Los principales procesos de trabajo (unidades de línea y de asesoramiento); Muestra gráficamente la línea de autoridad y comunicación;
- ✓ Relación gráfica de la autoridad con los colaboradores (subordinados); Señala las unidades que se encuentran centralizadas o desconcentradas.

Un organigrama debe tener:

- ✓ **Precisión** debe definir todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.
- ✓ **Sencillez** debe ser muy simple para que se comprenda fácilmente.
- ✓ **Uniformidad** conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen para diseñarlo.
- ✓ **Presentación** su funcionalidad depende de su formato y su estructura, por ello para prepararlos se deben considerar criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
- ✓ **Vigencia** es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados.

Reglas para estructurar un organigrama:

- ✓ El rectángulo del nivel más alto debe ser mayor o igual al de los demás niveles, pero nunca menor.
- ✓ De la base inferior del rectángulo debe salir la línea jerárquica central.
- ✓ En el nivel inmediato inferior, a la administración deberán aparecer las asesorías.
- ✓ Luego de las asesorías estarán las unidades operativas, con cada una de sus clasificaciones.

Finalmente, un organigrama debe tener: sobriedad en el esquema, equilibrio en la distribución de los rectángulos, tipografía clara y de fácil lectura, proporcionalidad en los tamaños, líneas cuyo trazado no se cruce y debe ser de fácil lectura e interpretación.

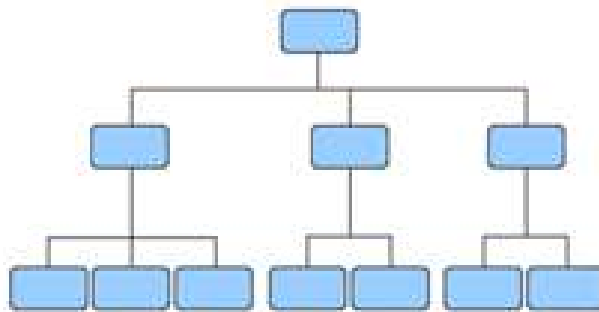


Figura 7: Organigrama.

Enrique Franklin. Organización de Empresas

Niveles jerárquicos.

Los niveles se emplean para identificar procesos esenciales de la organización y se refieren a la posición relativa que ocupan éstos en los organigramas. Las posiciones en un mismo nivel horizontal tienen la misma importancia jerárquica y se dibujan de izquierda a derecha y por último se ubican los procesos de apoyo.

Los organigramas estructurales son aquellos que tienen por objeto la presentación gráfica de la estructura procesal (Unidades Administrativas) de una institución, así como de las relaciones que se dan entre sus órganos.

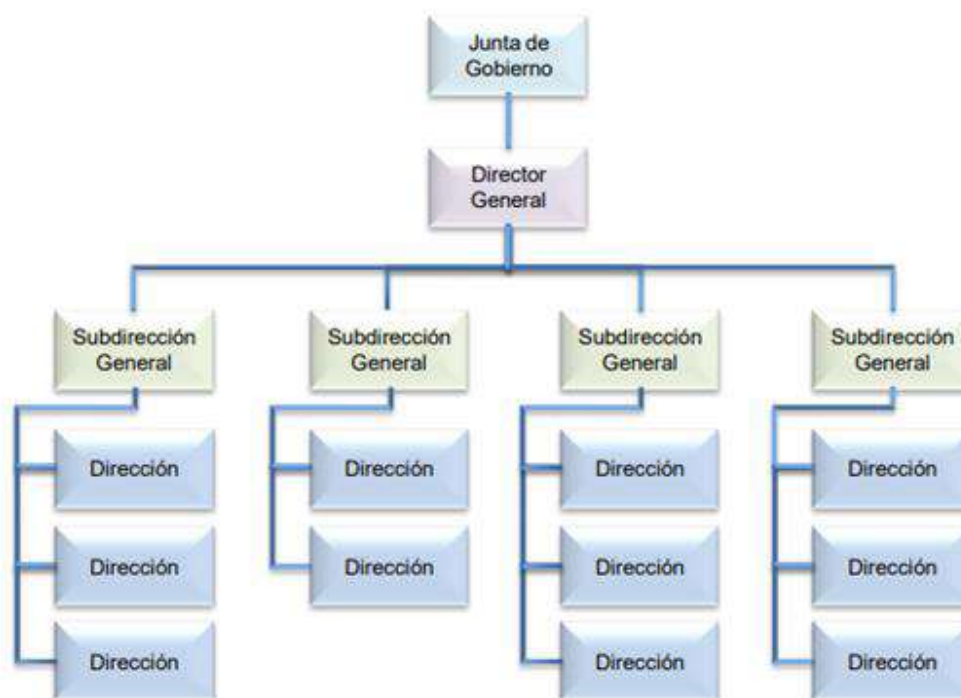


Figura 8: Organigrama estructural.

Fuente: Guía Técnica para Elaborar Organigramas (Gobierno de Jalisco)

4.- La importancia del diagnóstico en la buena planeación (Karen A. De Santiago Gándara)

4.1 ¿Qué es el diagnóstico?: objeto de estudio y finalidad.

El diagnóstico educativo es un término que aparece recurrentemente en el discurso pedagógico contemporáneo (García V., 1995, citado en: Arriaga Hernández, M. 2015). Buisán y Marín (2001, p.13), lo conceptúan como “un proceso que trata de describir, clasificar, predecir y explicar el comportamiento de un sujeto dentro del marco escolar. Incluyen un conjunto de actividades de medición y evaluación de un sujeto (o grupo de sujetos) o de una institución con el fin de dar una orientación.” (citado en: Arriaga Hernández, M. 2015).

Como objeto de estudio, contempla las situaciones educativas y el estudio de cualquier hecho educativo, no sólo del alumno. El objeto de estudio no es sólo el objeto educativo sino el contexto en el que el proceso educativo tiene lugar ya sea la institución escolar con su organización, metodología didáctica, personal y recursos, etc., o la comunidad educativa que rodea dicha institución. Además, el objeto diagnóstico debe extenderse a referencias más amplias que las incluidas en las instituciones escolares como la familia, la comunidad o cualquier elemento socializador, dado que los problemas y posibilidades existentes en los sujetos en orden a su educación se derivan tanto de factores endógenos como exógenos, o, dicho de otra manera, de los elementos o factores personales y los ambientales. (Marí Mollá, 2001, citado en: Arriaga Hernández, M. 2015). El fin del diagnóstico educativo no es atender las deficiencias de los sujetos y su recuperación, sino una consideración nueva que podemos llamar pedagógica: proponer sugerencias e intervenciones perfectivas, bien sobre situaciones deficitarias para su corrección o recuperación, o sobre situaciones no deficitarias para su potenciación, desarrollo o prevención. (Castillo S. y Cabrerizo J, 2005, citado en: Arriaga Hernández, M. 2015)).

4.2 La importancia del diagnóstico en la planeación. (Luisa Fernanda Guerrero Ortiz)

Para poder saber hacia dónde vamos es necesario conocer en dónde nos encontramos ubicados, el diagnóstico es de suma importancia y tiene gran impacto en el ámbito escolar, ya que este es un estudio previo a toda planificación o proyecto y consiste en recopilar y tratar información relevante, con el fin de comprender su funcionamiento, así como poder identificar las debilidades y fortalezas presentes en toda la organización educativa. Para poder decidir los aspectos a mejorar se requiere un diagnóstico, la instancia para detenerse a analizar la escuela integralmente. Un diagnóstico permite identificar los problemas, priorizar los más importantes y conocer sus causas. Esto es, preguntarse qué elementos de la escuela causan la dificultad y podrían mejorarse. La importancia que el diagnóstico tiene es que brinda información sobre las condiciones, procesos y resultados que importan para la meta de la escuela. El diagnóstico permite identificar los problemas o dificultades de la institución. Distinguir lo que no funciona como debería y elegir a qué abocarse es fundamental para planificar con sentido. Gracias a este se brinda información imprescindible que nos permitirá evaluar las mejoras. Un diagnóstico permite corroborar cuánto se ha mejorado y qué acciones han dado más resultados, y aprender del proceso de mejora. Hacer un diagnóstico implica analizar la escuela con evidencia empírica, es decir, trascender las percepciones subjetivas, que pueden ser erradas y contradictorias. Así pues, un diagnóstico implica:

- ✓ Analizar la situación de la escuela en general, las condiciones y prácticas institucionales vinculadas al aprendizaje.
- ✓ Tener en claro el objetivo que se quiere lograr y evaluar la distancia entre la escuela deseada y la escuela actual.
- ✓ Definir los problemas institucionales que explican la distancia entre la situación actual y la deseada.

Al elaborar el diagnóstico del grupo se deben mencionar las características cognitivas, sociales y físicas de los alumnos, así como sus características de aprendizaje. Por ejemplo, conocimientos previos, necesidades educativas, estilos y ritmos de aprendizaje. Así mismo deberá identificar, entre los factores del contexto escolar, familiar y sociocultural que influyen en el aprendizaje:

- ¿Quiénes son los alumnos?
- ¿Cuál es la metodología de enseñanza que requiere cada uno de los estudiantes?
- ¿Cuáles son sus necesidades afectivas, intelectuales y sociales?
- ¿Qué características tiene el grupo?

A manera de reflexión es importante dedicarle el tiempo considerable a la elaboración del diagnóstico, pues este es el punto de partida para poder llevar a cabo una buena planificación en cualquier ámbito escolar, ya sea en el salón de clases con nuestros alumnos o al realizar alguna mejora, por ejemplo, a la infraestructura, ya que, al tenerlo en cuenta, estaremos logrando resultados más completos, la comunidad escolar se beneficiará y obtendremos mejores resultados.

5.- Herramientas de observación de las prácticas áulicas *(Soledad Izamar Cota Martínez)*

La observación es el procedimiento que más utilizamos en nuestra vida cotidiana. Constantemente nos encontramos haciendo uso del sentido de la vista para mirar ordinariamente los acontecimientos que ocurren en el devenir de la existencia. La observación es la forma natural de adquirir conocimiento. Sin embargo, tan sólo en contadas ocasiones utilizamos la observación de forma metódica. Con observación metódica nos referimos a aquella utilizada en las ciencias sociales, que involucra un procedimiento intencionado de observación, vale decir, que tiene un propósito predeterminado y una metodología que permite recoger la información deseada sobre el fenómeno de interés. Un ejemplo claro de la observación metódica es la observación dentro del aula de clases en donde se observa la forma de relacionarse de los alumnos con una finalidad que podría ser implementar estrategias que permitan favorecer las relaciones, o bien, observar la metodología de enseñanza de

un profesor. Sin embargo, es importante recordar que la observación es un proceso intencionado con un objetivo determinado que orienta las decisiones de la metodología por usar. Como en todos los procesos, en la observación, es de suma importancia que se tenga presente y en claro el tiempo de empleo de los criterios metodológicos por implementar, a efecto de darle forma e impulso a la manera de proceder ante esa realidad observada; es decir, resulta imperante el reconocimiento de la metodología más conveniente para el alcance de los propósitos en el tiempo estimado y así para evitar la aparición de variables extrañas en la investigación; por lo que es importante tener en cuenta:

1. Qué o quiénes se observarán para así esclarecer el objeto de estudio y los fines específicos de esa acción.
2. Determinar cuál es la fundamentación con que se rige la observación, y así establecer la forma de realizarla y los alcances que se estiman alcanzar con ella.
3. Diseñar las guías de observación que auxilien a sistematizar el proceso; así como la duración y frecuencia de los registros; la funcionalidad de estas guías estará sujeta al tipo de observación que se emplee ya que son inexistentes dentro de la observación no estructurada.
4. Realizar registros de observación con base en las guías, según sea el caso, para valorar si los tiempos, las manifestaciones, o las actuaciones de los sujetos o fenómenos que se registran en ellas son los necesarios para cubrir con los objetivos de la investigación.
5. Seleccionar los procesos que darán cuenta al análisis de lo observado

Otro aspecto importante para considerar es ¿Con qué voy a observar? Es decir, qué herramienta utilizaré, es por esto por lo que a continuación se enlistan algunas de ellas:

- ❖ Registro anecdótico: En este se registra un acontecimiento significativo de acuerdo con el objetivo de la observación, se escribe tal cual como sucedió, describiendo las circunstancias, reacciones, comentarios, causas, etc.
- ❖ Escalas de apreciación: En él se describen diferentes características, aspectos que se necesitan observar y de acuerdo con una escala se registra la información.
- ❖ Lista de cotejo: Es una herramienta que se utiliza para observar sistemáticamente un proceso, respondiendo preguntas cerradas, funciona mucho como una guía de observación.
- ❖ Notas de campo: En este se registran acontecimientos que observa la persona que investiga, en él se registra lo que se escucha u observa, es importante contextualizar el espacio, registrar tiempos y los hechos ocurridos, se registra lo que se observa sin hacer juicios.

- ❖ Diarios de campo o del profesor: Este sirve para registrar, como su propio nombre indica, lo que sucede día a día. Se caracteriza por ser un recurso utilizado para recoger las incidencias que ocurren durante el proceso de enseñanza y aprendizaje (los sentimientos, emociones, participación de los alumnos y docentes, reflexiones, frustraciones, preocupaciones, interpretaciones, avances y dificultades en el alcance de las competencias, entre otras cosas), por lo tanto, puede servir como herramienta en una investigación o bien funcionar a nivel personal como instrumento de reflexión y autoformación.
- ❖ Bitácora: Este es un espacio personal de escritura periódicamente actualizado por su autor que recopila cronológicamente textos o artículos, generalmente existe la posibilidad de escribir comentarios dirigidos al autor y entablar un diálogo mediante preguntas y respuestas.

Todos los anteriores permiten recoger y contrastar información utilizando como esquema de referencia la propia interpretación del observador, sin embargo, es necesario recordar que cada uno de ellos se elige o se adecua de acuerdo con el propósito de la observación que se realiza.

6.- Herramientas para la evaluación institucional (Ma. Salomé Morlán Suárez)

Concepto.

Inicialmente debemos mencionar qué se entiende por "Evaluación Institucional".

"El término evaluación, está unido a otros que lo enmascaran o determinan, es así cuando nos referimos a medir, calificar, apreciar, estimar. Nos identificamos con la evaluación como un proceso cíclico y continuo de delinear, obtener y proporcionar información útil para enjuiciar alternativas de decisión."(2)

Podemos ver distintas maneras de enfocar a la Evaluación Institucional, entre ellas se destacan las siguientes:(3)

- Evaluación como sinónimo de medición.
- Evaluación como sinónimo de juicio profesional.
- Evaluación como el proceso de comparar datos acerca de actuaciones con objetivos claramente especificados.
- Evaluación como el proceso de identificar y reunir información para asistir a quienes deben tomar decisiones.

La evaluación debe ser entendida como un proceso para mejorar la calidad educativa. Aquí nos detendremos unos instantes para reflexionar acerca del proceso para mejorar la calidad educativa. ¿Por qué decimos que tiene que ser un

Proceso? Porque conforma un conjunto de acciones interrelacionadas para el cumplimiento de un determinado fin. Conforma un conjunto de acciones, porque no podemos concebirla como una única acción. Coincidimos con **María Dolores Díaz Noguera (4)** cuando manifiesta que *"admitir la evaluación como un proceso es una cuestión muy complicada a la hora de llevarla a la práctica. Esto debe ser así, porque de otra forma no se comprende cómo no se introducen de manera paulatina y continua más modificaciones en los diseños curriculares o se adoptan otras decisiones de carácter más autónomo por parte del profesorado"*

Ahora bien, qué entendemos por Calidad Educativa, un término muy actual en la educación.

Bonifacio Jiménez Jiménez (5) nos clarifica al expresar que un indicador de la calidad educativa puede definirse como *"la descripción de una situación, factor o componente educativo en estado óptimo de funcionamiento"*.

Arturo De la Orden (6) nos indica tres imperativos esenciales de calidad educativa que debe poseer un centro educativo, a saber:"

1. Funcionalidad (el centro satisface las necesidades exigidas por el entorno.)
2. Eficacia (alcanza los objetivos que se propone.)
3. Eficiencia (alcanzar dichos objetivos con coste razonable.)

Si es capaz de combinar estos tres imperativos esenciales podemos estar hablando de un centro con calidad educativa. Para el Dr. De la Orden el concepto de "calidad" nació como una necesidad de perfeccionamiento de los procesos productivos sociales, tendientes hacia la creación de una cultura de la calidad de procesos y productos de los sistemas empresariales de los países en desarrollo. De esta manera, se postula que la calidad en la educación es el resultado de las interrelaciones existentes entre todos los elementos del proceso educativo. Por ello, se le considera no como un fin, sino como un instrumento que permite el conocimiento de estas conexiones, de sus resultados y de sus productos.

Características.

El proceso (de evaluación institucional) debe poseer la característica de ser permanente e integrador. Permanente, porque debe llevarse a cabo en todo momento y no tener un fin, e integrador porque *"La evaluación no es un apéndice agregado a los procesos educativos, sino que por su papel orientador de planificadores, directivos, docentes y alum-nos debe asumir el carácter de una actividad sistémica, plenamente integrada con la función educativa y que por tales razones debe ser continua y no meramente episódica."* (7)

Tipos de evaluación institucional.

Podemos distinguir la siguiente tipología ya que de acuerdo con su funcionalidad se puede clasificar en:

- ❖ **Evaluación sumativa:** Es aquella en que los resultados de la evaluación se utilizan para una determinada promoción, acreditación y / o calificación, así mismo, determina la calidad de un producto asignando una valoración. Según **Arturo de la Orden (8)** " *la evaluación sumativa tiene generalmente un carácter final. Esto quiere decir que se aplica al terminar un curso, un trimestre o un programa. Las decisiones básicas que se apoyan en este tipo de evaluación pueden agruparse en cuatro categorías:*
 - *Selección para ser admitido en un curso, programa o institución dentro del sistema educativo o para un puesto, función o misión fuera del mismo. (concursos).*
 - *Clasificación dentro de las distintas alternativas educacionales que se ofrecen en un punto dado del sistema.*
 - *Promoción de un nivel educativo a otro.*
 - *Certificación de competencias."*

- ❖ **Evaluación formativa:** Es aquella evaluación que pretende perfeccionar el proceso que se evalúa, realizándose a lo largo de todo el ciclo de enseñanza y aprendizaje. Se puede aplicar en cualquier momento, y su principal función es de retroinformación. **Arturo de la Orden (9)** menciona seis usos principales de la evaluación formativa a saber:
 - Toma de decisiones eficaces para garantizar la secuencia y el ritmo adecuados del aprendizaje.
 - Proporcionar retroalimentación a los estudiantes sobre su situación en distintos momentos del proceso discente.
 - Proporciona igualmente retroalimentación al profesor.
 - Permite establecer las situaciones de aprendizaje adecuadas.
 - Permite cierto grado de predicción respecto a futuros aprendizajes de alumnos
 - Desempeña una función esencial en la investigación activa que, a su vez, es un factor importante en la innovación educativa y en el perfeccionamiento profesional del profesorado en servicio.

Según el modelo – Patrón que se emplea la podemos clasificar en Normativa y en Criterio.

- ❖ **Evaluación normativa:** Es aquella que surge al comparar los resultados grupales y generales con la norma evaluativa aplicada. Este tipo de evaluación exige establecer una norma o escala de referencia, realizada después de estudios estadísticos de rendimiento, con el objetivo de obtener una calificación. **Víctor García Hoz (19)** opina que la evaluación normalizada (normativa) *"cumple un papel predominantemente social. La norma se extrae de un conjunto de sujetos y el resultado de la evaluación generalmente se utiliza para justificar, ante alguna entidad escolar o ante la sociedad en general, que un sujeto determinado reúne ciertas condiciones."* Podemos afirmar que el citado autor desea ir más allá de la evaluación normativa, para poder prevalecer la evaluación personalizada. En resumen, sobre la evaluación normativa afirma que *"es un recurso social que es útil para tareas de selección, pero que dice muy poco respecto de la educación misma. La evaluación normalizada es un buen elemento para la clasificación de los alumnos, pero no suficientes para su educación."*

- ❖ **Evaluación criterial:** Cuando se consideran las situaciones particulares de cada alumno / institución en función de las normas impartidas. Un criterio es según **G De Landsheere" (11)** *"Un principio al que nos referimos, y que nos permite distinguir lo verdadero de lo falso"*, o más precisamente " es una propiedad de un sujeto u objeto, de acuerdo con cual formulamos sobre él un juicio de apreciación" En la educación personalizada, **Víctor García Hoz (12)** afirma que *"la evaluación no es simplemente una actividad normalizada, sino que se debe tener en cuenta las condiciones personales del sujeto. Es decir, que se realice lo que se podría llamar evaluación personalizada, con el fin de saber qué es lo que se puede, y se debe, exigir a cada estudiante"*. También menciona el citado autor "si la evaluación ha de ser considerada como un elemento educativo, es decir, si se ha de utilizar para ayudar a un sujeto en el proceso de su perfeccionamiento, en una educación personalizada es imprescindible la utilización de la evaluación personalizada, es decir la evaluación referida a un criterio." Según el agente que la realiza podemos visualizar una Evaluación Externa y una Evaluación interna o Autoevaluación.

- ❖ **La evaluación externa:** Es aquella que se realiza por agentes externos a la Institución Escolar. Un ejemplo de este tipo de evaluación es la que realiza la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) siendo éste un organismo descentralizado y autárquico que actúa como agencia encargada de la tarea de evaluación Institucional de las universidades a partir de la sanción de la Ley No 24.521. La CONEAU,

expresa sobre la Evaluación Institucional (13) que *" es una tarea ineludible para definir y diseñar el trabajo que ella supone. En esta reflexión partimos de pensar que la evaluación institucional supone un proceso complejo para determinar el valor de algo, que implica una delicada tarea de interpretación de un conjunto de elementos que interactúan configurando una realidad particular y significativa. De hecho, evaluar no es, rigurosamente la etapa posterior o final de un proceso, sino un momento en el camino para apreciar lo caminado, y decidir cómo continuar. Si se sigue profundizando, se puede decir que la evaluación que se formula debe aspirar a la credibilidad y al consenso. Una Evaluación, asimismo, no son los datos, aunque estos sean indispensables, sino el proceso por el que se aprecia y discierne el valor de las acciones y realizaciones; un proceso profundamente humano que se nutre y se articula en el diálogo, la discusión y la reflexión."* En la evaluación externa se aprecia (14) *" la organización y el funcionamiento de la institución, se observa la trama de su desarrollo, se valoran los procesos y los resultados y se recomiendan cursos de acción. La realizan personas que no pertenecen a la institución universitaria, independiente en su criterio, aunque sobre la base del proyecto institucional de la misma, y a partir de la autoevaluación realizada. Para llevar a cabo la evaluación externa, se definen pautas o criterios generales que con el tiempo y la experiencia se irán enriqueciendo y reformulando. Cada caso requerirá una específica adecuación de la evaluación externa a sus particularidades."*

- ❖ **La autoevaluación:** También descrita como evaluación interna, es aquella que se realiza desde la propia institución, y siempre con la misma finalidad que la evaluación externa que es de mejorar la calidad educativa. Más adelante nos detendremos en la finalidad de la evaluación y el concepto de "Calidad educativa. La evaluación interna (15) *" nos informa de un proceso surgido de la necesidad de reflexionar desde el propio contexto, por parte de los propios agentes involucrados en él, sobre el valor y alcance de las actividades desarrolladas. Su propósito, como cualquier otra modalidad de evaluación, se orienta hacia la obtención de la información considerada más relevante en el interior de un proceso o de una situación cualquiera. Sin embargo, el hecho de que sea autoevaluación supone una diferencia sustancial con otros modos de evaluar. Se trata de que tanto el proceso como la metodología y la información obtenida se realiza, se elabora y se contrasta desde las propias necesidades, desde los valores y el punto de vista de los mismos agentes y desde la función social que éstos realizan."* Consideramos como el principal factor de éxito en toda autoevaluación a la participación y al compromiso que asumen todos los agentes educativos de la institución.

Con respecto a la participación, coincidimos con **Díaz Noguera (16)** que expresa que *"El concepto de participación en cuanto desarrollo humano viene descrito como crecimiento, diálogo, convivencia, formación humana, responsabilidad, intervención, resolución de problemas, libertad, tolerancia, receptividad respecto a las opiniones de otros, relaciones y diversidad."* Los

Propósitos de la autoevaluación son:

- Aporta información válida para la toma de decisiones
- Da una visión global de la situación al momento de la institución
- Sirve de base, para iniciar el proceso de la evaluación externa.
- Proporciona herramientas válidas para la mejora de la calidad educativa.

Finalidad de la evaluación institucional.

La finalidad última de la evaluación es mejorar la calidad educativa. Si este objetivo no se cumple, entendemos que se pierde la esencia fundamental que posee el proceso evaluativo. Se deberá entonces, poseer un marco referencial con el que debe confrontarse, estando constituido entre otros aspectos por la naturaleza de la Institución a evaluar, su Proyecto Educativo Institucional, sus objetivos, etc. En definitiva, la respuesta a la pregunta *¿POR QUÉ EVALUAR?* (17) es clara: " Para mejorar la calidad educativa del centro mediante algunos de los siguientes objetivos a saber:

- Conocer la situación de partida del Centro.
- Facilitar la formulación de un modelo de actuación.
- Detectar las dificultades que se presenten.
- Detectar progresivamente los elementos positivos.
- Regular el proceso de aplicación continua del modelo de actuación.
- Conocer los resultados obtenidos al final del período fijado para la implementación del modelo.
- Valorar los resultados obtenidos.
- Replantear el modelo de actuación del centro.

Se favorece la calidad educativa, como finalidad última, mediante juicios de valor, dando bases sólidas y profesionales para la toma de decisiones. El Juicio de Valor que emana en toda evaluación, será producto de una elaboración realizada por expertos, por profesionales de la educación.

"La evaluación debe aportar una comprensión más profunda del proceso educacional, debe producir juicios de valor profesionales, basados en supuestos evaluativos debidamente clarificados, en datos empíricos, y en supuestos relativos a la validez de esos juicios que deben guardar estrecha

relación con los objetivos, contenidos y funciones de la entidad evaluada. Estos juicios deben presentarse en forma tal que asistan al proceso de toma de decisiones." (18)

Los directivos del Centro, con el juicio de valor que es presentado por los profesionales, mediante el informe de evaluación, cuentan con una verdadera herramienta útil para su toma de decisiones que llevará a mejorar la calidad educativa del Instituto que dirigen.

Alcances.

Una vez que hemos dado el marco conceptual a la evaluación, debemos señalar ¿Quién es evaluado? y ¿A quién va dirigida la evaluación? Existe una tendencia a expresar que el evaluado es el alumnado en general, pero la evaluación va mucho más allá del alumno, pues abarca a la administración educativa y al Centro Escolar. ¿Por qué se ha centrado la evaluación en el alumnado? Podemos afirmar que centrar la evaluación en el alumno es una errónea interpretación de cómo debe realizarse la evaluación, y coincidimos con muchos autores que manifiestan cómo se utilizaba la evaluación como elemento de poder para sancionar cuando no se obtenían los resultados esperados. Ahora bien, esa utilización inadecuada de la evaluación, que lleva a centralizarse en el alumnado, nos da las bases necesarias para recalcar la importancia de la evaluación del Centro Escolar, más considerando que el principal indicador de la calidad del funcionamiento del sistema educativo es el rendimiento del alumno que está condicionado por la organización del centro. Se evalúa la administración educativa porque es allí desde donde se dirige toda la gestión, pudiéndose detectar errores que perjudiquen a la tan mencionada Calidad Educativa. Se evalúa al Centro Escolar, por ser un eje y pieza clave de cualquier sistema educativo.

" El sistema educativo está al servicio de los educandos y perdería su sentido si los objetivos de formación que se propone no se consiguieron mayoritariamente. Pero, ¿dónde tiene lugar la acción educativa sistemática? Evidentemente en los Centros Escolares." (19)

Estos son eje y pieza clave de cualquier sistema educativo porque abarca tanto a los directivos, a los profesores, a la familia y a la comunidad donde se desenvuelve el centro escolar.

La ética en la evaluación institucional.

El análisis ético posee un rol significativo en la evaluación, sin ella no existiría. Consideramos que la evaluación es ética desde un comienzo, sino no es evaluación.

"Más importante que evaluar y que evaluar bien, es saber al servicio de que personas y de qué valores se pone la evaluación. Porque la evaluación es más un proceso ético que una actividad técnica."(20)

Entonces, podemos afirmar que "Los aspectos técnicos (de la evaluación institucional) adquieren sentido cuando son guiados por principios éticos.

"Existen dos categorías: la de ser objetivos y la de ser justos. Cómo cuestiones de razonamiento técnico y de las preocupaciones, que conlleva surgen preguntas sobre ¿Qué evaluar? ¿Cuándo evaluar? Y ¿Cómo evaluar? Desde el interés técnico se busca evaluar con bases científicas para garantizar el rigor de los métodos racionalmente planificados. Con preocupaciones sustantivas desde la perspectiva ética, surgen preguntas que expresan el interés por conocer al servicio de quién está la evaluación, qué fines persigue y qué usos se dará a la información y a los resultados de la evaluación"(21)

Decimos que la evaluación es una cuestión ética más que una cuestión técnica, porque interactúan personas que elaboran juicios de valor sobre una situación determinada en el cual están involucradas otras personas. Con respecto a los aspectos técnicos de la evaluación, debemos mencionar que realmente adquieren sentido cuando son guiados por principios éticos, y así poder descartar lo que podemos llamar la evaluación oculta, que es aquella que se guía por parámetros desconocidos por el evaluado. Tan es así que Santos Guerra (21) manifiesta que *"los efectos benefactores de la evaluación pueden ser anulados con facilidad:*

1. Descalificando el proceso mismo de la evaluación como poco científico o significativo.
2. Atribuyendo los resultados de la evaluación a diversas causas que eximen de tenerlo en cuenta.
3. Manipulando las conclusiones que puedan extraerse del proceso de evaluación."

Hay coincidencia entre todos los autores sobre la cuestión ética, y casi todos remarcan que no debe ser una actividad punitiva y que no debe servir para normatizar, ni para prescribir sino para interpretar, cambiar y mejorar en la institución. **Simons (1981)** (22) subraya *" que se debería evaluar éticamente, si no corremos el peligro de que la evaluación se convierta en un instrumento de opresión"* Así mismo **Santos Guerra (1989)** **EN LA REFERENCIA EL AÑO ES 1997**

(23) dice que la evaluación " *ha sido instrumento de control, de amenaza, e incluso de venganza...*"

7.- Glosario de administración educativa (Paola Stefania Stenner Flores)

- **Administración educativa:** Ciencia que permite planificar, orientar, organizar, ejecutar, controlar, evaluar las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas para contribuir eficazmente al logro de objetivos y metas educacionales. (Miranda Sánchez, A. 2010)
- **Andamiaje:** Aproximación didáctica para desarrollar la capacidad autorreguladora de los estudiantes. (Bernal, L. 2010)
- **Aptitud:** Habilidad o postura que posee una persona o cosa para efectuar una determinada actividad o la capacidad y destreza que se tiene para el desarrollo y buen desempeño. (Significacos)
- **Aunar:** Poner cosas distintas de acuerdo o armonizadas con algún fin. (GDLE, 2016)
- **Cognición:** Acción y efecto de conocer, pero también puede incluir nociones de conciencia, criterio o producto del conocimiento. La cognición está entrelazada con el aprendizaje de modo inextricable. (Davis, P.M. 2014)
- **Compendio:** Exposición breve oral o escrita de una materia que ya ha sido tratada extensamente. (GDLE, 2016)
- **Corresponsabilidad:** Responsabilidad compartida. (GDLE, 2016)
- **Currículo:** Plan de estudios o proyecto educativo general en donde se concretan las concepciones ideológicas, socioantropológicas, epistemológicas, pedagógicas y psicológicas que determinan los objetivos de la educación escolar.
- **Discurre:** Aplicar la inteligencia para considerar una cuestión detenidamente o hallar la solución a un problema. (GDLE, 2016)
- **Estratégico:** Que está meditado, planeado y orientado a conseguir un fin. (GDLE, 2016)
- **Exteriorizar:** Hacer patente, revelar o mostrar algo al exterior. (GDLE, 2016)
- **Gestión educativa:** Proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan. (Rico Molano, A. 2016)
- **Inherente:** Que es esencialmente inseparable de aquello a lo que está unido. (GDLE, 2016)
- **Iterativo:** Que tiene la propiedad de repetirse o reiterarse. (GDLE, 2016)

- **Metódicamente:** Manera o modo metódico, preciso, regular, cuidadoso, ordenado, exacto, sistemático, solícito, aplicado, meticoloso, táctico, invariable y seguro, lo que se emplea en el método. (Definiciona)
- **Paradigma:** Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento. (RAE)
- **Pertinencia:** Circunstancia de lo que viene a propósito o es adecuado a un fin. (GDLE, 2016)
- **Política administrativa:** Responde a las necesidades y objetivos que la institución propone. (Martínez, L. 2012)
- **Política educativa:** Que se determina por la política nacional de la educación y del entorno socioeconómico y tecnológico del país. (Martínez, L. 2012)
- **Política social:** Que responde al papel que la institución tiene con el entorno social en el que encuentra y presta sus servicios. (Martínez, L. 2012)
- **Sincronizar:** Hacer que dos o más movimientos o fenómenos se produzcan de modo simultáneo. (GDLE, 2016)
- **Sistemático:** Que sigue o se ajusta a un sistema. (RAE)
- **Vinculación:** Acción y resultado de vincular o vincularse.

8.- La comunicación asertiva en una organización *(Yanet López Muñoz)*

Es importante para el funcionamiento óptimo de la organización contar con personas asertivas que sepan ir más allá de expresar quejas que desgastan, situaciones que provocan malestar, enojo, desánimo y desmotivación. Las organizaciones necesitan personas que busquen solución a los problemas, utilizar su influencia personal sobre aspectos desagradables y tener control sobre las cosas que le afectan. Se considera característico del ser asertivo: la autoestima, la confianza en sí mismo, la comunicación segura y el respeto hacia los demás (Rodríguez y Serralde, 1991). Según Navarro (2000), la asertividad se puede concebir como la práctica de principios y derechos, que llevan a tener un modelo de vida personal enfocado en el éxito en la comunicación humana, pero que incluye habilidades más complejas como la autenticidad. Cada uno de los miembros de una organización tiene diferentes estilos de personalidad, ideas y sentimientos, por lo que al trabajar como un equipo pueden surgir diferencias y llegar a acuerdos entre ellos pareciera ser una meta muy difícil de lograr.

Es por esto por lo que es muy importante partir de la idea que todos pueden tener puntos de vista distintos, sin que eso signifique que son buenos o malos. Para Rosenberg (citado por Roca) una comunicación efectiva se basa en convertirse en un observador, tratando de no encasillar la idea expresada en un juicio de valor que

pueda llegar a molestar a las demás personas y esto se convierta en una barrera para comunicarse. El objetivo es tener la capacidad de expresar los sentimientos o información como lo que son, sin necesidad de criticar, juzgar, comparar o culpar. La comunicación asertiva es un mecanismo de doble vía que debe estar en perfectas condiciones de trabajador a trabajador, de trabajador a jefe y viceversa. Cuando no existe una comunicación asertiva y efectiva, el equipo humano pierde el horizonte o el objetivo de la organización; si se crean rumores que solo perjudican el clima laboral, están desmotivados y su rendimiento no es eficiente; y si no confían ni se sienten identificados con ella, entonces hay un problema. Por lo que sería bueno ayudar a recordar a todos los directivos de las organizaciones los 10 mandamientos de la comunicación asertiva empresarial:

1. Deberás pensar bien lo que vas a decir antes de hablar.
2. Usarás siempre el lenguaje de tus receptores.
3. Deberás aprender a escuchar para ser escuchado.
4. No utilizarás intermediarios.
5. Atenderás con atención a todos los mensajes.
6. Serás empático, sensible y comprensivo con tus trabajadores.
7. No dejarás que surjan los rumores.
8. Buscarás siempre la retroalimentación de los mensajes.
9. Identificarás los sentimientos de tus receptores.
10. Aportarás ideas o soluciones que lleven a mejorar las condiciones de trabajo en la organización.

Si se pone en práctica la comunicación asertiva, las personas podrán expresarse de manera clara, sincera y empática con sus compañeros de trabajo, hablando de un ámbito laboral. Además, se evita que se reaccione con agresividad, resistencia o evasión al responder a juicios de los otros. Nos ayuda a conectarnos con nosotros mismos y con los demás para construir relaciones más efectivas y duraderas con el equipo de trabajo.

9.- Que es el enfoque sistémico (Hilda Aguirre Gurrola)

Conceptualización de enfoque sistémico.

De Rosnay define el enfoque sistémico “Un sistema es un conjunto de elementos en interacción dinámica organizados en función de un fin un sistema se debe considerar abierto, ya que normalmente está en relación con el exterior”. De acuerdo con el autor Idalberto Chiavenato (2006) un sistema “es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito”. El enfoque sistémico en su aplicación y análisis de una organización sostiene la aplicación del pensamiento deductivo (ir de lo

general a lo particular), es decir analizar primero la organización como sistema para luego descender a los detalles de los subsistemas. El enfoque sistémico de la organización vista desde el punto de vista de la teoría de la argumentación, tomando en cuenta el concepto de sistema que es “un conjunto de elementos, partes u órganos dinámicamente relacionados en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito en común”, y el enfoque no es más que el estudio interdisciplinario del debate civil, la dialéctica parlamentaria, el diálogo, la conversación y la persuasión. El enfoque sistémico de la administración de recursos humanos puede descomponerse en tres niveles de análisis:

1. *Nivel de comportamiento social* o bien conocido como microsistemas el cual permite visualizar la compleja interacción entre este (ambiente y esta sociedad)
2. *Nivel de comportamiento organizacional*: como tal el sistema, el cual visualiza la organización como una totalidad.
3. *Nivel de comportamiento individual*: el cual permite conocer al individuo (intereses, motivación, aprendizaje, etc.).

Cabe destacar que todo sistema siempre funciona y gira en torno a un ambiente, debido a que es un ciclo básicamente en donde el medio ambiente da los materiales o insumos son necesarios para la existencia. Los sistemas pueden clasificarse de la siguiente manera: sistemas cerrados o abiertos, los primeros se dan según el modo como interactúan con el ambiente; que a su vez tienen pocas entradas y salidas para con el ambiente, es decir, no existe una correlación entre ambiente e insumos (es nula). Los segundos se refieren a los sistemas abiertos, estos son totalmente contrarios a los sistemas cerrados debido a que existe una estrecha relación entre el ambiente e insumos, es por ello por lo que se denomina orgánico, porque existe una relación dinámica con el ambiente, donde se reciben insumos, los transforma y elabora productos. Este tipo de sistemas modifica la estructura y procesos de sus componentes internos con la finalidad de adaptarse al ambiente. El ser humano durante siglos ha buscado reducir el todo a una serie de elementos separables más pequeños, es decir descomponerse ese todo en partes elementales para estudiarlas en condiciones ideales (sin entorno con la correspondiente pérdida de la visión del conjunto) pensando que una vez conocidas las características y el comportamiento de cada elemento, la recomposición del sistema le posibilitaría llegar a conocer el comportamiento del todo, es decir la actividad global. Pero esto no corresponde a la realidad, pues es imposible independizar el comportamiento de un elemento del contexto en el que está inserto.

El enfoque analítico.

Esta forma de enfocar el estudio de los sistemas es la que ha prevalecido desde Grecia clásica hasta nuestros días, el enfoque analítico parte de la idea de estudiar aisladamente y con gran detalle las diferentes partes del sistema, este enfoque reduccionista y determinista ha posibilitado el gran desarrollo de la ciencia y sigue teniendo gran interés científico. El enfoque analítico, en principio es válido cuando las variables en juego son pocas o sus relaciones son sencillas, es insuficiente cuando se trata de enfocar problemas complejos.

El enfoque sistémico.

Sirve como guía para interrogarse sobre el comportamiento de un sistema. A diferencia del sistema analítico, el enfoque sistémico engloba la totalidad de los elementos del sistema estudiado, así como sus interacciones y sus interdependencias. Uno de los objetivos del enfoque sistémico es buscar similitudes de estructura y de propiedad, así como fenómenos comunes que ocurren en un sistema de diferentes disciplinas. El enfoque sistémico busca generalizaciones que se refieran a la forma en que están organizados los sistemas, los medios por los cuales los sistemas reciben, almacenan, procesan y recuperan la información y a la forma en que funcionan es decir la forma en que se comportan, responden y se adaptan ante diferentes entradas del medio.

El enfoque sistémico en la metodología educativa.

Abordar la problemática de los métodos educativos implica un replanteamiento de las condiciones metodológicas de la educación y un estudio o por lo menos, una descripción de los varios aspectos direccionales que la metodología educativa ofrece hoy. Al mismo tiempo, una indicación de las concreciones estructurales dinámicas en que se nos presentan los métodos educativos, con su sentido renovador y prospectivo. Enfocar pues a la educación como sistema no implica, de buenas a primeras, que "todo en la educación sea perfectamente sistemático ni, menos aún, que esté sistematizado con el rigor que la Teoría de Sistemas -que trata de precisarse y desarrollarse en nuestra época que exige en el plano científico, en sus vertientes epistemológica y metodológica. Simplemente indica que, con finalidades de precisión y esquematización, se trata de reducir el hecho educativo, en nuestro caso en su dimensión metodológica, a un sistema que ofrezca posibilidades claras de tratamiento lógico y de aplicación eficaz. La teoría de sistemas presenta, por tanto, un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Retomando lo anterior un sistema dependerá de que tanto nos puede proporcionar un ambiente para obtener de este los beneficios que requiere la organización el cual se basa en el sistema abierto donde lo más importante son las

entradas que pueden ser tanto personas, materiales y dinero, entre otras que a través de éstas se transforman y elaboran diversos productos para la sociedad en general.

El enfoque sistémico se apoya en cuatro conceptos fundamentales:

- I. La **interacción** entre los elementos del sistema. La interacción recíproca modifica la naturaleza o el funcionamiento de estos elementos.
- II. La **totalidad** de un sistema está compuesto por todos sus elementos; sin embargo, esto no quiere decir que sea la adición de todos los elementos. Pascal resume “Para mí es imposible conocer las partes sin conocer el todo, de la misma manera que no es posible conocer el todo sin conocer particularmente las partes”.
- III. La **organización**, es considerada como el concepto central del enfoque sistémico. Se puede definir como “un grupo de relaciones entre elementos que producen una nueva unidad que ostenta características propias que no tiene los elementos que la componen”. La organización implica una cierta permanencia o estabilidad, sin la cual ella no podría ser definida.
- IV. La **complejidad** resume los tres conceptos anteriores, apoyándose sobre dos nociones fundamentales: la variedad de elementos y la interacción de los elementos: la complejidad se puede ilustrar a través de los siguientes puntos:
 - i. Un sistema es complejo cuando está constituido por una gran variedad de elementos que tienen funciones especiales
 - ii. Los elementos están organizados en niveles jerárquicos internos.
 - iii. Los diferentes niveles y elementos se hallan ligados por una gran variedad de relaciones.

Así mismo el enfoque sistémico debe definir límites del sistema a modernizar, e identificar los elementos importantes y las interacciones entre ellos.

Propiedades del enfoque sistémico:

- **Componentes:** son todos los elementos que constituyen un sistema.
- **Estructura:** comprende las relaciones que se establecen entre los elementos del sistema.
- **Funciones:** son las acciones que puede desempeñar el sistema.
- **Integración:** mecanismos que aseguran la estabilidad del sistema y se apoyan en la cibernética de la dirección.

10.- Capacitación y formación (*Xóchitl Sagrario Santos Santana*)

¿Qué es la Capacitación?

La Capacitación es un proceso que posibilita al capacitar la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen. La capacitación es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo.

¿Para qué sirve?

La capacitación se torna una necesidad cuando existe una brecha en la performance, es decir una brecha que impide, dificulta o retrasa el logro de metas, propósitos y objetivos de una organización y esta es atribuible al desarrollo de las actividades del personal. Los nuevos conocimientos implican siempre, nuevas responsabilidades en todas y cada una de las acciones inherentes al rol que desarrolla la persona en la organización. Estas nuevas responsabilidades están en general relacionadas con la posibilidad que le dan los conocimientos a las personas que puedan tomar decisiones propias, que antes dependían de un superior o de un par capacitado anteriormente, siempre dentro de la función específica que desempeña en la organización y para la cual está siendo capacitado.

Principios de la Capacitación.

La capacitación, implica una serie de puntos que por ser indiscutibles para que la misma sea exitosa podemos llamar principio, ya que aceptamos sin necesidad de demostrar y estos son:

- ✓ **La participación:** Es fundamental que todos los capacitados participen en forma activa de las acciones que se desarrollan en los cursos. Por ello, además de exposiciones magistrales, es necesario que todas las capacitaciones tengan un espacio programado para permitir la participación de todos los integrantes del curso.
- ✓ **La responsabilidad:** Los participantes de una capacitación deben reflejar responsabilidad. Esto es para quien capacita y para quien es capacitado. Una actitud irresponsable de quien imparte la capacitación dará a quienes reciben la capacitación una imagen de poca importancia a los temas que se traten, una actitud irresponsable de los participantes dará la imagen de poca importancia que dan éstos al tema. Esta responsabilidad, debe darse en todos los aspectos, entre los que podemos citar:
 - la puntualidad
 - la imagen
 - el entorno
 - la organización
 - el material por entregar

- actitudes siempre positivas
 - el vocabulario utilizado
 - la duración debe ser la prometida
 - la realidad del mensaje que se da
 - la realidad de los ejemplos que se utilizan
- ✓ **Capacidad para el aprendizaje y la evaluación.** Es importante que se evalúe antes de empezar a trabajar con el grupo el nivel de capacitación que tienen los participantes, para evitar hablar para pocos. El capacitador a su vez tendrá capacidad y práctica para evaluar en forma rápida, durante el desarrollo de las actividades, estas circunstancias a efectos de ir redefiniendo las condiciones en caso de resultar necesario.

La formación.

Es un proceso histórico social. El hombre se forma a medida que comprende y transforma su realidad. La formación es un proceso histórico porque se construye en interrelación permanente entre el individuo y el medio. Es social porque es una relación entre individuos. Nos formamos recurriendo a todas las fuentes posibles de conocimiento, a través de todas las prácticas sociales. La formación puede ser entendida como una forma de objetivarse y subjetivarse en un movimiento siempre dialéctico que va más allá, más lejos. La formación “es un trabajo sobre sí mismo, un trabajo de sí mismo sobre sí mismo” (Foucault, citado por Ferry 2008). La formación es siempre por mediación. Cuando uno habla de formación, alude a prácticas profesionales, entonces, hablar de formación es ponerse en condiciones para hacer prácticas profesionales. La formación es pues, un conocimiento especializado que adquiere una persona al estarse preparando para ejercer una profesión.

En el caso de los profesores también se va construyendo el significado de su profesión y elaborando el papel que consideran deben cumplir ante sus alumnos y ante la sociedad. La formación es una dinámica de desarrollo personal que consiste en tener aprendizajes, hacer descubrimientos, encontrar gente, desarrollar a la vez sus capacidades de razonamiento y también la riqueza de las imágenes que uno tiene del mundo. Es también descubrir sus propias capacidades y recursos y no es nada evidente que esta dinámica, estos descubrimientos, estas transformaciones sean producidos principalmente por la escuela o por los aprendizajes escolares” (Ferry, 2008). Menze citado por Denise Vaillant y Carlos Marcelo (2001) (citados en Torres Hernández, A. 2013) plantea tres tendencias contrapuestas en relación con el concepto de formación:

- I. La primera sostiene que es imposible utilizar el concepto formación como concepto de lenguaje técnico en educación, debido, fundamentalmente, a la tradición filosófica que lo sustenta.
- II. Una segunda tendencia, recurre al concepto formación para identificar múltiples, y a veces contradictorios, fenómenos. Así, la formación no se limita, como concepto, a un campo específicamente profesional, sino que se refiere a diversas dimensiones: formación del consumidor, formación de los padres, formación sexual, etc.
- III. La tercera tendencia afirma que en la actualidad no tiene sentido eliminar el concepto formación, puesto que formación no es ni un concepto general que abarque la educación y la enseñanza, ni tampoco está subordinado a estos. Por su parte, Vaillant y Marcelo (2001) (Citados en Torres Hernández, A 2013). plantean que: La formación, como realidad conceptual, no se identifica ni diluye dentro de otros conceptos, también al uso, como educación, enseñanza, etc.

El concepto formación incorpora una dimensión personal, de desarrollo humano global, que es preciso atender frente a otras eminentemente prácticas. El concepto de formación se vincula con la capacidad de formación, así como con la voluntad de formación. Entiéndase pues, que es el individuo, la persona, el responsable último de la activación y desarrollo de los procesos formativos. Hoy en día, se exige la formación de un educador que responda a nuevas concepciones, demanda un currículum que logre de manera sistemática el desarrollo de contenidos que se traduzcan en formas de pensar y actuar, frente a los problemas concretos que le plantea la vida social. La formación de un nuevo profesional de la educación, reflexivo, competente, crítico que exige desarrollar el pensamiento alternativo del profesor a través del conocimiento en la acción, de la reflexión en la acción y sobre la acción. **La formación es parte del proceso educativo al que vas accediendo a lo largo de tu vida, desde preescolar hasta algún posgrado (maestría o doctorado) mientras que la capacitación es esa actualización que tienes en cada una de tus etapas en formación, ya sea en la parte laboral o ámbito educativo, lo que te llevará a lograr un mejor rendimiento y ser más competente en tu contexto**

11.- Cómo redactar un informe de resultados *(Salazar Becerra María Elena)*

La importancia del informe de gestión.

El informe sirve como un instrumento esencial para el funcionamiento de cualquier emprendimiento. Esto permite ver con más precisión la situación del negocio y ayuda a tomar decisiones más seguras y asertivas. A través del informe, es posible

observar los resultados alcanzados y repensar las acciones que no están funcionando. Eso porque presenta las particularidades del negocio y su desempeño durante el período evaluado. Ahora bien, los 6 elementos de un buen informe son:

1. **Título:** El informe gerencial es un documento que sirve para medir el desempeño de todo negocio y ayudar a tomar decisiones. Por eso, es importante que tenga un título. Entonces, como existen informes para diversos sectores y finalidades, el título te ayudará a identificar el tema de forma rápida y eficiente.
2. **Contextualización:** La contextualización es otro elemento indispensable y que también permite que el destinatario comprenda qué será analizado en las páginas siguientes. Ese texto necesita ser breve y objetivo, sirviendo como una introducción para las métricas, estadísticas y resultados que serán presentados.
3. **Objetivos:** Todo informe se elabora por algún motivo. Por eso, se deben de colocar los objetivos del documento y enfocarse en lo que es realmente importante y útil para la empresa. El informe debe ser un instrumento fácil de analizar y tener un objetivo muy claro. Por eso, aún antes de comenzar el proceso, se debe escoger con cuidado las informaciones que se presentarán para que sean coherentes con el objetivo.
4. **Resumen:** El resumen es un texto para lectura rápida y debe contener los datos más relevantes del informe. Y así, evitar que el gestor tenga que leerlo entero todas las veces cuando necesita tomar alguna decisión. Una sinopsis bien elaborada optimiza tiempo y contribuye para decisiones más rápidas y seguras. Al fin y al cabo, las informaciones se presentan de forma más objetiva.
5. **Resultados:** En este apartado, se deben colocar todas las observaciones relevantes que se hicieron, como también las estadísticas, tablas, gráficos y métricas de desempeño observadas.
6. **Conclusión:** La conclusión es el desenlace del informe y tiene que mostrar los hallazgos, estar basado en los datos presentados a lo largo del documento. La conclusión se comprueba con informaciones reales y actualizadas ya recogidas. Y es por esto, que es tan valioso para la administración del negocio.

El paso a paso completo para hacer el informe:

- I. **Planifica antes de comenzar:** Planificar es la mejor manera de producir un documento completo y competente para beneficiar un negocio. Antes de cualquier cosa, se deben definir los objetivos e identificar de qué forma las informaciones presentadas ayudarán a un negocio a crecer. Para esto, se deben responder las preguntas a continuación.

- a. ¿Para quién se hará el informe?
 - b. ¿Cuál es la finalidad del informe?
 - c. ¿Qué informaciones serán reunidas?
 - d. ¿Cómo pueden los datos ayudar en la toma de decisiones?
- II. **Empleo de herramientas automatizadas:** La eficiencia en la gestión empresarial es una meta común a todo emprendedor. Para eso, existen tecnologías que simplifican la tarea, optimizan tiempo y también garantizan un resultado mucho más satisfactorio. Estas son fundamentales para una toma de decisión rápida y segura. Los mejores sistemas recogen los datos y hacen la organización, clasificación y análisis de estos, facilitando el trabajo.
 - III. **Uso de un lenguaje claro y objetivo:** Lo ideal es que el documento sea fácil de leer e interpretar. Por eso, se debe ser claro y apostar en un lenguaje leve e incluir solo lo que es esencial. Se debe evitar el uso demasiado minucioso, ya que cuanto más fácil sea la interpretación del informe, más útil e importante será para el negocio.
 - IV. **Cuenta una historia para que el lector se sienta parte:** En general, el informe se compone de muchos datos e informaciones. Es por eso justamente que muchos lo consideran un documento difícil de elaborar y entender. No obstante, es necesario dejar claro que todo depende de la estrategia durante su redacción. Para que el contenido sea atrayente y que no desanime al lector, es interesante contextualizar los hechos con una historia. Eso permite que se comprendan los resultados, provocando involucración durante su lectura.
 - V. **Define las métricas:** Normalmente, están conectados a las principales metas y, por eso, acaban dirigiendo bien la elaboración de los informes de gestión. Por lo tanto, se debe definir cuáles métricas se utilizarán recogiendo los datos y una selección de las informaciones.
 - VI. **Establecer un punto de comparación:** Cuando se desea evaluar el desempeño de estrategias, sectores, productos o empleados, es esencial establecer un punto de comparación. Por eso, se debe escoger el período en que los datos serán recogidos y analizados para definir las metas y trazar paralelos. En el caso de utilizar tablas, se deben montar columnas de manera que sea fácil visualizar el comparativo. Se puede, por ejemplo, colocar una columna con las metas y otra con los resultados alcanzados. Eso facilita la comprensión de la conclusión que será presentada al final del documento.
 - VII. **Incluir elementos visuales en el documento:** Como ya mencionamos, el informe debe ser claro y de fácil interpretación. Una buena estrategia es apostar en elementos visuales. Las rutinas fatigantes y repletas de obligaciones exigen herramientas y acciones dinámicas. Entregar un

documento con centenas de páginas no es nada productivo, pero el uso de gráficos, mapas mentales y hasta videos durante la presentación puede mejorar la comprensión de las informaciones.

- VIII. **Hacer una revisión final:** Después que todo esté listo, es hora de hacer una revisión final minuciosa. En esta fase, se necesita un esfuerzo para que el texto final no contenga errores ortográficos, datos incompatibles o informaciones falaces. Ya que eso dará credibilidad al documento y garantizará que sea realmente útil. Es decir, que cumpla su papel, de facilitar la gestión de la empresa. (Esparza Aguilar, J.L. y García Pérez de la Lema, D. 2011)

12.- Cómo realizar innovaciones (*Nelson Everardo Rosas Cárdenas y Alma Araceli Hernández Llamas*)

La definición de innovación educativa contempla diversos aspectos: tecnología, didáctica, pedagogía, procesos y personas. Una innovación educativa implica la implementación de un cambio significativo en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Debe incorporar un cambio en los materiales, métodos, contenidos o en los contextos implicados en la enseñanza. La diferencia percibida debe estar relacionada con la calidad de novedad del elemento mejorado, la aportación de valor de este al proceso de enseñanza y aprendizaje y la relevancia que la innovación propuesta aportará a la institución educativa y a los grupos de interés externos. El mundo está cambiando de manera cada vez más acelerada y la educación no es la excepción. La velocidad que se requiere para responder a los nuevos retos que se presentan en el sector educativo obliga a las instituciones a estar **mejor** informadas sobre las tendencias para anticipar los cambios e ir un paso adelante. La naturaleza de la innovación también considera cómo es que el tipo de innovación pudiera afectar el acceso a la educación, los planes de implementación, la práctica educativa y la experiencia del usuario final, que en la mayoría de los casos son los estudiantes. Diversas investigaciones y experiencias acumuladas en centros que han realizado procesos de cambio y transformación, coinciden en al menos 10 elementos concretos, cotidianos y prácticos, a tener en cuenta cuando se quiere generar innovación educativa, desde los simples procesos de mejoramiento continuo o mejoras incrementales, hasta la más extrema denominada innovación disruptiva.

- I. **Una decisión:** Innovar es una decisión que toman fundamentalmente los líderes escolares (Villa, 2013) y que deben sostener en el tiempo para conseguir resultados, asegurándose que lo estratégico se convierta en operativo y no se diluya en voluntarismo o buenas intenciones que quedan

solo en enunciados. Innovar es una decisión que se realiza siempre en gerundio. Se innova innovando.

- II. **Un entorno colaborativo y autónomo:** La innovación escolar es fruto de entornos colaborativos y no competitivos. No importa quién lo hace primero, sino el “cómo lo hacemos entre todos”. Un entorno donde se retroalimenta, es decir, se corrige y se felicita, es siempre un entorno facilitador de la innovación escolar.
- III. **Conciencia de la tensión:** Pretender innovar al interior de la escuela y no incomodar a nadie, es un sueño. Pensar que la sola decisión de iniciar una innovación aclarará el camino es una ingenuidad. Las tensiones surgirán en el momento mismo en que se anuncian los cambios, transformaciones o innovaciones y se agudizarán en su implementación por una cuestión natural: somos observadores distintos y vivimos en mundos interpretativos (Echeverría, 1994). Lo que para algunos será un desafío, para otros, una pesada carga. Las tensiones forman parte de todo proceso de cambio. Se tensionan los grupos, las personas, los proyectos. Ser conscientes de esta natural tensión, permite desarrollar determinadas competencias conversacionales para abordarlas de manera satisfactoria.
- IV. **Contexto:** mirar fuera para innovar dentro: La experiencia de no pocas escuelas y aulas es que están completamente volcadas sobre sí mismas, se cree que lo mejor ocurre en el propio centro, que en otros centros no se hace nada mejor, etc. Esta mirada ignora lo que acontece en otras escuelas porque **no se trabaja en red. Saber lo que está ocurriendo más allá de las paredes y muros es una obligación**, es la relación dentro-fuera como **motor de innovación**. Al hacerlo se construyen relaciones, se arman redes y generan conexiones que benefician a todos los actores escolares.
- V. **Atención a las pequeñas sociedades:** En muchas ocasiones el simple diseño y puesta en marcha de una innovación no basta para asegurar su éxito, se requiere poner **especial cuidado en las personas** que formarán los equipos que la implementarán. A esto le llamamos las **“pequeñas sociedades”** (de estudiantes, de maestros, de padres colaboradores).
- VI. **Fomento de “Nichos”:** Hemos señalado que la innovación es crear algo que genere valor a las personas desde la propia escuela. Pues bien, fomentar nichos, tiene que ver con **detectar en los problemas o necesidades que se presentan cotidianamente, oportunidades para innovar. Los nichos de innovación** son siempre posibilidades para responder a requerimientos que es probable ni siquiera son considerados o bien expresados por los propios protagonistas
- VII. **Formación de un Equipo de Innovación:** Siempre en cada comunidad escolar, existen **profesores y estudiantes disruptivos**, inquietos,

originales, creativos, o que no son comprendidos por el *establishment* colegial. Puede ocurrir incluso que, por su originalidad, sean valorados y reconocidos por ello. La verdad es que **esos aportes individuales no tienen mucho impacto en la organización, a no ser que se aglutinen en un equipo que comparta visiones** y que mueva los límites de lo posible para cruzar fronteras.

- VIII. Proyectos Intra–Inter:** La investigación es contundente al señalar que **no educamos solos, sino en comunidad**. Los líderes escolares, intencionan el trabajo al interior de los equipos docentes, planteándoles desafíos anuales o semestrales, siendo el primero y más importantes el de **su propio aprendizaje a través de rutas de desarrollo profesional**. Los proyectos intra-inter departamental cumplen el objetivo de hacer trabajar en equipo a los docentes para que se hagan cargo de un problema surgido de la propia acción educativa.
- IX. Retos Institucionales:** La innovación educativa es, ante todo, **una filosofía de vida**, de trabajo y de convivencia en la acción escolar que trae de la mano un reto: **aprender para emprender**. Cuando todo cambia y cambian los entornos, cambia la sociedad y los estudiantes, es necesario que la acción escolar también lo haga. Pero ¿cómo movilizar y desplazar a equipos y colectivos docentes desde un estado de comodidad a una situación de desafío? (Rivera, 2013). A través de retos institucionales, es decir, iniciativas que junto a otros transformen la realidad: eventos, experiencias o actividades que impacten y generen resultados en las personas.
- X. Incentivos:** Iniciar procesos de innovación, es alentar la movilidad y el desplazamiento a territorios diferentes, muchas veces desconocidos e inciertos. ¿Cómo estimular para que esta actividad se convierta en un hábito y llegue a formar parte de la cultura escolar? Una posibilidad para alentar, mantener e incrementar la innovación, es **colocar estímulos para aquellas propuestas de innovación que se conviertan en práctica institucional**, incentivos que pueden ser reconocimientos, invitaciones a seminarios, concursos, a publicar, a dar una charla, a perfeccionarse.

Construcción del problema generador de la innovación.

Para construir el problema generador de la innovación el agente innovador puede utilizar dos estrategias: la empírico autorreferencial (la preocupación temática es principalmente, pero no de manera exclusiva, parte de la práctica profesional del propio agente innovador y para analizarla, éste utiliza técnicas de poco rigor metodológico pero que cumplen la función de hacer observable las características de su práctica) y la investigativa (la preocupación temática puede ser del propio agente innovador o de otros profesionistas. Para su análisis se utiliza

preferentemente técnicas de investigación de corte cualitativo y se tiene en cuenta el rigor metodológico que debe necesariamente acompañar a estas técnicas). Una vez seleccionada la preocupación temática, el agente innovador procederá a construir el problema generador de la innovación mediante una secuencia de tres pasos:

- a) Recolección de la información (por ejemplo, el autorregistro, la entrevista reflejo, la lluvia de ideas)
- b) Identificación del problema generador de la innovación (Se realiza un análisis de la información proporcionada por el agente innovador e identifica el problema generador de la innovación)
- c) Formulación de la hipótesis de acción (la enunciación de la Hipótesis de Acción se realiza de manera afirmativa y relacionando la solución tentativa y el problema ya identificado)

Siete estrategias para crear soluciones innovadoras:

- I. Estrategia “ojos limpios” (Puchol, 2003) Consiste en introducir a una persona no relacionada directamente con el problema, en el análisis de este. Si se utiliza a más de una persona se sugiere que se cuide el que posean marcos referenciales diferentes: v. gr. a) maestros de diferentes niveles o modalidades del sistema educativo, b) diferentes profesionistas (ingenieros, abogados, médicos, etc.) que laboren como docentes, o c) especialistas que actúen como apoyo a la docencia en el sistema educativo (psicólogos, trabajadores sociales, etc.).
- II. Estrategia de escape (Bono, 2007) Esta estrategia permite, en un primer momento, describir los aspectos, tanto obvios como ocultos, que se dan por sentado en la descripción de un problema, para posteriormente, en un segundo momento, tratar de escapar de ellos mediante su solución.
- III. Estrategia 6-3-5 (Puchol, 2003) Esta estrategia es una variante altamente estructurada de la estrategia ojos limpios por lo que se sugiere tener en consideración las sugerencias que se proponían en dicha estrategia. Su nombre se deriva de que se requieren seis participantes, los cuales generarán tres ideas cada uno, en los cinco minutos que dura cada intervención.
- IV. Estrategia de la salida de estereotipos (Bono, 2007) Esta estrategia provoca las ideas mediante cuatro vías: a) dando la vuelta al modo usual de hacer las cosas, b) exageración intencionada de dimensiones y medidas, c) distorsión de las medidas normales, y d) pensamiento Intencionado. Cada una de estas vías busca establecer una ruta para el análisis del problema y por consecuencia de la posible

- V. Estrategia SCAMPER (Dryden y Vos, 2002) Se apoya en una lista de verificación de preguntas que desencadenan ideas potencialmente generadoras de soluciones. Puede ser utilizada por quien presenta el problema y lo intenta resolver o por alguna persona que se invite expresamente para el desarrollo de esta actividad, de preferencia se sugiere esta última alternativa, la cual se puede realizar con una o más personas.
- VI. Estrategia el diálogo innovador (Cox, 2003) Se lleva a cabo en pareja y se realiza en aproximadamente 15 minutos. Su principal bondad consiste en que se obliga al interesado a considerar en primer lugar los aspectos positivos de cualquier sugerencia. El diálogo se establece entre el interesado o afectado por el problema y otra persona que actúa como consultor. Al igual que las otras estrategias propuestas se sugiere que el consultor sea una persona que no tenga relación directa con el problema.
- VII. Estrategia de entradas aleatorias (Bono, 2007) En esta estrategia se sugiere la recopilación al azar de 60 palabras para posteriormente elegir una y a partir de ella vincular el problema ya identificado con una solución práctica. La aleatoriedad presente en esta estrategia obliga a los participantes a realizar un mayor esfuerzo para vincular desde una nueva perspectiva el problema y su posible solución.

En la hipótesis de acción el agente innovador plantea una solución al problema identificado, sin embargo, no toda solución tiene un carácter innovador. Para estar seguro de que la solución formulada es innovadora hay que tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Lo que se propone es algo nuevo en el contexto donde se va a aplicar, o es algo que se utilizaba anteriormente con otros fines, o es algo que se utiliza actualmente con otro objetivo y en otras situaciones diferentes a la que dio origen al problema.
- La solución promete una mejora de la situación a la que remite el problema identificado.
- La solución implica necesariamente un cambio sobre lo que se venía haciendo en este aspecto.

Para la elaboración del proyecto de innovación se toma como base la propuesta de Espinoza (1987) quien propone que un Proyecto debe responder a ocho preguntas básicas:

- ¿QUÉ se quiere hacer?
- ¿POR QUÉ se quiere hacer?
- ¿PARA QUÉ se quiere hacer?
- ¿CUÁNTO se quiere hacer?

- ¿DONDE se quiere hacer?
- ¿CÓMO se quiere hacer?
- ¿QUIÉNES lo van a hacer?
- ¿CON QUÉ se quiere hacer o se va a costear?

13.- Cómo vencer la resistencia al cambio *(Alejandra Hernández Escobar)*

Nada produce tanta ansiedad en el lugar de trabajo que la frase "el cambio viene" (Lane, 2007 p. 85). En los cuerpos profesoriales, la incertidumbre es uno de los factores principales de resistencia, "en especial para aquellos individuos con insuficiente capacidad de afrontamiento del cambio" (Caruth y Caruth, 2013 p. 12). Dado que la naturaleza de la resistencia al cambio es subjetiva (Ford y Ford, 2010), a pesar del hecho de que los cambios se implementen por razones positivas, los miembros de la organización frecuentemente reaccionan en forma negativa y resistente (Boohene y Williams, 2012) aun cuando éste sea implementado por razones loables como la adaptación a las condiciones ambientales o permanecer competitivos (Kreitner y Kinicki, 2010). Esto contribuye a que la inclusión de TIC en el sistema educativo sea aún muy pobre (Padilla, 2018). La resistencia al cambio suele tener origen en la sensación de que éste es requerido como remedio a un mal desempeño profesional en las actividades que la institución educativa en general y los profesores en particular, están realizando de manera cotidiana. La sola idea crea inestabilidad y amenaza a las instituciones educativas, ya que es percibido como una prueba de que la estructura actual es defectuosa o inadecuada, y tal percepción puede generar reacciones defensivas que se suman a los sentimientos de angustia y fracaso (Caruth y Caruth, 2013).

La resistencia al cambio docente demora y ralentiza cualquier proceso de reforma educativa y puede tomar dos formas bien definidas: abierta o encubierta. La resistencia abierta se manifiesta en acciones que pueden ser productivas si se manejan de manera positiva, mientras que las encubiertas son más complejas de manejar porque incluyen la obstrucción o la obstaculización de los esfuerzos de cambio (Snyder, 2017). Por su parte, Padilla (2018) señala las percepciones negativas con respecto a las TIC como factor relevante, agrupando la resistencia en dos tipologías: causas relacionadas con los aspectos técnicos o barreras y causas relacionadas con los aspectos pedagógicos. Respecto de las primeras, Johnson (2018) demuestra que una actitud positiva respecto de los cambios permite superar las barreras percibidas. Los factores de la resistencia al cambio por parte de los docentes han sido abordados desde distintas facetas que incluyen los asociados a la personalidad, aquellos que se agrupan en torno a las características de la cultura

institucional y los que se encuentran relacionados con la auto percepción de los docentes respecto de su propia autoeficacia en el uso de las tecnologías.

Estrategias posibles para la resistencia al cambio según los autores.

Afrontar los cambios que resultan de la implementación de TIC.	Kezar, (2005)
Asumir la motivación del docente como responsabilidad de quienes lideran el cambio.	McBride, (2010)
Brindar atención a las preocupaciones de los docentes.	Ibrahim, Al-Kaabi y El-Zaatrani, (2013)
Capacitar a los docentes para el cambio.	Ibrahim, Al-Kaabi y El-Zaatrani, (2013)
Comunicar con claridad la inminencia del cambio.	Hartley, (2009)
Considerar en la estrategia de implementación, los factores de resistencia al cambio relacionados con la cultura institucional.	Per, (2004)
Crear en el cuerpo profesoral la conciencia del cambio.	Ibrahim, Al-Kaabi y El-Zaatrani, (2013)
En el proceso de implantación, no ignorar o dejar sin atención la resistencia al cambio.	McBride, (2010)
Dar apoyo e incentivar la motivación para reducir la sensación de ansiedad y frustración de los docentes ante el cambio.	Ibrahim, Al-Kaabi y El-Zaatrani, (2013) DuFour, DuFour y Eaker, (2008) Rayan y Ackerman, (2005)
Desarrollar la confianza mutua.	Beckun, (2010)McGregor, (2002)
Evitar el reducir la estrategia a decirle a los docentes lo que tienen que hacer.	Grant, (2003)
Garantizar las oportunidades de interacción entre los docentes involucrados en el cambio.	Hartley, (2009)
Gestionar como factores claves la educación, la comunicación, la participación involucrante, la facilitación y apoyo, la negociación y el acuerdo, la manipulación y cooptación, y la coerción explícita o implícita.	Kotter y Schlesinger, (1979)
Mantener a los profesores informados.	Ibrahim, Al-Kaabi y El-Zaatrani, (2013)

Modelar los comportamientos para poder establecer una estrategia correcta.	DuFour, DuFour y Eaker, (2008)
No descuidar las percepciones psicológicas de las personas respecto del cambio y conducir con eficacia los factores psicológicos del proceso.	Devos, Buelens y Bouckenooghe, (2007) Armenakis y Bedeian, (1999) Martin, Jones y Callan, (2005)
No subestimar la influencia del cambio sobre los individuos.	Kavanagh y Ashkanasy, (2006)
Orientar las fuerzas del cambio organizacional que causan la resistencia para poder reducirlas.	Yılmaz y Kılıçoğlu, (2013)
Planificar y programar cuidadosamente la propuesta de cambio.	Lane, (2007)
Poseer en la estrategia de implementación un líder eficiente cuyos comportamientos se originen a partir de valores morales y creencias que sean congruentes con el cambio propuesto.	Silcox, MacNeill y Cavanagh, (2003)
Proveer de manera oportuna la información completa y de calidad respecto del cambio que se intenta realizar.	Caruth y Caruth, (2013)
Realizar ingentes esfuerzos para crear una sensación de comunidad que involucre a los docentes.	Hartley, (2009) Ibrahim, Al-Kaabi y El-Zaatrani, (2013)

Tabla 4: Estrategias para la resistencia al cambio.

14.- La resolución de conflictos *(Eduardo García Rodríguez)*

*“La violencia crea más problemas de los que resuelve”
Martin Luther King*

Todos los días y en todos los rincones del mundo hay conflictos, pues este aparece en diferentes situaciones a lo largo de nuestra vida, en nuestra relación con los demás o con nosotros mismos, así como en situaciones no previstas que es conveniente resolver como una oportunidad para el cambio, evolución y puede ser positivo y enriquecedor resultando en una mejora del rendimiento.

Vamos a detenernos un instante en las fases de un conflicto:

- **Origen:** comienza con una tensión percibida o sentida. Hay que definir aquello que nos molesta. Si no lo comunicamos bien pasamos a la siguiente fase.

- **Escalada:** va en aumento por el desacuerdo entre los intereses de las partes implicadas y los objetivos que se quieren conseguir.
- **Crisis:** surge un momento crítico de diferencia álgida de opiniones, pudiendo llegar a hostilidades y agresiones si no se gestiona adecuadamente.
- **Negociación:** En este momento hay que tratar de gestionar y controlar las emociones, trabajar las habilidades sociales, asertividad, escucha activa y empatía partiendo del respeto.
- **Resolución:** se trata de encontrar una solución en la que ambas partes ganen, se sientan representadas, escuchadas, atendidas y tenidas en cuenta. Hay que aplicar la creatividad y abrir la mente.

Ante un conflicto puedes adoptar diferentes enfoques más o menos productivos: (YMCA, 2020)

- **Estilo competitivo:** No escucho ni negocio. Mis ideas prevalecen. Yo gano, tú pierdes. Técnica habitualmente usada en problemas urgentes y cuando es necesario dar resolución con rapidez para evitar una situación aún más complicada.
- **Estilo colaborador:** escucho, comparto y respeto. Yo gano y tú ganas. Requiere de un nivel alto de asertividad por ambas partes que ayude a encontrar puntos de unión.
- **Estilo comprometido:** además de usar el enfoque anterior, tengo interés en encontrar una solución en la que ambos/as ganamos y estamos satisfechos/as. Este acuerdo no es el mejor, sino algo que permite avanzar.
- **Estilo de evasión:** Evado y huyo del problema, que permanece. Yo pierdo y tú pierdes. En este enfoque lo que se busca es intentar que el problema se solucione sin interacción por ninguna de las partes evitándolo y retardando su resolución. Se suele dar en situaciones donde se espera que el problema se solucione solo.
- **Estilo de cesión:** No quiero negociar, por miedo, agotamiento, apatía, falta de interés y no busco solución. Yo pierdo y tú ganas. Se busca privilegiar la relación, ante todo, acomodándose a las peticiones de la otra parte.

Elementos para tomar en cuenta para la resolución de conflictos: (Pérez, 2018)

- *Buscar o generar el momento y lugar precisos, un conflicto no se arregla en una plática de pasillo.*
- *Establecer un objetivo claro de lo que quiero solucionar, y crear con ello métricas de satisfacción, si quiero tener resultados concretos, necesito tener también propuestas concretas.*
- *Contar con entornos de confidencialidad y seguridad psicológica, donde no se castigue el error, donde se escuchen las opiniones de todos sin prejuzgar*

y donde se hayan definido desde un principio una serie de reglas bases (valores compartidos, sistema de resolución de conflictos, etc).

- *Buscar una solución win-win (ganar-ganar)*, de manera que ambas partes se sientan escuchadas y tratar la situación con ética, profesionalidad y de manera colaborativa.
- *En lo posible crear un vínculo*, bajo la siguiente premisa: lo que te importa a ti también es importante para mí.

Para resolver conflictos eficazmente necesitamos superar la tendencia a culpar y acusar. Es mejor escuchar activamente y centrarse en resolver el problema. La gestión de conflictos, por tanto, no pretende encontrar una solución al problema concreto, sino que consiste más bien en aportar estrategias y métodos que ayuden a las partes en conflicto a establecer una comunicación constructiva para llegar juntas a una solución al problema, y en definitiva de negociar de manera positiva, creativa y respetuosa.

15.- El arte de la negociación (Gabriela Noemí Vázquez May)

Definición.

La negociación es el proceso en el que dos o más partes, con un cierto grado de poder, con intereses comunes y en conflicto, se reúnen para proponer y discutir propuestas explícitas con el objetivo de llegar a un acuerdo.

Cómo planifica un buen negociador.

El negociador eficaz diseña su secuencia ideal de negociación, pero se muestran flexibles a posibles cambios, procurando que los temas negociables sean independientes y no estén ligados mediante una secuencia demasiado rígida, de ahí que:

- ✓ *Considere opciones.* Tiene una gama de resultados y de opciones que negociar, por eso la imaginación y creatividad son dos buenas cualidades ya que permiten adoptar distintos puntos de vista, obtener más y mayores acuerdos, y conseguir mejores resultados.
- ✓ *Se centre en el terreno común.* Dedicar más tiempo a los aspectos que son comunes y unen a las partes en conflicto porque le permite construir una relación de confianza que lleve a resultados enriquecedores para todos.
- ✓ *Sepa de la importancia de negociar a largo plazo.* Considera las repercusiones que pueden tener los acuerdos actuales en el futuro; no antepone ventajas presentes que condicionen fracasos posteriores.
- ✓ *Fije límites.* Amplía sus límites de negociación y sabe hasta dónde está dispuesto a llegar en cada uno de los puntos a tratar.

La conducta en la negociación.

- ✓ *Escuchar activamente.* Dedicar tiempo a escuchar a la otra parte antes de argumentar razones y posiciones propias; busca información que emite el otro para intentar comprender los intereses y necesidades reales.
- ✓ *Atenuar los argumentos.* Los acuerdos no llegan por la fuerza de argumentos, sino por el acercamiento de posiciones, por las concesiones y por la creatividad en el momento de dar soluciones a problemas comunes.
- ✓ *Evitar expresiones irritantes.* Las conductas de mala educación, prepotencia, insultos y negación de las necesidades del otro o menosprecio a sus ideas bloquearán las posibilidades de negociar con éxito.
- ✓ *Saber qué comportamientos evitar.* Mentir, querer agradar todo el tiempo, mostrar rigidez en actitudes y posiciones, así como emociones conflictivas deben ser omitidas.
- ✓ *Ser paciente.* La paciencia y la perseverancia son esenciales para conseguir objetivos y serán puestas a prueba en casi cualquier negociación.

Para tener en cuenta.

- ✓ Negociar sobre intereses resulta eficaz, elimina conflictos y favorece las relaciones personales sanas, mientras que hacerlo sobre posiciones de ideas o criterios resulta contraproducente.
- ✓ Es importante separar a las personas de los problemas, porque se busca llegar a acuerdos ventajosos y no conquistar al oponente.
- ✓ Solo hay una negociación o acuerdo cuando las partes lo aprueban voluntaria y únicamente se aprueba cerrar un acuerdo voluntariamente cuando es aceptable por todas las partes, sus bases se sientan en la cooperación y no en la competición.
- ✓ En la negociación se concede, no se cede; y para conseguir que alguien conceda algo que otro necesita, debe recibir algo a cambio.

		Nosotros	
		GANAR	PERDER
Ellos	GANAR	Ganamos/Ganan	Perdemos/Ganan
	PERDER	Ganamos/Pierden	Perdemos/Pierden

Tabla 5: Registros

Grupo Océano (2012). *Manual de Recursos del Maestro*. Editorial Océano.

16.- Autoridad vs autoritarismo (María Elena González Rosales)

Autoritarismo.

La primera definición de este término se desprende de su etimología y es aquel sistema que se funda en el sometimiento absoluto e incondicional a la autoridad, se refiere al abuso que hace alguna persona de su atribución. En ambos casos se trata de una autoridad opresiva que no respeta la libertad y que no permite la crítica. Para comprender su verdadero significado esta palabra puede ser analizada desde diferentes puntos de vista.

- a) Cómo estructura de los sistemas políticos: se utiliza tanto para denominar a todos los sistemas que no son democráticos, incluidos los totalitarismos como a los sistemas no democráticos que poseen un bajo grado de penetración en la sociedad y por lo tanto de movilización.
- b) Cómo inclinación psicológica vinculada al poder. Este tipo de personalidad une la obediencia hasta llegar a la obsecuencia con respecto a quienes tienen el poder y el desprecio de los que están subordinados o son más débiles.
- c) Como ideología política. Se manifiesta en la negación de la igualdad del hombre, por lo tanto, destacan la jerarquización como base del orden y consideran virtuosos a todos aquellos rasgos de una personalidad autoritaria. (Diccionario actual, 2021)

Autoridad.

La autoridad es la facultad o potestad que se tiene para gobernar o ejercer el mando. La palabra, como tal, proviene del latín *auctoritas*, *auctoritātis*, que a su vez deriva del verbo *augere*, que significa 'aumentar', 'promover'. Como tal, la autoridad es el atributo que otorga a una persona, cargo u oficio el derecho para dar órdenes. Asimismo, es la cualidad que propicia que una orden se cumpla. De este modo, tener autoridad supone, por un lado, mandar, y, por el otro, ser obedecido.

Autoridad moral.

Como autoridad moral se denomina aquella que se impone mediante la coherencia que un individuo muestre entre sus palabras, sus valores y sus acciones. Como tal, la autoridad moral surge de nuestras acciones, de la manera en que mostramos a los demás la manera en que nos conducimos, tomamos decisiones y actuamos. De allí que se considere que la verdadera fuerza de la autoridad se encuentre en la autoridad moral. (Significados, 2021) Por lo anterior el autoritarismo es justo el abuso de autoridad, y en el sistema educativo, se da mucho en la relación maestro-alumno, directivo – maestro, tristemente se da por la falta de la ética en las figuras de autoridad.

17.- El trabajo en equipo (Georgina Rodríguez Uribe)

Trabajar en equipo es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto. Sin duda la estrategia del trabajo en equipo es oportuna, clara y efectiva para cualquier ámbito donde se aplique, actualmente es una herramienta que está ocupando un lugar importante al interior de los grupos de trabajo, tal estrategia implica que los integrantes de cada equipo sean conscientes de las acciones que se están realizando en pro de las necesidades que como empresa se tengan, en este caso se hablará sobre el trabajo en equipo específicamente en la administración educativa. Hablar de equipo puede suponer diversas ideas para cada persona, pueden existir características que unen a las personas como: el cariño, la amistad, el compartir materiales, pero esto no significa que ese grupo de trabajo sea realmente un equipo, podríamos pensar, ¿Qué significa lograr un equipo para cada uno de nosotros? ¿Todo grupo es un equipo? Un grupo puede reunir personas que trabajan juntas, pero estas no necesariamente conforman un equipo. Para hablar de equipo es necesario que esas personas trabajen en pro de un objetivo en común y que estén comprometidas con el trabajo que van a realizar. Para concebir un grupo como equipo implica participar y estar comunicados entre sí, puede haber grupo, puede haber amistad y hasta buen clima de trabajo, pero no estamos en presencia de un verdadero equipo.

Blejmar (2013), nos ayuda a profundizar en esta distinción: el grupo es un conjunto de sujetos ligados afectivamente que se reconocen mutuamente como integrantes del mismo espacio de convivencia, mientras que el equipo implica un grupo de sujetos articulados emocional, intelectual y activamente por una tarea y objetivos comunes, enfocados a la búsqueda de resultados “UN EQUIPO ES UN GRUPO EN TAREA QUE BUSCA RESULTADOS”.

El trabajo en equipo no es algo nuevo. Desde hace algún tiempo hemos escuchado hablar de las formas para superar el individualismo. Pero surgen algunos interrogantes para reflexionar: ¿El trabajo en equipo es siempre positivo?, ¿El trabajo individual es siempre desaconsejable?, ¿El Trabajo en equipo solucionara todo conflicto?, ¿Por qué recomiendan el trabajo en equipo?, que podemos resolver referente a ello, puede haber infinidad de perspectivas para este tema, pero retomaremos lo siguiente. Nos parece interesante tomar el aporte de, **Fullan y Hargreaves** quienes nos alertan acerca del riesgo del “mito colectivo” y afirman “a pesar de sus beneficios demostrados, (el trabajo en equipo) no deja de tener sus problemas. No trae consigo nada automáticamente bueno. La gente puede colaborar para hacer cosas buenas o malas (...)” Los autores rescatan también la importancia del trabajo individual: la soledad invita a aprender, a pensar, innovar y mantener contacto con nuestro mundo interno. Aclaremos que estamos

defendiendo la individualidad, no el individualismo que ha caracterizado muchos años las tareas de los educadores y nos ha llevado a trabajar aisladamente, convirtiendo nuestra aula en una isla.

Los autores proponen entonces “Luchar por el trabajo en equipo, pero no ingenuamente. También debemos promover y proteger al individuo” (Fullan y Hargreaves). Así, el trabajo en equipo muchas veces puede ser elegido más como una moda que como una opción, lo que puede llevar a desestimar el aporte del trabajo individual que en ciertos casos es valioso y necesario, pero ¿Y cuáles son las ventajas del trabajo en equipo? Para **Rosenholtz (1989)**, el trabajo en equipo modifica sobre todo la incertidumbre de la tarea y reduce la sensación de impotencia de los docentes. Todas las dinámicas del grupo tienen sus ventajas y desventajas de manera general podemos decir que promueven la creatividad y motivan naturalmente descentraliza las funciones entre los miembros del equipo intercambian libremente experiencia, conocimiento y optimiza el tiempo del conocimiento de cada uno de los integrantes. De igual manera, existen las desventajas de trabajar en equipo como son: la distracción entre los miembros del equipo, conflictos entre miembros, personalidades difíciles o la distribución injusta de tareas.

Lo importante de trabajar en equipo es que todos los integrantes sean responsables del proyecto. que exista un buen nivel de coordinación, armonía, solidaridad, comprensión y buenas relaciones entre los miembros. “En las culturas del trabajo en equipo, los docentes elaboran una seguridad colectiva para dar una respuesta crítica al cambio”, dice **Fullan**, por eso las culturas de trabajo en equipo mantienen un compromiso con la mejora sostenida y con la búsqueda de métodos para mejorar la práctica, tanto dentro como fuera de la escuela. Así, el trabajo en equipo potencia, pero necesita operar bajo ciertas condiciones. Muchas veces creemos que estamos frente a un trabajo en equipo, pero nos encontramos con un ¿Estamos funcionando realmente como equipo? Algunas pistas pueden ayudar a identificar un auténtico equipo y diferenciarlo de sus “pseudo formas”. Por lo tanto, un verdadero trabajo en equipo debería:

- ✓ Invitar a todos para la acción, el compromiso y el aprendizaje.
- ✓ Ampliar la voz y la visión de todos, propiciar ambientes seguros y de confianza.
- ✓ Fortalecer la participación mediante la cesión de poder, los procesos de negociación, la posibilidad de elección, la adjudicación de tareas desafiantes y el apoyo constante.
- ✓ Fomentar la colaboración mediante metas cooperativas y objetivos comunes.
- ✓ Identificar las responsabilidades de cada uno y asumirlas con eficacia.

Para lograr favorecer estos aspectos, será necesario e importante contar siempre con un estilo de gestión y un liderazgo que tenga confianza en su equipo, que demuestre altas expectativas hacia sus docentes y alumnos, que incentive la capacitación de los miembros y favorezca el crecimiento profesional de cada uno dentro de la institución.

18.- La relación Tutora. (Beatriz Elena García García)

El ABC de la relación tutora (Cámara Cervera, Gabriel et al., 2020)

Introducción.

La relación tutora es una práctica en constante evolución. Desde sus inicios en la Pos-Primaria de CONAFE, la tutoría se ha transformado con cada iteración (Comunidad de Aprendizaje, PEMLE, EIMLE, modelo ABCD de CONAFE) y, como demuestran las observaciones del equipo de Redes de Tutoría, con cada lugar en donde ha arraigado. Hoy en día, la tutoría experimenta un resurgimiento encabezado por maestros y autoridades que poseen no sólo experiencia sino también convicción del potencial de la tutoría para transformar las vidas de sus estudiantes. Así, la comunidad de maestros-tutores atraviesa un momento no de expansión, sino de consolidación, y parte de esta consolidación implica reflexionar sobre nuestra práctica a nivel personal y colectivo.

El concepto de la relación tutora.

Lo que define la relación tutora es un contrato personal entre quien posee una competencia concreta y quien desea adquirirla. El contrato se caracteriza por la decisión de dos personas de dedicar el tiempo disponible al propósito central de adquirir un conocimiento y practicar una competencia. Lo importante y delicado en la tutoría es mantener una relación afectuosa por parte del tutor, sabiendo que en la tutoría el aprendiz confiadamente seguirá sus indicaciones, pero por lo mismo deberán resultar siempre entendible intelectual y afectivamente.

El ciclo de la tutoría.

Se le llama ciclo de la tutoría a los momentos pedagógicos identificados durante el desarrollo de la práctica tutora, no se trata de pasos a seguir de manera secuencial ni de una receta que habrá que cumplir religiosamente, sino de espacios en los que, a través de las interacciones mutuas entre el maestro, el estudiante y el contenido se aprende de manera satisfactoria. A través de la práctica de la tutoría se han identificado los siguientes momentos:

- I. El tutor ofrece al aprendiz temas que conoce bien.
- II. El aprendiz escoge el tema que le interesa y se empeña en conocer.

- III. El tutor da el contexto necesario, precisa el desafío y la naturaleza del logro que obtendrá el aprendiz.
- IV. El tutor interpreta, a partir de su experiencia, el proceso interior del aprendiz, para aportar la información que falte o para traer a cuenta lo que el aprendiz conoce, pero no alcanza a relacionar con el desafío que enfrenta por cuenta propia.
- V. El proceso de aprendizaje fluye en ambas direcciones, de tutor que observa, diagnóstica y apoya procesos diferentes, y de aprendices que siguen caminos distintos por los que llegan con frecuencia a soluciones alternas que sorprenden al tutor atento.
- VI. El criterio de logro es la sorpresa y satisfacción del aprendiz de cara a su tutor.
- VII. El aprendiz reflexiona sobre el proceso de aprendizaje, para aprender el arte de enseñar a través del diálogo, afirmar su capacidad de proceder de manera autónoma y ser juez de la verdad, la bondad y la belleza de lo que aprende por interés.
- VIII. El aprendiz redacta su reflexión, para recrearla, afirmarla y ejercitarse en la expresión escrita.
- IX. El aprendiz expone en público lo que aprendió y el modo cómo logró superar obstáculos en diálogo con su tutor. Práctica la exposición pública, reafirma y recrea lo que aprendió.
- X. Demuestra la utilidad de lo aprendido al ofrecer el mismo tema como tutor.
- XI. Registra el proceso como tutor.
- XII. Discute y profundiza los conocimientos en la comunidad de aprendizaje.

I y II. El tutor ofrece al aprendiz temas que conoce bien y el aprendiz escoge el tema que le interesa conocer.

El axioma de la tutoría es que el buen aprendizaje ocurre cuando se empalman el interés del estudiante por aprender algo y la capacidad del maestro para enseñar eso que interesa al estudiante. En educación básica, el oficio es la capacidad de aprender a aprender a través de recursos escritos y de demostrar ante la comunidad, mediante la palabra escrita y hablada, que en verdad hemos aprendido. Cuando el estudiante tiene poca experiencia practicando el aprendizaje independiente, la oferta del tutor es el mejor punto de partida. Con este fin, el tutor pone los temas que ha dominado en un catálogo y los ofrece al aprendiz para que éste escoja el tema que más le interese. Al ofrecer un tema, el tutor afirma que lo domina, integrando los componentes cognitivos (haber comprendido e interpretado los textos que ofrece, siendo capaz de ubicarlos en un entorno cultural más amplio), y emotivos (apreciar el valor humano y cultural que posee el tema). Independientemente del tema escogido, los estudiantes deben experimentar lo que

significa estar absortos en un tema y persistir en su estudio durante un tiempo considerable.

III. El tutor da el contexto necesario, precisa el desafío y la naturaleza del logro que obtendrá el aprendiz.

En resonancia con la sección anterior, podemos afirmar que la oferta de temas desde el catálogo brinda al aprendiz en ciernes la oportunidad de escoger lo que le interesa y se empeñará en aprender, sea porque lo ignora o porque desea profundizar en lo que en parte ya conoce. En esta sección abordamos el complemento del interés del estudiante: la capacidad del tutor. Su oferta de temas debe permitir al aprendiz identificar el tema y el campo al que pertenece.

IV. El tutor interpreta, a partir de su experiencia, el proceso interior del aprendiz, para aportar la información que falte o para traer a cuento lo que el aprendiz conoce, pero no alcanza a relacionar con el desafío que enfrenta por cuenta propia.

Después de la exposición clara y honesta de la oferta de temas por parte del tutor y de la elección del tema por parte del estudiante, se inicia la odisea hacia la apropiación a profundidad del tema elegido. El estudiante emprende el viaje y enfrenta las adversidades con sus herramientas y conocimientos, pero no va sólo: junto a él, sin apresurar ni frenar su paso, va su tutor atento a las señales de necesidad de apoyo tanto conscientes como inconscientes. El propósito central de Redes de Tutoría es promover y apoyar la construcción de experiencias de aprendizaje que permitan a los estudiantes desarrollar las habilidades y destrezas para aprender a aprender de manera autónoma. La herramienta que concreta este propósito es el diálogo tutor, que se gesta y se desarrolla en el núcleo del aprendizaje: el diálogo entre estudiante y tutor en la presencia del contenido. El diálogo tutor para el aprendizaje de un tema, aunque parte de una preparación profunda en el tema por parte del tutor y de un material seleccionado y suficientemente trabajado, no sigue una secuencia previamente establecida; el diálogo se va generando sobre la marcha, va adquiriendo formas y matices a partir del proceso de aprendizaje que el estudiante va construyendo a través de identificar sus dificultades, generar sus estrategias de avance y encontrar las respuestas por él mismo.

V. El proceso de aprendizaje fluye en ambas direcciones, de tutor que observa, diagnóstica y apoya procesos diferentes, y de aprendices que siguen caminos distintos por los que llegan con frecuencia a soluciones alternas que sorprenden al tutor atento.

Nadie puede dar lo que no tiene, es una premisa que suena simple y lógica, que nadie niega, con la que el sentido común está de acuerdo; pero ¿cuántas veces se ha pasado por alto en las aulas de clase?, ¿alguna vez ha intentado explicar algo que no comprende?, ¿qué hay detrás de exigir u obligar a que se siga un procedimiento o idea determinados?, ¿por qué se quiere que todos los estudiantes en un aula lleven el mismo ritmo, el mismo procedimiento y adquieran los mismos aprendizajes? En la relación tutora, respetar el ritmo y el modo de aprender de cada estudiante, son principios que construyen el diálogo tutor y que se logran en la medida que el tutor domina el tema y el material que ofrece en tutoría. El tutor se dio la oportunidad de ser aprendiz del tema, de cuestionar y buscar respuestas, de conjeturar y verificar o descartar, de andar diferentes caminos; aun así, el tutor sabe que su proceso de aprendizaje con ese tema no está cerrado, sabe que cada tutoría que ofrezca con el mismo tema y material le dará la oportunidad de construir nuevos aprendizajes.

VI. El criterio de logro es la sorpresa y satisfacción del aprendiz de cara a su tutor.

Lo común que se espera como muestra de buen aprendizaje en un salón de clases convencional es la resolución de ejercicios en los que los estudiantes llegan a una respuesta “correcta” de acuerdo con lo que les pide el libro de texto o el cuestionario elaborado por el maestro. En prácticamente todos los casos, es el resultado en sí mismo lo que importa, sin considerar el modo cómo se accedió a este y las implicaciones que tuvieron para lograrlo. Los resultados obtenidos en los exámenes suelen utilizarse como criterio para determinar si un estudiante aprendió o no en la escuela. En la relación tutora, en cambio, el ciclo de aprendizaje cuenta con distintos momentos que persigue hacer visible el aprendizaje del estudiante, de su viva voz y convicción. La demostración pública es uno de esos momentos, como lo es el volverse tutores en temas que han aprendido bien. Pero el diálogo mismo brinda el criterio más fehaciente del buen aprendizaje: la sorpresa que manifiesta un estudiante al llegar al atisbo, al aclararse lo que antes estaba confuso. El esfuerzo del tutor por entender la perspectiva del tutorado rinde frutos cuando el aprendiz resuelve finalmente el desafío y toma consciencia de su capacidad. Para los estudiantes de educación básica, esta experiencia es la base que los forma como aprendices autónomos a lo largo y ancho de la vida.

VII. y VIII. El aprendiz reflexiona sobre el proceso de aprendizaje, para aprender el arte de enseñar a través del diálogo, afirmar su capacidad de proceder de manera autónoma y ser juez de la verdad, la bondad y la belleza de lo que aprende por interés y redacta su reflexión, para recrearla, afirmarla y ejercitarse en la expresión escrita.

Un propósito central de la tutoría es el de formar aprendices autónomos. El tutor brinda su apoyo, pero se esfuerza por permitir que el tutorado se involucre, en la medida posible, en las acciones propias del aprendizaje autónomo (tales como identificar por él mismo los conocimientos que ya posee, identificar lo que no comprende, y 7 y 8 El aprendiz reflexiona sobre el proceso de aprendizaje, para aprender el arte de enseñar a través del diálogo, afirmar su capacidad de proceder de manera autónoma y ser juez de la verdad, la bondad y la belleza de lo que aprende por interés y redacta su reflexión, para recrearla, afirmarla y ejercitarse en la expresión escrita. 41redesdetutoria.com recurrir a sus propios recursos para darle sentido). El punto es que cada tutoría deje al aprendiz mejor equipado para emprender aprendizajes autónomos con seguridad, y como argumentamos en esta sección, la reflexión juega un papel importante en este sentido. Reflexionar como tutorado significa tomar conciencia del recorrido intelectual y emocional que hacemos al resolver un desafío en tutoría, así como de las herramientas que adquirimos en este proceso y que nos llevamos para usar en el futuro. Como veremos en los ejemplos de abajo, cuatro aspectos pueden ser objeto de reflexión durante una tutoría: (1) las experiencias previas de aprendizaje sobre el objeto de estudio de la tutoría actual, (2) las estrategias personales que usamos para resolver dificultades, (3) la estructura del objeto de estudio y (4) la evaluación del aprendizaje logrado en la tutoría. En la medida en que brindan al tutorado conciencia de su propia capacidad, las reflexiones de cada uno de estos tipos contribuyen a tender un puente entre su experiencia actual de aprendizaje tutorial y sus potenciales experiencias futuras de aprendizaje autónomo.

IX. El aprendiz expone en público lo que aprendió y el modo como logró superar obstáculos en diálogo con su tutor, practica la exposición pública, reafirma y recrea lo que aprendió.

Como punto de partida y con la finalidad de ganar mayor seguridad acerca de lo que se hablará en la demostración, el tutor apoya al estudiante para prepararla, anteponiendo siempre el interés y la iniciativa de este último al decidir lo que desea compartir y el modo en que le interesa hacerlo. Al apoyar al estudiante en la reconstrucción de su proceso de estudio, el tutor ayuda también a identificar los aspectos fundamentales vivenciados y será sólo cuestión de retomarlos para hacer una buena demostración pública. En el momento de la exposición, el papel del tutor es fundamental, brindándole al aprendiz confianza y seguridad a través de preguntas que le ayuden a argumentar, a recuperar ejemplos concretos e incluso aspectos importantes del proceso que se hayan pasado por alto. La mayoría de las dificultades con las que se enfrenta un estudiante sea el lenguaje académico que estudie, literatura, matemáticas, ciencias, tiene que ver con la comprensión lectora y es justo en estas dificultades donde, sin denostar otros aspectos, se encuentran

los procesos más interesantes. En la demostración pública el estudiante tiene la oportunidad de compartir lo aprendido tomando como base para hacerlo la manera en cómo lo aprendió, es decir, recuperando fundamentalmente los momentos de sorpresa generados por el nuevo descubrimiento, ya sea que éste haya ocurrido a través de estrategias personales o de las propuestas por su tutor.

X. Demuestra la utilidad de lo aprendido al ofrecer el mismo tema como tutor.

Otra manera de hacer visible el aprendizaje surge cuando alguien que estudió un tema en relación tutora lo comparte con alguien más que se interesa por aprenderlo. Este interés genuino emerge del deseo interno del estudiante, sea por la emoción que le genera el haber descubierto la potencialidad que tiene para aprender o por querer probar su capacidad de acompañar a otros del mismo modo en que fue acompañado; cualquiera que sea la razón, la intención manifiesta del estudiante de querer hacer algo con lo que aprendió, demuestra el valor que le da a lo que ha aprendido. Tutorar un tema que se ha aprendido con suficiencia asegura al tutor un indudable éxito; le da posibilidades de acompañar a otros estudiantes en sus procesos con soltura independientemente del camino que estos decidan tomar o el punto de partida por el que inicien la tutoría. Lo fundamental es que el tutor cuenta con las herramientas necesarias para acompañar a otros estudiantes porque lo que les comparte es, ni más ni menos, lo que ya domina.

XI. Registra el proceso como tutor.

Al estudiar a profundidad un tema en relación tutora, surge la oportunidad de desafiarse con los textos escritos, primero con el apoyo de quien nos acompaña en el análisis de estos y gradualmente por cuenta propia. El diálogo que se desarrolla en tutoría se caracteriza por un intercambio permanente de ideas. Cuando nos damos la oportunidad de sistematizar un aprendizaje, reconocemos las habilidades que están en desarrollo y la forma en que se pueden seguir potenciando. Para registrar lo que el otro aprende se requiere tener en mano algo con qué tomar notas y hacer trazos. Un registro de tutoría es la representación viva de un diagnóstico 11 Registra el proceso como tutor permanente del aprendizaje de quien es tutorado, así como de la evaluación formativa real, por lo tanto, permite registrar cómo aprende el otro, aclarar el sentido del texto que se tiene como motivo de diálogo, explotar los recursos presentes en el material de análisis, respetar los aportes de los aprendices, esquematizar frente a ellos lo que expresan, mostrar la utilidad que tienen sus ideas en la globalidad de un desafío, medir el gusto con el que el tutorado aborda un tema, considerar pautas para ampliar o acotar cierto aprendizaje.

XII. Discute y profundiza los conocimientos en comunidad de aprendizaje.

En una comunidad de aprendizaje, el conocimiento adquirido en relación tutora se convierte en un bien a disposición de todos los integrantes de esta. La tutoría comienza a surgir en diversidad de direcciones y, por lo tanto, se rompen los niveles de autoridad que se tienen dentro y fuera de las aulas. Quienes practican la tutoría de manera regular, comprenden que el conocimiento no debe quedarse en una sola persona, sino que éste debe fluir y ponerse a disposición de todos los miembros de la comunidad. Al crecer una comunidad de aprendizaje, la demanda de temas de estudio se incrementa y por lo tanto los integrantes comienzan a idear sobre la creación de estos, inician la reflexión en torno al nivel de profundidad en que se abordan los aprendizajes en relación con los contenidos y también sobre el modo en cómo se está accediendo a ellos, en otras palabras, la tutoría que se está desarrollando realmente promueve aprendizajes profundos y autonomía en los estudiantes.

19.- Gobernabilidad pedagógica (Araceli Fortanell)

¿Cómo pasar de administrar a movilizar aprendizajes?

La dirección de grupos humanos no es una cuestión de ordenar y controlar. La jerarquía entendida como un control desalentó el desarrollo del compromiso, así como la responsabilidad obstaculizó el trabajo creativo de casi todos, al tiempo que nunca concibió el trabajo en equipo. Esta función ya no resiste una práctica restringida al mantenimiento del orden y del control a través de los procedimientos. Las premisas de los procesos de trabajo del modelo taylorista y las del modelo burocrático se apoyaban en la necesidad de generar rutinas de trabajo, de censurar el desarrollo de criterios propios y explícitos por parte del operado, privilegiando la organización centralizada, la planificación con detalle de los rituales, y las tareas individuales que se encadenaban a través de múltiples procesos de inspección y control. Para administrar lo “dado” se requieren ciertas certidumbres; de tecnologías, de mercados, de calidades, certidumbres con las que ya no contamos.

Sacudidos por las fuertes transformaciones de los contextos sociales, políticos, productivos y tecnológicos que dibujan nuevas tensiones y desafíos; en contextos más complejos, dinámicos, exigentes y cambiantes, en tiempos turbulentos donde lo que se sabe no alcanza para comprometerse con decisión a impulsar y generar cambios, es necesario reconocer la necesidad de otras prácticas, saberes y competencias. Hacer dirección, supervisión, o ATP hoy día, y hacer gestión es hacer “escuela” en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento proviene de la propia práctica, es unir lo que habitualmente se separa: ética con eficacia; y primordialmente es mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos. Quien en estos tiempos se involucra como supervisor educacional, necesita hospedar el deseo de cambiar, así como el saber

para llevarlo a cabo, y necesita de la paciencia infinita y activa para lograrlo. Ser directivo o integrante de un equipo de supervisión es asomarse a la incertidumbre y no ocultarla. Ser directivo y hacer gestión es descubrir en lo cotidiano la pasión por lo que se hace, es decisión, reflexión, enhebrado, sedimentación, evaluación y balance. Gestión- y como veremos también liderazgo-articula las acciones constantes y urgentes, con las prioridades y elecciones de largo plazo. Esto implica trabajar en el presente, reconociendo un pasado, pero apuntando a un futuro de mejora sustentable, trabajando por una vida escolar rica y poderosa para formar a todos los integrantes de la institución. Y sí las escuelas son instituciones de enseñanza habría que preguntarse ¿Cómo aprenden las escuelas a ser mejor escuela?

Aquí no se indaga sobre los aprendizajes que se debe alcanzar por cada uno de los profesionales fuera de la institución, sino de los aprendizajes de carácter colegiado, realizados en el desarrollo de la práctica, es decir, los aprendizajes institucionales que, si bien requieren los de cada uno de los miembros que la integran, no se limitan a ellos, pues no se trata solo de que cada docente aprenda sino de que aprenda la escuela como institución. Por lo que es urgente considerar otras cuestiones fundamentales: si no hay tiempo y espacio para aprender juntos a hacer escuela, los valores sobre los que sustenta el trabajo de formar jóvenes y niños, quedan a la deriva o caerán a su suerte, y esto hace difícil formar niños y jóvenes. Se requiere de una cultura de trabajo que valore la conciencia, la reflexión, la coherencia, la invención y la creatividad sincera, así como la capacidad de seguir aprendiendo a ser docente de los actuales estudiantes. Y para ello hace falta tiempos y espacios sistemáticos para orientar la forma de hacer escuela y los valores que la sustentan. A diferencia de lo que el sistema tradicional esperaba de las escuelas, que cumplan con lo establecido, que pongan en práctica los saberes instituidos **acerca de cómo actuar, que obedezcan... la institución escolar que hoy** día puede lograr mejores resultados es que ella que sabe preguntarse, que problematiza su realidad, que se cuestiona inteligentemente y, a partir de allí, puede buscar alternativas de solución.

En este sentido una escuela inteligente es una escuela que transforma las prácticas ritualizadas y estereotipadas -cuando advierte que las mismas no dan respuesta a los problemas que identifica-, por otras más efectivas incluyendo su propio aprendizaje. Para lograr este cambio que se viene concibiendo, será necesario que trabajemos juntos para lograrlo, las distintas instancias y niveles del sistema educativo, que actúen como reales apoyos muy cercano a las escuelas, para asesorarlas y brindarles orientación oportuna y profesionalizante, de acuerdo con sus necesidades y respaldarlas ante los problemas contingentes, y así orientarlos hacia la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje.

Habrá que generar una acción integral para apoyar escuelas su ambición de ser más autónomas e interdependientes de su entorno y más atentas de los desafíos que tiene que enfrentar. Habrá que habilitar culturas democráticas en la participación de los sujetos, que se abran al juego de nuevas perspectivas...

Gobernabilidad: Conjunto de medidas y de dinámicas sociales que se desencadenan en un marco democrático y de amplia participación social cuando se busca asegurar que el sistema educativo se organice y funcione de un modo eficaz y eficiente para lograr los objetivos y las metas políticamente establecidas.

Esta gobernabilidad remite a lógicas de trabajo más horizontales e interactivas, desde una perspectiva que contempla la complejidad de las actuales funciones de los diversos actores educativos y de las propias escuelas. La potencia de apoyo de los diversos niveles se amplía cuando se asume esta gobernabilidad educativa en cada institución y cada docente -en sentido amplio- se asume personal y profesionalmente como actor estratégico, con capacidad de imprimir direccionalidad y sentido al cambio que es su reto fundamental. Para ello, el trabajo de los directivos y de los equipos de supervisión tendrá que considerar integralmente la escuela y la zona e intervenir de manera global en cada una de las acciones que se realicen. La noción de gobernabilidad implica asimismo el reconocimiento y utilización por parte de quienes están al frente de la dirección asumir el poder de elección y acción para mejorar las cosas, el poder de impulsar y ayudar a los equipos docentes a transformar con la red de profesionales que entrelaza su zona en organizaciones educativas con capacidad de seguir aprendiendo permanentemente.

20.- ¿Cómo informar sobre nuestros resultados? “La Rendición de Cuentas” *(Josué Rafael Olivares Arias)*

¿Qué es la rendición de cuentas?

Se define a la rendición de cuentas como el proceso en el que todos los ciudadanos vigilan y evalúan el actuar responsable de los servidores públicos por medio de mecanismos como la transparencia.

¿Por qué es importante?

En el sistema educativo la rendición de cuentas es esencial, pues esta da a conocer de manera transparente todo un proceso completo de esfuerzo conjunto de diferentes actores de la comunidad educativa, mostrando un balance de los resultados obtenidos con la puesta en marcha de las diversas acciones que se acordaron y planearon previamente en una institución educativa.

¿Qué es lo que se expone en una rendición de cuentas?

Por lo general la rendición de cuentas dentro de una institución educativa además de exponer las prácticas de los docentes y directivos da a conocer los progresos que se han observado en la asistencia de los alumnos, su participación y avances en el aprendizaje de cada uno de ellos

¿En qué momento?

Es importante que esta rendición de cuentas se lleve a cabo periódicamente y no sólo al final de un ciclo y que esta rinda cuentas al colectivo de los compromisos adquiridos, de las acciones llevadas a cabo para cumplirlos y de los resultados obtenidos, todos ellos enmarcados en el funcionamiento regular de la institución y en la mejora de los aprendizajes.

¿Quién es el responsable?

Como líder y encargado, el director de la escuela es el principal responsable, sin embargo, cuenta con el apoyo de los maestros, para elaborar un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple, además de los resultados educativos y de gestión, lo referente a las cuestiones administrativas y financieras, dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa, a través de su autoridad educativa.

¿Qué consideraciones se deben tomar en cuenta al realizar una rendición de cuentas?

1. Su puesta en marcha no representará una carga de trabajo para el colectivo, pues será administrativamente sencillo.
2. Se llevará a cabo de manera transparente y clara respecto a los resultados que obtienen los alumnos, así como de los recursos recibidos, su ejercicio y comprobación.
3. Buscará comunicar e informar a la comunidad educativa, particularmente a los padres de familia, sobre las actividades, los recursos, los resultados educativos y de gestión.
4. La comunidad educativa es la responsable de observar de manera constante que todos los recursos sean utilizados en beneficio de la escuela para garantizar mayor calidad y equidad en el servicio educativo.

21.- La implementación ¿que sigue una vez que planeamos las actividades? (Brenda Esmeralda Martínez Ramírez)

Muchos maestros y colectivos escolares son excelentes para crear ideas, para diseñar acciones novedosas y creativas que responden a las problemáticas que se

suscitan dentro de los salones de clases y/o centros educativos, sin embargo, no terminan de erradicar sus problemáticas debido a que lo planeado no se lleva a la implementación o esta se da de manera inadecuada. Recordemos que dentro de un plan de mejora existen los siguientes procesos:

- a) Planeación
- b) Implementación
- c) Seguimiento
- d) Evaluación
- e) Rendición de cuentas

La implementación es una de las partes más importantes de todo este proceso ya que es en este paso donde se pone en marcha acciones que respondan a las demandas, carencias y/o problemáticas que se identificaron previamente en el diagnóstico escolar.

¿Qué es la implementación de actividades?

Es la parte del proceso de mejora donde el colectivo escolar implementa las estrategias y acciones definidas en la planeación.

¿Quiénes son los encargados de ponerla en marcha?

De manera general toda la comunidad educativa es responsable comenzando por el personal directivo quien es responsable, los docentes, el equipo de apoyo pedagógico, de apoyo y asistencia a la educación adscritos al plantel.

¿En qué momento se lleva a cabo?

Luego de haber realizado el diagnóstico donde se identificaron problemáticas de todo tipo y de que en conjunto se hayan planeado acciones que las atiendan. La implementación dependerá de la calendarización de las acciones previamente planeadas, sin embargo, al ser flexibles o presentarse imprevistos se podrá alargar o acortar según sea el caso esta parte del proceso.

¿Qué consideraciones se deben tener en cuenta al realizar la implementación?

1. Cada integrante del colectivo docente debe tener bien claro desde el momento de la planeación su tarea educativa y, en función de las capacidades de cada uno, asumen labores específicas conforme a esas habilidades.
2. Previamente se deben establecer mecanismos para la recopilación sistemática de información generada durante la ejecución de las estrategias y acciones definidas por el colectivo.

3. Se deben nombrar responsables para que de manera constante revise que la implementación se esté llevando a cabo de acuerdo con la calendarización de lo planeado.
4. Dentro de la implementación pueden surgir imprevistos que en colectivo den lugar a cambios en las acciones planeadas.

22.- La función del docente en la Administración Educativa *(Gabriela Lugo Contreras)*

La función del docente en la administración educativa es vital e indispensable, es pertinente mencionar que, en primer lugar, el docente debe sentir, tener, comportarse y conducirse ante sus alumnos, demostrando pasión y amor por lo que hace, muchos docentes no somos normalistas, no somos pedagogos, etc. Pero para nuestra fortuna estamos en un subsistema ya sea de educación básica, media superior o superior, si como docentes somos capaces de llevar a cabo nuestra labor con esa convicción, creo que no tendremos ninguna dificultad para adecuarnos a las fases y metas de la administración educativa.

Ahora bien, el porqué de esa conducta como docentes es por lo siguiente:

En primer lugar, desde el aula, si cada uno queremos un buen resultado y lograr que los alumnos aprendan, que podamos impactar de manera positiva en ellos, es indispensable comenzar por un diagnóstico, saber las características y necesidades de los alumnos, de acuerdo con los resultados del diagnóstico. Una vez que se realiza el diagnóstico, se elaboran los pronósticos, que es donde interviene la planeación, pero una planeación efectiva y real, en algunos caso se hace una planeación con el propósito de dar cumplimiento a un requisito administrativo, de oficina o de supervisión, por ejemplo, pero en el aula, la aplicación es distinta o alejada de la realidad, hoy en día algunos docentes continúan con las prácticas antiguas, tradicionales, no es malo o criticable, sino que esto no va de la mano de la administración educativa, la cual para que pueda lograr sus propósitos, fases y ser realmente efectiva tiene que ser innovadora y causar un impacto y cambio en los estudiantes, de nada me sirve realizar en papel la mejor planeación si en la clase no conozco a mis alumnos, o por ejemplo si no hago un diagnóstico, difícilmente podré analizar mis alternativas.

Después de analizar las alternativas y establecer mis objetivos y la ponderación de esos objetivos, es necesario definir lo que se le puede ofrecer a los alumnos para el logro de esos objetivos. Una vez que se establecen las metas y los objetivos se programa el plan a ejecutar, incluyéndose los actores involucrados y las acciones de cada uno, es decir, si en el logro de esas metas, se requiere de la gestión de alguien más, a nivel dirección o autoridades. En la fase del control es necesario

aplicar una evaluación cualitativa y cuantitativa para verificar el trabajo que se está haciendo, aplicando diferentes instrumentos de evaluación, ya sea una guía de observación, una lista de cotejo, entre otros, etc. En la evaluación el docente debe revisar los instrumentos de evaluación que se aplican, si los resultados no son los que el pronóstico, para hacer una corrección en tiempo y forma, es necesario ir adecuando nuestros procedimientos y métodos. En conclusión, la función del docente no puede estar ajena al trabajo administrativo, no debe de trabajar de manera aislada, en ocasiones nos podemos resistir o ser renuentes a alinearnos a la gestión de los directivos, pero si queremos que el proceso de administración educativa sea exitoso y logre sus metas y objetivos, se debe de involucrar y participar de manera activa.

23.- Gestión del talento humano *(Cecilia del Carmen Morales Jiménez)*

El papel de las personas en la sociedad del conocimiento es fundamental pues está inmerso, se transmite, crea y utiliza por las personas (Freedman, 2004); en este orden de ideas, se puede afirmar que las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones. De allí que, no se considera válido utilizar el término recurso humano para referirse a sus miembros, pues se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que es el componente principal, con habilidades y características de toda una organización. Nombrar a las personas en términos de recursos significa despojarlas de su condición humana como fin en sí mismas y convertirlas en medios al servicio de los objetivos de la organización (Díaz, 2004). Para implicar a las personas en la organización, no basta con movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación, esperando incrementos de productividad, lo que se requiere es comprometer a las personas como sujetos de su personalidad en relación con el trabajo y la organización.

En tal sentido, la gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. En este punto, las organizaciones educativas no están separadas de esta categorización, al contrario, se encuentran determinadas por ella. En el ámbito organizacional educativo “la gestión del talento humano”, permitirá desarrollar un conjunto de mecanismos informativos, de ejecución y control, que puede utilizar la dirección para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la institución sea coherente con sus objetivos.

Esta coordinación e integración del talento humano se puede explicar a través de la gestión por competencias (Cuesta, 2002). Los enfoques de competencias comparten puntos comunes, como el hecho de que cada competencia presenta un nombre en cuanto de definición verbal precisa: identificación, autoconfianza, información, orientación, flexibilidad, liderazgo; es decir, que cada competencia tiene niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor, y se pueden desarrollar. El modelo material que se propone, (ver figura 9), es un modelo de gestión del Talento Humano para el fortalecimiento del Trabajo Corporativo en las organizaciones educativas, que aspira direccionar las acciones que se adoptan en ellas, con la finalidad de alcanzar la efectividad de los diferentes aspectos del trabajo corporativo, tal como se aprecia en la figura.

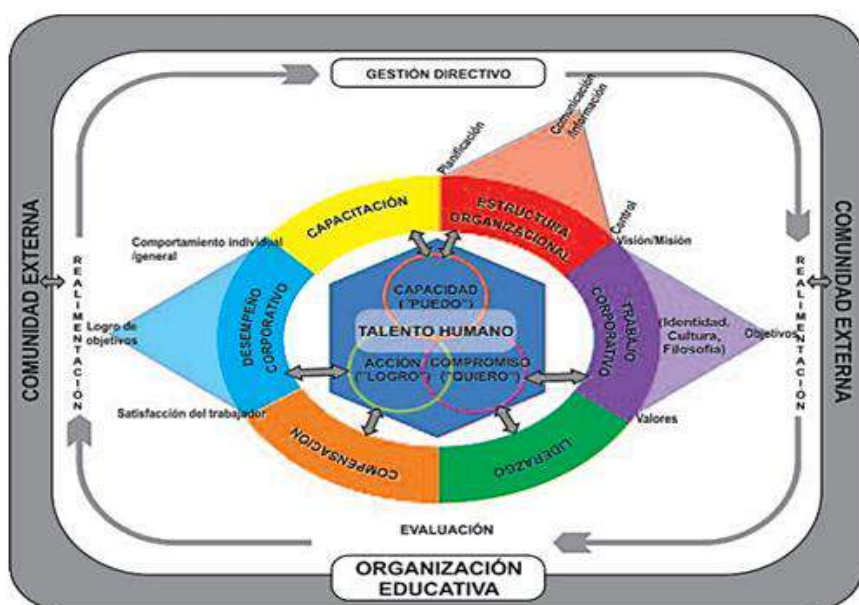


Figura 9: Modelo de gestión de talento humano a las organizaciones educativas.
 Revista de investigación N°88 Vol. 40 Mayo-Agosto, 2016

En tal sentido, al proponer el modelo de gestión, se tiende a transformar la administración de personal en una interrelación humana, donde la inducción sea un proceso constante de adaptación y conocimiento general y la evaluación del desempeño se transforme en una oportunidad de crecimiento, tomando en cuenta, en función de los principios y objetivos organizacionales, que los planes se realicen con base en gustos y aptitudes de cada quien, además de que los reconocimientos se fijen por capacidades, conocimientos y productividad.

24.-Competencias de los directivos escolares (María Magdalena Campos Alcalá)

De la misma manera que es muy importante las actividades que debe tener en cuenta un directivo para aspirar a tener un centro educativo con altos estándares de calidad y eficacia, debemos hablar de las competencias que se demandan en un directivo escolar que desea lograr los objetivos anteriormente mencionados. En ese sentido González propone las principales competencias que deben desarrollar los directivos escolares, mismos que se mencionan y explican a continuación:

- A. Gestor de un centro que busca la calidad:** Las competencias en este ámbito implican el diseño, junto a su comunidad, del Proyecto Educativo de Centro, PEC, y el establecimiento de los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Comprende también, el desarrollo de estrategias para alcanzar las metas propuestas y de los procesos de evaluación que permitan valorar y reencauzar, si fuera necesario, el desarrollo de dichos planes. Y el director se integra también a promover la participación en una gestión compartida en la elaboración del presupuesto, el mantenimiento de la planta física y la adquisición de materiales y equipos.
- B. Animador de la calidad académica de su centro:** La calidad académica de un centro depende en mucho de lo que se realiza en cada aula. En este sentido el rol de los docentes es fundamental en el desarrollo de aprendizajes de calidad. Así, González (2002) afirma sobre el particular que “Los directores y directoras reconocen que la eficacia de sus centros educativos es medida en función de los logros de aprendizaje de los estudiantes y de las oportunidades educativas que el centro educativo provee para que ocurran esos logros”. Esto implica que el director asuma el liderazgo en el proceso de desarrollo personal y profesional de sus docentes acompañándolos en la elaboración y desarrollo del Proyecto Curricular del Centro y los Proyectos de Aula; promoviendo la reflexión sobre la práctica y asumiendo el rol de ser su capacitador natural.
- C. Líder de la comunidad educativa:** El director como líder de la comunidad educativa es el responsable de promover y propiciar la utilización del centro y las comunidades como fuentes de aprendizajes (Grinberg, 2003) integrando todos los actores: estudiantes, docentes, padres, madres y comunidad. Esto implica la creación de una cultura organizacional que valore la calidad y el mejoramiento continuo de todos los procesos y acciones que se desarrollen en el centro y de la integración de éste con la comunidad.
- D. Líder de la relación centro -comunidad :** El director debe ser capaz de crear y articular espacios y posibilidades de cambio para promover acciones de integración con la comunidad a la que pertenece su centro. Entre estas

acciones se encuentra el establecimiento de acuerdos con instituciones educativas y no educativas que sirvan de apoyo al centro, la promoción de intercambios deportivos, educativos y culturales con instituciones similares, así como la participación, junto al centro y la comunidad, en la prevención y solución de los problemas comunitarios. (2006)

Estas cuatro competencias permitirán que por medio del director del centro educativo se pueda tener una gestión de recursos que optimice estos, y permita el apoyo a la eficacia y eficiencia del centro.

25.- Calidad educativa *(Karla Alicia González Hernández)*

Calidad educativa.

Hablar de calidad educativa es recordar que la educación también es considerada como una empresa, brinda un servicio a la sociedad la cual se centra, en el producto del proceso de enseñanza y aprendizaje, es el individuo mismo que cambia su visión, actitud, saber, convivencia y sus habilidades para insertarse en un medio social, al cual también transformará, esto multiplicado por X cantidad de individuos que sean clientes del servicio de la institución, por lo que también transforma vidas y sociedades. Este servicio es de tipo intangible, por tanto, mucho más compleja su observación, debido al peso y la importancia de lo que genera, no es un producto que se mide por su hechura y su duración, o un servicio en que se evalúa por la satisfacción del cliente, aunque muchas instituciones educativas sí lo manejan de esta manera. Al terminar el proceso la institución debe rendir cuentas de manera clara a los alumnos, al sistema educativo nacional y a los individuos que se encuentran dentro de la institución. Otra parte de la calidad también se mide con la obtención del recurso económico que permite la permanencia y continuidad en el servicio, con el hecho de que sea una empresa eficiente y rentable como se abordó en unidades anteriores, para que los empresarios, comunidades, trabajadores y clientes, reciban un beneficio al tener un eficiente servicio. He aquí la importancia de entender la calidad educativa, no es un simple servicio al cliente, es un servicio de orden social y personal.

Calidad integral.

La calidad consiste en verificar que cada parte cumpla su cometido, pero sin caer en el control y auditoría patológica, es decir, estar encima de la gente y los sistemas para que éstos cumplan con su labor. Es decir, requiere autogestión, responsabilidad, autonomía, autorregulación y organización entre dimensiones o sistemas, comunicación continua y asertiva. Un verdadero trabajo colaborativo en donde todas las ideas confluyen para adecuarse a las necesidades reales de la institución y el entorno. Se trata de creer en el valor del capital humano, en el valor

de las ideas, la influencia y el buen manejo de las nuevas tecnologías, la competitividad profesional y prudente, la ética social, personal y corporativa. La calidad total implica realmente el crecimiento y el autoconocimiento de la institución, el compromiso y la responsabilidad.

Gestión de calidad.

La gestión de calidad es un modelo reciente en el sentido del control de calidad en las empresas; lo que requirió que se generarán organizaciones gubernamentales, (internacionales y nacionales) que revisaran la calidad de los productos y servicios, para que se estandaricen los procesos, es decir, el paso a paso de cada acción que generaba el producto o el servicio. La gestión de calidad busca que cada proceso ocupado para desarrollar el servicio o producto sea el adecuado, eficiente y eficaz, al final, éste debe cumplir con la calidad adecuada, esto es, haga lo que dice que hace. En relación con la gestión de calidad en la institución educativa, se deben revisar los procesos de cada área, departamento o dimensión, el correcto funcionamiento, que todos cumplan con un procedimiento estandarizado; en las labores recurrentes debe haber una línea clara de acción entre los diferentes agentes que la generan, pasos a seguir, una relación entre las diferentes áreas o departamentos, que la comunicación sea continua y asertiva, etc.

Certificación.

La certificación es un reconocimiento nacional o internacional que verifica y sustenta que la institución o empresa cuenta con los procesos estandarizados adecuados, eficaces y eficientes que le permiten competir en un mercado nacional o internacional, y valida la calidad de los productos o servicios y con ello asegurar que se satisface la necesidad del cliente que lo consuma. En México, encontramos que hay varias casas certificadoras que verifican y dan validez a las instituciones educativas que buscan generar confianza entre los usuarios, y para el mejoramiento propio de la empresa educativa. Estas certificadoras son de orden gubernamental y organizaciones sociales que dependen de organismos internacionales que brindan la asesoría a las instituciones para desarrollar procesos de calidad y así ser reconocidas nacional o internacionalmente en su quehacer cotidiano. Véanse algunas de las principales certificadoras:

- ✓ ANUIES: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Estudios Superiores. Era la casa certificadora principal de las Universidades Públicas, en los últimos años también certifica a las instituciones privadas.
- ✓ FIMPES: Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior.
- ✓ CONACYT: Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías.

- ✓ CIEES: Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior.
- ✓ COMPI: Comité Mexicano para la Práctica Internacional para las Profesiones. Acredita programas académicos y práctica profesional
- ✓ CENEVAL: Centro Nacional de Evaluación, este revisa y evalúa a los alumnos en su ingreso y egreso de las instituciones educativas por medio de exámenes como EXANI-I, Ingreso a nivel medio superior, EXANI-II, ingreso a nivel superior, EXANI-III, estudios de posgrado y EGEL, examen de egreso general de licenciatura.
- ✓ CONOCER: Consejo Nacional de Certificación Laboral. Certifica las competencias laborales de los trabajadores, para competir a nivel nacional e internacional.
- ✓ Norma ISO 9000: Nace de la Organización Internacional para la estandarización (ISO es la abreviación internacional) la organización nace en 1979 en Inglaterra con la British Standards Institution (BSI).

De alguna manera, el reconocimiento nacional o internacional, puede ser de gran ayuda a las necesidades de la gestión de calidad en la empresa educativa, un proceso de certificación se genera a través de uno o dos años, con los cuales se estandarizan los procesos, se revisan de manera continua y se mejoran conforme avanza su desarrollo; permite, así, a la empresa mejorar, analizar y realizar una reingeniería de sí misma para competir en un medio globalizado.

26.- Estilos de aprendizaje profesores y alumnos. (María Prescilia Martínez Rubio)

En la literatura sobre los estilos de aprendizaje, señalan varios autores que parten de la necesidad que tiene el individuo para reconocer sus características de aprender para desarrollarlas, aprovecharlas y mejorarlas, por lo tanto indagar y conocer como la adquieren los estudiantes durante su proceso educativo y los estilos de enseñanza de los docentes es imperativo para coadyuvar en la metacognición de los actores de la educación, dado lo anterior me permito abordar los 4 estilos de aprendizaje que proponen Peter Honey (1986-1988) y Alfonso Mumford (1986), aunque fueron orientadas al mundo de las empresas, responden al proceso cíclico del aprendizaje. Activo, reflexivo, teórico y pragmático.

- **Activo.** en este estilo a los alumnos (docentes) les gustan los desafíos, nuevas actividades, les agrada descubrir que puede suceder y se basan también en sus experiencias personales, se entusiasman con los concursos, ejemplo concursos culturales, declamación, pintura, canción; les atrae participar en la técnica lluvia de ideas. Son del grupo de personas que

expresan: probaré cualquier cosa una vez”, son activos y se involucran fácilmente con los demás. aunque entre en controversia porque parte de lo que leí dice que el papel del alumno es ser pasivo.

- **Reflexivo.** Este estilo de aprendizaje los alumnos-docentes parten de la observación como técnica o habilidad para meditar y revisar las experiencias desde diferentes perspectivas, les agrada escuchar y observar a los demás, sin intervenir hasta que se apropian de la información para participar y ser el centro de atención. Son muy cautelosos, por ejemplo, un sujeto que participa en un debate escucha las participaciones de los ponentes y al final toma la palabra para argumentar con hechos y opiniones.
- **Teóricos.** los alumnos-docentes se les reconoce como los metódicos, ven los problemas de una manera lógica, paso por paso, son perfeccionistas, críticos, les gusta analizar y sintetizar, su forma de pensar es: si es lógico (verdadero) es bueno. Intentan ser independientes, ejemplo, les agradan la historia.
- **Pragmáticos.** son expertos en probar ideas, técnicas, son directos y realistas, les gusta actuar rápido, son impacientes durante discusiones que teorizan, les agrada poner en práctica sus ideas, y dicen si funciona. Son prácticos para tomar decisiones y resolver problemas. Ejemplo son líderes para organizar trabajos de equipo y designar tareas.

De esta manera se señala que estos autores, diseñaron un instrumento con 80 reactivos, tanto para docentes como alumnos; para docentes conocer e identificar estilos de enseñanza y para los alumnos estilos de aprendizaje.

1. Cuestionario HONEY- ALONSO de Estilos de Aprendizaje.

Instrucciones para responder al cuestionario:

- Este cuestionario ha sido diseñado para identificar tu estilo preferido de aprender. No es un test de inteligencia, ni de personalidad.
- No hay límite de tiempo para contestar el cuestionario.
- No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que seas sincero(a) en tus respuestas.
- Si estás más de acuerdo que desacuerdo con la sentencia pon un signo más (+),
- Sí, por el contrario, estás más en desacuerdo que de acuerdo, pon un signo menos (-), Por favor contesta todas las sentencias:

() 1. Tengo fama de decir lo que pienso claramente y sin rodeos.

() 2. Estoy seguro/a de lo que es bueno y lo que es malo, lo que está bien y lo que está mal.

- () 3. Muchas veces actúo sin mirar las consecuencias.
- () 4. Normalmente trato de resolver los problemas metódicamente y paso a paso.
- () 5. Creo que los formalismos coartan y limitan la actuación libre de las personas.
- () 6. Me interesa saber cuáles son los sistemas de valores de los demás y con qué criterios actúan.
- () 7. Pienso que el actuar intuitivamente puede ser siempre tan válido como actuar reflexivamente.
- () 8. Creo que lo más importante es que las cosas funcionen.
- () 9. Procuro estar al tanto de lo que ocurre aquí y ahora.
- () 10. Disfruto cuando tengo tiempo para preparar mi trabajo y realizarlo a conciencia.
- () 11. Estoy a gusto siguiendo un orden en las comidas, en el estudio, haciendo ejercicio regularmente.
- () 12. Cuando escucho una nueva idea enseguida comienzo a pensar cómo ponerla en práctica.
- () 13. Prefiero las ideas originales y novedosas, aunque no sean prácticas.
- () 14. Admito y me ajusto a las normas sólo si me sirven para lograr mis objetivos.
- () 15. Normalmente encajo bien con personas reflexivas, y me cuesta sintonizar con personas demasiado espontáneas, imprevisibles.
- () 16. Escucho con más frecuencia lo que hablo.
- () 17. Prefiero las cosas estructuradas a las desordenadas.
- () 18. Cuando poseo cualquier información, trato de interpretarla bien antes de manifestar alguna conclusión.
- () 19. Antes de hacer algo estudio con cuidado sus ventajas e inconvenientes.
- () 20. Me entusiasmo con el reto de hacer algo nuevo y diferente.
- () 21. Casi siempre procuro ser coherente con mis criterios y sistemas de valores. Tengo principios y los sigo.
- () 22. Cuando hay una discusión no me gusta ir con rodeos.
- () 23. Me disgusta implicarme afectivamente en el ambiente de la escuela. Prefiero mantener relaciones distantes.
- () 24. Me gustan más las personas realistas y concretas que las teóricas.
- () 25. Me cuesta ser creativo/a, romper estructuras.
- () 26. Me siento a gusto con personas espontáneas y divertidas.
- () 27. La mayoría de las veces expreso abiertamente cómo me siento.
- () 28. Me gusta analizar y dar vueltas a las cosas.
- () 29. Me molesta que la gente no se tome en serio las cosas.
- () 30. Me atrae experimentar y practicar las últimas técnicas y novedades.
- () 31. Soy cauteloso/a a la hora de sacar conclusiones.
- () 32. Prefiero contar con el mayor número de fuentes de información. Cuantos más datos reúna para reflexionar, mejor.

- () 33. Tiendo a ser perfeccionista.
- () 34. Prefiero oír las opiniones de los demás antes de exponer la mía.
- () 35. Me gusta afrontar la vida espontáneamente y no tener que planificar todo previamente.
- () 36. En las discusiones me gusta observar cómo actúan los demás participantes.
- () 37. Me siento incómodo/a con las personas calladas y demasiado analíticas.
- () 38. Juzgo con frecuencia las ideas de los demás por su valor práctico.
- () 39. Me agobio si me obligan a acelerar mucho el trabajo para cumplir un plazo.
- () 40. En las reuniones apoyo las ideas prácticas y realistas.
- () 41. Es mejor gozar del momento presente que deleitarse pensando en el pasado o en el futuro.
- () 42. Me molestan las personas que siempre desean apresurar las cosas.
- () 43. Aporto ideas nuevas y espontáneas en los grupos de discusión.
- () 44. Pienso que son más consistentes las decisiones fundamentadas en un minucioso análisis que las basadas en la intuición.
- () 45. Detecto frecuentemente la inconsistencia y puntos débiles en las argumentaciones de los demás.
- () 46. Creo que es preciso saltarse las normas muchas más veces que cumplirlas.
- () 47. A menudo caigo en la cuenta de otras formas mejores y más prácticas de hacer las cosas.
- () 48. En conjunto hablo más que escucho.
- () 49. Prefiero distanciarme de los hechos y observarlos desde otras perspectivas.
- () 50. Estoy convencido/a que debe imponerse la lógica y el razonamiento.
- () 51. Me gusta buscar nuevas experiencias.
- () 52. Me gusta experimentar y aplicar las cosas.
- () 53. Pienso que debemos llegar pronto al grano, al meollo de los temas.
- () 54. Siempre trato de conseguir conclusiones e ideas claras.
- () 55. Prefiero discutir cuestiones concretas y no perder el tiempo con pláticas superficiales.
- () 56. Me impaciento cuando me dan explicaciones irrelevantes e incoherentes.
- () 57. Compruebo antes si las cosas funcionan realmente.
- () 58. Hago varios borradores antes de la redacción definitiva de un trabajo.
- () 59. Soy consciente de que en las discusiones ayudo a mantener a los demás centrados en el tema, evitando divagaciones.
- () 60. Observo que, con frecuencia, soy uno/a de los/as más objetivos/as y desapasionados/as en las discusiones.
- () 61. Cuando algo va mal, le quito importancia y trato de hacerlo mejor.
- () 62. Rechazo ideas originales y espontáneas si no las veo prácticas.
- () 63. Me gusta sopesar diversas alternativas antes de tomar una decisión.
- () 64. Con frecuencia miro hacia delante para prever el futuro.

- () 65. En los debates y discusiones prefiero desempeñar un papel secundario antes que ser el/la líder o el/la que más participa.
- () 66. Me molestan las personas que no actúan con lógica.
- () 67. Me resulta incómodo tener que planificar y prever las cosas.
- () 68. Creo que el fin justifica los medios en muchos casos.
- () 69. Suelo reflexionar sobre los asuntos y problemas.
- () 70. El trabajar a conciencia me llena de satisfacción y orgullo.
- () 71. Ante los acontecimientos trato de descubrir los principios y teorías en que se basan.
- () 72. Con tal de conseguir el objetivo que pretendo soy capaz de herir sentimientos ajenos.
- () 73. No me importa hacer todo lo necesario para que sea efectivo mi trabajo.
- () 74. Con frecuencia soy una de las personas que más anima las fiestas.
- () 75. Me aburro enseguida con el trabajo metódico y minucioso.
- () 76. La gente con frecuencia cree que soy poco sensible a sus sentimientos.
- () 77. Suelo dejarme llevar por mis intuiciones.
- () 78. Si trabajo en grupo procuro que se siga un método y un orden.
- () 79. Con frecuencia me interesa averiguar lo que piensa la gente.
- () 80. Esquivo los temas subjetivos, ambiguos y poco claros.

2. Perfil de aprendizaje.

1. Rodea con un círculo cada uno de los números que has señalado con un signo más (+).
2. Suma el número de círculos que hay en cada columna.
3. Coloca estos totales en la gráfica. Une los cuatro para formar una figura. Así comprobarás cuál es tu estilo o estilos de aprendizaje preferentes. Véase tabla 6.

ACTIVO	REFLEXIÓN	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
3	10	2	1
5	16	4	8
7	18	6	12
9	19	11	14
13	28	15	22
20	31	17	24
26	32	21	30
27	34	23	38
35	36	25	40
37	39	29	47
41	42	33	52

43	44	45	53
46	49	50	56
48	55	54	57
51	58	60	59
61	63	64	62
67	65	66	68
74	69	71	72
75	70	78	73
77	79	80	76

Tabla 6: Perfil de aprendizaje.

3. Gráfica estilos de aprendizaje.

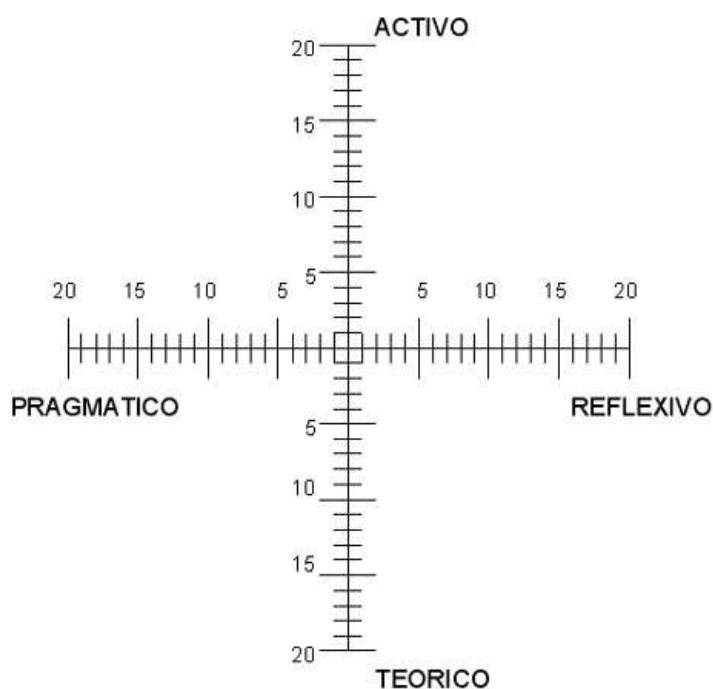


Figura 10: Gráfica estilos de aprendizaje.

27.- ¿Qué es un protocolo educativo? (Layda Gladys Delgado Saucedo)

Los **protocolos** definen y regulan los siguientes elementos mínimos: Procedimientos para resolver situaciones que atenten contra la integridad física o psicológica de algún miembro de la comunidad **educativa**. Responsables de la activación del **protocolo** de acciones a realizar y de plazos para resolución y pronunciamiento.

¿Cómo usamos el protocolo en la educación?

- para evitar tener que buscar soluciones y tomar decisiones cada vez que surge el mismo problema.
- se garantiza que todos los integrantes institucionales actúen siguiendo el mejor procedimiento para resolver un problema.

¿Cuál es la utilidad de un protocolo?

- El **protocolo** es una herramienta increíblemente útil, creada precisamente para facilitar la organización de eventos y contribuir a que todo el mundo se sienta cómodo. Imaginemos que debemos organizar un acto al que asistirá una gran cantidad de invitados, entre ellos personalidades y autoridades...

El protocolo establece el procedimiento a seguir.

Los protocolos establecen **cuándo deben iniciarse, los pasos a seguir y las decisiones que hay que tomar** según determinadas circunstancias, a lo largo del proceso para solucionar el problema. En el ejemplo que ilustra esta entrada, “un alumno presenta dificultades de lectoescritura a lo largo del primer curso de Primaria”, el protocolo debería indicar:

1. Cuando se considera que hay que poner en marcha el protocolo: en qué fase del curso, con qué tipo de dificultades.
2. Cuáles son los primeros pasos para seguir, por ejemplo, reforzar desde casa, reforzar en el colegio.
3. Los pasos siguientes si las medidas anteriores no solucionan el problema, por ejemplo, realizar una evaluación psicopedagógica para conocer puntos fuertes y débiles.
4. Las medidas extraordinarias que deben adoptarse a partir de la evaluación psicopedagógica.
5. Etcétera.

Por qué se usan protocolos.

- Los protocolos se utilizan en las diferentes disciplinas por los siguientes motivos: 1º. Para evitar tener que buscar soluciones y tomar decisiones **cada vez que surge el mismo problema**. En el ejemplo que está ilustrando el artículo, el protocolo sirve para no tener que pensar qué se puede hacer, cada vez que un alumno presenta dificultades para adquirir la lectoescritura en el primer curso de Primaria. 2º. El protocolo se diseña como **la mejor opción para resolver un problema**. De esta forma se garantiza que **todo el mundo actuará siguiendo el mejor procedimiento** para resolver un problema. Si en los colegios se ha establecido a partir de la experiencia, cuál es la mejor forma de actuar cuando un alumno no adquiere la lectoescritura

el primer año de Primaria, se asegura que siempre se optará por la mejor respuesta a este problema.

28.- Control de gestión (*Jonathan Mario Ruiz García*)

Definición de control de gestión.

El **control de gestión** es un proceso que se encarga de guiar la gestión empresarial hacia los objetivos propuestos. Asimismo, este proceso es una herramienta que permite evaluar la gestión realizada hasta el momento. Tradicionalmente, los controllers financieros se dedicaban al control operativo, controlando la contabilidad de costes. Aun así, si no se ha estado en contacto con este oficio no es fácil comprender todas las tareas de un controller. En este sentido, cabe destacar que el objetivo principal del control de gestión es el de coordinar todas las áreas de una compañía para obtener la información necesaria para **mejorar la toma de decisiones** y, de rebote, la dirección de la empresa. Se trata de un proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla. La concepción clásica del **control de gestión** incluye el control operativo, desarrollándolo mediante un sistema que está relacionado con la contabilidad de costes. La concepción moderna integra más elementos promoviendo la integración entre ellos. Con respecto al nuevo concepto de **control de gestión**, éste centra su atención en la planificación y el control, debiendo contar con una orientación estratégica que brinde aspectos operativos. El sistema de **control de gestión** presenta un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, además posibilita determinar los vínculos que ligan las variables técnicas-organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa, siendo un punto de partida para el mejoramiento de los estándares. También permite realizar el control para determinar si los resultados satisfacen los objetivos planteados por la organización. *Los principios de control son:*

- *Utiliza la contabilidad como un elemento informativo.*
- *Desarrolla economía de control.*
- *El control por excepción.*
- *El control por responsabilidades.*
- *La integración de los sistemas de control.*
- *Coincide el presupuesto y el plan de cuentas contable.*
- *Se realizan medidas adecuadas como consecuencia de la aplicación del control.*

El control de gestión es una forma de monitorear el plan estratégico de la organización, a través de indicadores de gestión que están alineados con objetivos,

metas y responsables. Cuando las empresas planifican un periodo, sea un año, un semestre o un trimestre, deben considerar cuál es el objetivo principal que desean alcanzar. Y, a partir de él, establecer objetivos específicos y estratégicos de parte de todas las áreas funcionales de la organización.

La importancia de los indicadores cuantitativos en el control de gestión.

Por último, los indicadores, al igual que las metas, deben ser cuantitativos, porque serán la herramienta disponible para monitorear y corregir acciones. Puede incluirse un semáforo que distinga cuándo la meta va en buen camino (verde), cuando va en camino de riesgo (amarillo) y cuando está en peligro de alto riesgo (rojo). El control de gestión permite también rediseñar la estrategia y tener una visión global del negocio. Es imprescindible que todas las áreas funcionales de la organización: comercial, operaciones, finanzas, recursos humanos, comunicaciones, administración, etc, sepan por qué es tan importante el cumplimiento de sus metas departamentales. Asimismo, si la compañía establece incentivos y acciones de motivación, aumenta la posibilidad de que se cumplan sus objetivos. Ya que, la productividad no sólo estará dada por los incentivos monetarios que, por cierto, son individuales. Los incentivos colectivos promueven el trabajo en equipo y la mejora continua del clima laboral. En síntesis, el control de gestión es una herramienta que conecta la planificación con la estrategia y donde intervienen todas las áreas de una compañía. Por lo que su diseño debe ser de participación colectiva para así establecer objetivos realistas y alcanzables.

29.- Innovación Administrativa (Berenice Sifuentes Montes)

La innovación administrativa, surge cuando se proponen medios alternativos para gestionar la organización. Las innovaciones administrativas son definidas como aquéllas que suceden en el sistema social de una organización, la implementación de una nueva manera de reclutar personal, distribuir recursos o estructurar tareas, autoridad y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas. Villalobos (2007). Por su parte, Soto (2006), considera que, la adopción exitosa de innovaciones en las organizaciones es un resultado conjunto de la presencia de tres mecanismos: 1) Un mecanismo innovador, que lleva nuevas ideas a la organización. 2) Un mecanismo de sustentación, que crea un clima interno favorable para la adopción de innovaciones; y 3) Un mecanismo de feed-back que evalúa las consecuencias de la innovación y provee información para la retención, modificación o abandono de la innovación. En congruencia con lo antes expuesto, se puede inferir, que la modernidad e innovación administrativa representan una de las fórmulas más adecuadas para transformar la estructura administrativa de los centros escolares.

El objetivo de sensibilizar sobre las relaciones entre estos dos conceptos está orientado a identificar los elementos primordiales, de manera que se pueda llegar a un consenso sobre la necesidad de innovar dentro de la administración; existen factores importantes que se deben tener en cuenta: el cambio y el poder. La relevancia del cambio radica en su naturaleza misma, pues se trata de pasar de un estado a otro, donde todas las características de un hecho o fenómeno, o una de ellas, pueden alterarse. De esta manera, el cambio es un hecho esencial cuando se indaga sobre la innovación, el conocimiento y el aprendizaje. El otro elemento detrás de la relación innovación y administración es el poder, que surge como una manera de solucionar los conflictos que puedan surgir dentro de una organización. De acuerdo con Hislop, por un lado, se puede afirmar que “el poder es un recurso escaso cuyo uso permite a las personas moldear o manipular el comportamiento de otros” (2005: 94) Por otra parte, Hislop presenta otra perspectiva al respecto, presentada por Foucault: “El poder es producido y se reproduce a través de la evolución de relaciones sociales. Lo que es y lo que hace son la misma cosa” (2005, p. 99). Esta apreciación tiene gran impacto dentro de la administración puesto que en cualquier organización se establecen relaciones interpersonales, de las cuales seguramente emergen conflictos de intereses y relaciones de poder. Así, comprender y estudiar las relaciones sociales dentro de la organización permite, en mayor medida, conocer la naturaleza del poder y las condiciones bajo las cuales actúa.

Gracias a la globalización y al acelerado desarrollo de las tecnologías de información, se requieren una constante acumulación y cambio tanto en los conocimientos como en los procedimientos, herramientas, equipos, etc. Por eso hoy, las instituciones académicas requieren de la planeación estratégica entendida como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De modo que, la administración educativa del siglo XXI debe aperturar espacios para estimular la inteligencia, desarrollar valores culturales y nutrir el tejido social en la búsqueda de mejores condiciones de vida en beneficio común. Según Vilardy (2003), para producir cambios de calidad en las organizaciones, no basta con que cada funcionario tenga conocimientos sobre planificación estratégica, o domine técnicas específicas; sino que deben darse cambios sustantivos y permanentes, además de, una transformación integral a nivel de la organización. Es decir, la capacitación de los trabajadores es necesaria, pero no suficiente para lograr innovaciones significativas y duraderas. En este sentido la planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. A su vez, conlleva a tener conciencia del cambio, plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las

necesidades del talento humano, como los recursos físicos, financieros y tecnológicos, para llevar esas acciones a cabo.

30.- Certificación con estándares de competencia. (Juan Antonio Covarrubias)

¿Qué es un estándar de competencia?

El Estándar de Competencia describe el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, con las que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño. Es un documento oficial aplicable en toda la República Mexicana que sirve de referencia para evaluar y certificar la competencia de las personas.

¿Cómo certifico mis competencias?

La certificación de competencias es el proceso a través del cual las personas demuestran por medio de evidencias, que cuentan con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cumplir una función a un alto nivel de desempeño de acuerdo con lo definido en un Estándar de Competencia, sin importar como los hayan adquirido. CIFE se encuentra acreditado como Entidad de Certificación y Evaluación ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Con esta acreditación podemos capacitar, evaluar y certificar las competencias de técnicos especialistas en los siguientes estándares:

Estándares de competencia:

- I. **EC0076** - Evaluación de la competencia de candidatos con base en Estándares de Competencia. Propósito: Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que evalúan la competencia de candidatos con base en Estándares de Competencia y aseguran la excelencia en el proceso de evaluación de competencia.
- II. **EC0301** - Diseño de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal, sus instrumentos de evaluación y manuales del curso. Propósito: Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que diseñan cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal, diseñando cursos de capacitación presenciales, diseñando instrumentos para la evaluación de cursos de capacitación presenciales y desarrollando manuales del curso de capacitación presenciales.
- III. **EC0362** - Asesoría en cursos de formación en línea. Propósito: Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que se desempeñan como asesores de cursos para formación en línea, cuyas

competencias a desarrollar son el manejo de herramientas de colaboración y comunicación, así como el uso de una plataforma para la asesoría de un curso en línea.

- IV. **EC0454** - Ejecución de cursos con el enfoque de competencias. Propósito: Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que realizan la planeación de la secuencia de enseñanza y aprendizaje de un curso, la ejecución y evaluación de sesiones presenciales diseñando instrumentos para la evaluación.

31.- Liderazgo en la Administración Educativa (*Diana Jaqueline Acuña Velarde*)

De manera introductoria es importante reconocer que el líder educativo es la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones.

Liderazgo efectivo.

Un liderazgo efectivo crea y mantiene el desarrollo interno de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo y los involucra totalmente en la consecución de los objetivos de la organización. Por otra parte, está en capacidad de establecer una visión clara del futuro de la organización mediante la definición de objetivos estratégicos que pueden ser alcanzados a largo plazo dentro del proceso de mejora continua. Esto es posible por el conocimiento e información que el líder tiene de la organización, el liderazgo efectivo debe promover la creación y el sustento de valores compartidos, para el estímulo del espíritu del grupo, el líder efectivo debe propiciar el empuje requerido a fin de eliminar el miedo a alcanzar la mejora de los resultados de la organización, a través del entendimiento de las metas finales y de los procesos involucrados para su consecución.

Liderazgo eficiente.

El liderazgo efectivo es aquel que es capaz de estructurar y propiciar las relaciones y actividades de la unidad de trabajo facilitando a los miembros del equipo qué se necesita hacer y cómo hacerlo, mejorando su desarrollo y motivación para lograr los objetivos. Por ello, según **Sergio Edú Valsania** los líderes eficaces son aquellos que son capaces de obtener resultados que sobrepasan expectativas, despiertan emociones positivas en su entorno y fomentan el desarrollo y crecimiento de las personas de la organización.

Liderazgo eficaz.

El objetivo de un liderazgo eficaz es crear un ambiente idóneo dentro del equipo que haga posible potencializar las competencias profesionales y permita expresar los talentos de cada uno de sus miembros con el fin de alcanzar el rendimiento pretendido.

Liderazgo delegativo.

El liderazgo delegativo es un estilo en el que el líder delega, no interviene y no aporta refuerzo. El líder no interviene a no ser que sea necesario, apenas ejerce control. Se basa en dejar que cada persona utilice su experiencia y conocimientos sin intervenir, las ventajas para algunas personas tener autonomía y libertad, les aporta motivación y sirve para mejorar su desempeño.

Liderazgo autocrático.

Es el estilo de liderazgo contrario al anterior. El líder tiene todo el control y el poder, es el único que toma decisiones y fija las directrices sin contar con nadie. Es un estilo de liderazgo en una dirección, que se basa en la imposición y temor, las personas se limitan a obedecer al líder.

Liderazgo democrático.

El estilo democrático, es un estilo en el que todo el grupo participa y tiene opinión, mientras que el líder recoge opiniones, escucha, decide y supervisa. Es un estilo con muchas direcciones, donde todos participan y son escuchados, esto tiene como ventaja que cuando los miembros del grupo se perciben escuchados, cuando se tiene en cuenta su opinión, se implican más con el grupo, están más motivados y son más eficaces.

Liderazgo Transaccional.

Es un estilo de liderazgo basado en las transacciones o intercambios entre el líder y los miembros del grupo. El líder se beneficia de los logros de los miembros del grupo y a cambio reciben alguna compensación o premio, es un estilo que se centra en objetivos y en acuerdos, los miembros del grupo se motivan por lograr objetivos y sobre todo por la recompensa asociada a los objetivos. En este estilo queda claro lo que se espera de cada uno.

Liderazgo transformacional.

Es un estilo de liderazgo que se basa en la puesta en común de los recursos y conocimientos de los miembros del grupo para favorecer y promover la transformación. Es un estilo de liderazgo que favorece la transformación de la organización y grupo, abierto al cambio y que se basa en la comunicación. Este

estilo de liderazgo tiene muchas ventajas, ya que escucha a los miembros del grupo en busca de soluciones y transformaciones. Los miembros del grupo se sienten motivados e implicados. El líder es capaz de aumentar la efectividad y eficiencia del grupo, así mismo quienes trabajan en él se convierten en un grupo dinámico, que cambia de expectativas y de forma de acción con las circunstancias.

32.- Proceso de Evaluación - Certificación

- I. El proceso inicia cuando una persona acude con un Evaluador Independiente (EI) acreditado ante la ECE (Entidad Certificadora) para recibir información acerca del proceso de evaluación de competencias, el estándar de su interés, los requisitos, tiempos y perfil de los beneficiados.
- II. **Preparación de la evaluación y Acuerdo del Plan de evaluación.** Durante esta actividad el evaluador presenta al candidato el plan que guía las actividades para seguir durante el proceso de evaluación e incluye la fecha para la presentación de la evidencia solicitada, los horarios y los lugares, así como la fecha para la presentación de los resultados.
- III. **La recopilación de evidencias.** Paso en el que se realiza la evaluación de acuerdo con el Plan de evaluación. Su base es la recopilación de evidencias que exige el estándar y su registro en el instrumento de evaluación respectivo. El evaluador verifica que las evidencias generadas por el candidato sean, en calidad y cantidad iguales a las que exige el Estándar.
- IV. **Integración del portafolio de evidencias.** Es el archivo que contiene las evidencias y los documentos que comprueban que el candidato fue evaluado.
- V. **El juicio de competencia.** Es el resultado de la evaluación de un candidato. Se basa en la recopilación y contabilización de las evidencias de conocimiento, desempeño, producto y actitud ya establecidas en los instrumentos y las observaciones que el evaluador marca cuando el candidato es evaluado. Este juicio tiene dos opciones:
 - a. **Competente.** Significa que el candidato logró demostrar todas las evidencias y suficiencias requeridas en el instrumento de evaluación.
 - b. **No competente.** Significa que el candidato no logró demostrar todas las evidencias o suficiencias requeridas.
- VI. Una vez que se tiene el portafolio integrado y el juicio de competencia emitido, se envía al grupo de dictamen. El grupo de dictamen está conformado por personas expertas en los procesos de evaluación y revisan que ésta se haya realizado conforme a lo establecido por el CONOCER, ratificando la procedencia del juicio de competencia.
- VII. Con la ratificación o rectificación del juicio de evaluación, se tramita o no el certificado de competencia. El resultado se le informa al candidato y si procedió la certificación, conforme a la fecha pactada, el certificado le es

entregado al candidato. De no ser así, se le brindan alternativas para fortalecer las áreas de oportunidad detectadas durante la evaluación.

33.- Comunidad de aprendizaje (*Alejandra Aburto Lozano*)

Una comunidad de aprendizaje se puede definir como la integración de grupos de docentes con diferentes niveles de experiencia, conocimientos y pericias que aprenden mediante su **implicación** y participación en actividades auténticas y culturalmente relevantes, gracias a la colaboración que establecen entre sí, a la construcción del conocimiento colectivo y a la puesta en marcha de diversos tipos de ayudas que se prestan mutuamente. Una comunidad de aprendizaje auténtica inicia cuando priva un ambiente de cooperación, de comunicación, de intereses centrados en la tarea y de compromisos con los objetivos adoptados, la integración es un proceso cuyo nivel óptimo se alcanza cuando los participantes advierten logros significativos y cobran conciencia de que han llegado a un alto nivel de cooperación y comunicación. El aprendizaje es un grupo en un proceso de transformación mutua: la persona cambia por la influencia del grupo y éste se modifica por la acción de sus miembros. La integración del grupo no quiere decir que todos piensen igual (uniformación o desaparición de la individualidad), pues la mayor riqueza del grupo se da cuando existe una heterogeneidad en cuanto a sus miembros y una percepción cada vez más común de los objetivos del aprendizaje.

¿Cuándo NO se integra una comunidad de aprendizaje?

- Cuando los maestros no se sienten identificados con los objetivos o cuando existen y persisten conflictos interpersonales no clarificados, ni abordados como una problemática que existe y actúa sobre la dinámica de la Comunidad.
- Entonces la comunicación se hace deficiente; aparece la competencia entre los integrantes dando lugar a la formación de subgrupos que establecen sus fronteras y requisitos de pertenencia.
- No es grave la aparición de conflictos, lo grave es la no elaboración (explicitación y abordaje de los problemas internos) adecuada y oportuna. La existencia de conflictos y la resolución de estos son experiencias de aprendizaje que fortalecen la cohesión y madurez del grupo.

¿Organización del aprendizaje?

- La experiencia Comunitaria genera la necesidad de comunicación. La comunicación cara a cara es la más rica en significaciones: tono, intensidad, afectividad.

- La Comunidad es una fuente generadora de experiencias de aprendizaje y se adquieren mayor significado en la relación interpersonal, ya que esta es una condición privilegiada en la medida que el ser humano aprende no solamente en relación con las cosas, sino fundamentalmente en relación con las personas.
- El coordinador del grupo juega un papel sustantivo; su manera de proceder reproduce las formas de instrucción que le tocó vivir como participante y que en muchos casos son la única referencia que tiene cuando se propone conducir.
- Alguien que coordina una Comunidad de Aprendizaje Requiere ciertas actitudes y conocimiento sobre el aprendizaje, la conducta, el proceso grupal y su dinámica, que le permitan desarrollar una técnica propia para coordinar el grupo de aprendizaje.
- Las personas que van a dedicarse a la tarea de coordinar deben tener facilidad para dirigir un trabajo de grupo y recordar siempre que no se trata de imponer ideas o de forzar el trabajo para llegar a determinada conclusión, sino de propiciar un clima de colaboración en torno al logro de un objetivo común, que es el de mejorar nuestro desempeño como maestros.

¿En qué principios se funda el diálogo profesional en la Comunidad de Aprendizaje?

Los integrantes de una Comunidad deben trabajar desde lo individual y desde lo colectivo, sobre todo, tres aspectos:

- a) **El rigor académico:** en una Comunidad se demanda la participación continua y constante de sus miembros, que tienen la obligación de investigar y hacer lecturas que amplíen su conocimiento sobre los temas o asuntos que aborden. La producción de conocimientos implica un diálogo constante entre la teoría y la práctica. No se trata de estar en acuerdo absoluto con una teoría o con otra, sino de procurarse elementos que permitan analizar con cierta distancia la práctica docente propia. Entonces, para que el trabajo en Comunidad sea productivo es indispensable que los integrantes se comprometan a continuar o iniciar un cambio donde el estudio y la lectura sean asuntos fundamentales.
- b) **La confianza en los saberes (conocimientos y experiencias):** es necesario partir de la certeza de que, como maestros, con más o menos años de experiencia, tenemos una gran cantidad de valiosos conocimientos y experiencias vividas en el aula y que debemos confiar en ellos como punto de partida. Existen otros conocimientos y experiencias, pero los nuestros son válidos. Además de reconocer estos saberes, es necesario ser capaces también, de escuchar a los colegas y de confrontarnos en el terreno

académico con todos los argumentos posibles. La discrepancia o confrontación no deben convertirse en un problema o un obstáculo, sino más bien en una oportunidad para producir conocimientos. La apertura y la tolerancia son condiciones necesarias para trabajar en Comunidad.

- c) La autorregulación de habilidades y actitudes: Algunas de las habilidades y actitudes que se requiere poseer y/o desarrollar para que el trabajo en colectivo resulte rico y productivo son fundamentalmente: argumentación, capacidad para escuchar, lectura crítica, escritura, técnicas para sistematizar información, tolerancia, disposición para el diálogo. La lectura, la argumentación, la capacidad para escuchar al otro son aspectos que cada uno de los participantes debe consolidar y es la Comunidad en su conjunto quien debe generar estrategias para autorregularse, por ejemplo, indicando si las discusiones se desvían del tema o hay un problema de comprensión de lectura.

¿Y el Humanismo en la Comunidad de Aprendizaje?

- La docencia es una profesión hecha por personas, dedicada a la formación de personas. En ella, la persona del maestro es una de las más importantes. Como todo ser humano el maestro es un ser no acabado, capaz de conocerse a sí mismo, de superar sus debilidades, de reconocer sus cualidades y defectos, sus motivos y necesidades. Es un ser con ideales, éxitos y fracasos. Todo esto se refleja en la educación que imparte, haciendo de ella una práctica esencialmente humana.
- Las Comunidades buscan lograr el aprendizaje a través de una formación que podríamos llamar artesanal, en la idea de que la formación se produce en la relación cara a cara entre los formantes, que son quienes integran la Comunidad.
- A diferencia de modalidades como el curso, taller, diplomado en los que lo importante es conseguir los propósitos a través de contenidos pre-seleccionados y actividades pre-diseñadas por agentes que conocen las generalidades de las necesidades formativas –a través de resultados de pruebas estandarizadas-, en las Comunidades lo importante es el sujeto que aprende, que es un aventurero de la formación y de la educación en general.

¿Para qué queremos conformar Comunidades de Aprendizaje?

- Cada maestro tiene conocimiento acumulado de cosas que ha aprendido en la práctica y este conocimiento es valioso; pero muchas veces éste ha surgido de la necesidad de dar respuestas inmediatas a los problemas que presenta la tarea diaria y la premura puede conducir a prácticas erróneas.

- Convertir estas experiencias en conocimiento válido requiere aprender a explicitar y analizar de manera crítica el saber pedagógico que cada uno de nosotros ha ido interiorizando a la luz de las metas que nos proponemos alcanzar en la Comunidad.
- Pero no se trata sólo de comentar lo que sabemos, sino de analizarlo críticamente; esto significa saber detectar las contradicciones o incoherencias en las que muchas veces caemos, entre lo que pensamos y hacemos; significa también revisar nuestra actitud frente al conocimiento y reconocer que no lo sabemos todo.
- La reflexión crítica sobre nuestro conocimiento, sobre nuestra experiencia y sobre todo la forma en que estos dos aspectos se concretan cada día en nuestro trabajo, necesariamente harán surgir preguntas que quizá ya no podemos contestar sólo a partir de nuestra experiencia.
- Una vez que un maestro ha descubierto sus propias posibilidades de aprendizaje, no volverá a aceptar que le den respuestas hechas a preguntas que no ha resuelto. Preferirá buscar, analizar, ensayar una y otra respuesta, indagar hasta descubrir lo que busca.

34.- La virtualidad dentro del marco de la administración educativa (*Fabiola Rodríguez Uribe*)

La virtualidad se define como el fenómeno tecnológico, que les ofrece a los usuarios de las tecnologías digitales una nueva forma de relacionarse, tanto en el tiempo como en el espacio, rompiendo un poco con los preceptos y límites impuestos por la realidad física, y que al mismo tiempo brinda experiencias que tal vez solo son posibles en esa dimensión. En este sentido, dentro de una organización educativa es posible incorporar la virtualidad al trabajo escolar tanto en el ámbito administrativo como en el de la enseñanza y aprendizaje. Ambos representan un reto a la hora de encontrar nuevas dinámicas y formas de transmitir conocimientos o información a otros, sobre todo en tiempos en los que ésta surge a cada momento y en los que las formas de socialización puestas en marcha por docentes y directivos han sufrido cambios. La educación virtual es una práctica en la que alumnos y docentes interactúan en un espacio que no es presencial apoyándose en las Tecnologías de la Información y Comunicación conocidas como TIC'S ya que hace uso de las herramientas que ofrece internet y nuevas tecnologías para proporcionar ambientes educativos adecuados y de alta calidad. Esta práctica puede generar un gran reto dentro de la organización escolar por las implicaciones que conlleva.

Actualmente una contingencia sanitaria a nivel mundial abrió la pauta en algunos países para la práctica de esta nueva modalidad, sin embargo, ésta nació hace tiempo a raíz de la necesidad de una cobertura de calidad educativa a personas

que, por distancia y tiempo, no pueden desplazarse hacia un centro de formación físico.

La realidad actual en algunos contextos es que para los docentes y directivos el diseño y la implementación de estrategias orientadas y enfocadas al aprendizaje virtual que en su conjunto van encaminadas hacia un objetivo y una meta ha tenido implicaciones significativas. Transitar de una práctica educativa tradicional y presencial a una innovadora y virtual de un momento para otro, ha generado un gran reto para la escuela en sí. Brindar pues, oportunidades de aprendizaje distintas tanto a alumnos como docentes es tarea del equipo docente en la institución educativa, pero ¿cómo hacerlo?, ¿qué se necesita?, ¿con qué recursos se cuenta? ¿qué necesidades se tienen?

Dar solución o respuesta implica la preparación y capacitación del profesorado, la infraestructura, la inversión de tiempo, planeación, planteamiento de metas y objetivos, diagnóstico, cambiar paradigmas, gestionar recursos, aceptar los cambios, todo esto forma parte de la organización escolar y es la administración educativa la que lo engloba y la moviliza. La sociedad se encuentra frente a una nueva era y al interior de la administración educativa es necesario realizar ajustes para que funcione de forma acorde con las condiciones y necesidades educativas de la misma. “La importancia de la educación virtual radica en que la interacción con las herramientas digitales produce una nueva “pedagogía informática” que se estructura en la utilización de nuevas aplicaciones que permiten, en algunos casos, un autoaprendizaje que en la enseñanza presencial no se puede dar en su plenitud, porque solamente se convierte en un aprendizaje más esquematizado con entrega de trabajos y el uso de las distintas plataformas que comúnmente se puede denominar la “weberización”.

Hay que gestar la virtualidad vista como un método más para el aprendizaje, pero también para la agilización de trámites o procedimientos que se generan dentro de la administración, ya que fuera de ella, la virtualidad está siendo vivida cada vez más por las personas. Manuel Moreno Castañeda en su texto hace referencia a Marrec que menciona que “La introducción de tecnologías en todas sus dimensiones crea un doble impacto: por una parte, obliga a efectuar algunos cambios en la manera de concebir la administración; por otra, da más luz a las soluciones y los valores de gestión de alcance universal que trasciendan los contextos y sobrevivan a las mutaciones” (2006: 26). Así en la medida que las instituciones analicen y valoren la incorporación y el uso de las tecnologías en su entorno de trabajo será fácil y menos complicado adaptarse a los cambios sociales.

REFERENCIAS

Bibliográficas:

Amaru, Antonio César (2009). *Fundamentos de Administración - Teoría general y proceso administrativo*. México D. F.: Pearson Educación de México

Antúnez, S. (1994): Claves para la organización de centros escolares. Barcelona: ICE-Horsori

Barraza M. (2013). ¿COMO ELABORAR PROYECTOS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA? México: Universidad Pedagógica de Durango.

Beltrán Ll., F. y San Martín A., A. (2000): Diseñar la coherencia escolar. Madrid: Morata.

Cámara Cervera, Gabriel et al., (2020) *EL ABC DE LA RELACION TUTORA*. Ciudad de México, México. APRENDE CON INTERES A.C.

Cano Flores, Milagros (2001). La autoevaluación institucional como medio para conocer la realidad y transformarla: el caso del Programa de Maestría en Administración que se imparte en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia (U.N.E.D.). Madrid, España.

Cardona Andújar, José (1994). Metodología Innovadora de Evaluación de Centros Educativos. Sanz y Torres. España.

Cardona, J. (1996): Funciones de coordinación pedagógica. En A. Medina y S. Gento (Coords.): Organización Pedagógica del nuevo centro educativo. Madrid: UNED.

Chiavenato, Idalberto (2000). Introducción a la teoría general de la administración. 5ª edición. Mc Graw Hill, México.

Chiavenato, Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ª edición. Mc Graw Hill, México.

- Cruz Cardona, Víctor (1995). Guía de autoevaluación. 2ª Edición, revisada y ajustada. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP). Salamanca, España
- De Rosnay, J. (1977). *El macroscopio*. A.C. 1975 SEVIL, Paris
- Dennis, P. (2007). *Lean Production Simplified*, Florida. Estados Unidos de América, CRC Press.
- Díez, E. J. (1999): *La estrategia del caracol. Un cambio cultural en una organización*. Barcelona: Oikos-Tau
- Dirección de Finanzas Subdirección de Aseguramiento de la Salud, (2010) *Gestión de programas de mejora: Un enfoque metodológico para los hospitales del ISSSTE*. México. ISSSTE
- Domínguez Fernández y J. Mesanza López (Coords.): *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española **FALTA AÑO**
- Esparza Aguilar, J.L. y García Pérez de Lema D. (2011). *La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica*. Cuadernos de administración 24
- Fernández, M. (2001): *Educación en tiempos inciertos*. Madrid: Morata.
- Ferry (2008) *Pedagogía de la formación*, 3ra. Ed. **FALTAN DATOS**
- Gairín, J. (1996): *Organización de instituciones educativas. Naturaleza y enfoques*. En G.
- González, Ma. T. (1994): *La dirección escolar. Más allá de una concepción técnica y gerencial*. Currículum, 8-9.
- González, Nurys del Carmen (2006). *Perfil del Director: Competencias de la Posición de Director o Directora de un Centro Educativo*. Ciencia y Sociedad, vol. XXXI, núm. 2, abril-junio, pp. 240-256, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana.

González, Sandra (2002). Programa de Capacitación de Directores en Gestión de Centros Educativos: Diplomados en gestión de centros educativos. INAFOCAM.

Gran Diccionario de la Lengua Española. (2016). Recuperado el 23 de marzo de 2021

Grupo Océano (2012). *Manual de Recursos del Maestro*. Editorial Océano.

Hislop, D. (2005). Power, conflict, and knowledge processes. Knowledge management in organizations: a critical introduction (pp. 87- 104). Oxford: Oxford University Press

Honey P y Mumford A. (1986). Using our Learning Styles. Segunda Edición, Maidenhead, Berkshire.

Honey P. (1988), Improve your people skills. Buckingham, U, K,: Institute of Personnel Management.

ISSSTE Dirección de Finanzas Subdirección de Aseguramiento de la Salud, (2010) Gestión de programas de mejora: Un enfoque metodológico para los hospitales del ISSSTE. México.

Krichesky, Gabriela J. y Murillo Torrecilla F. Javier. Reice. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación **FALTA FECHA**

López Mojarro, Miguel (2002). A la calidad por la evaluación. Colección Gestión de la Calidad, Editorial PRAXIS. Barcelona, España.

Martín Moreno-Cerrillo, Q. (1996): Relación entre el centro educativo y el entorno. En G.

Martínez Aguirre, Lucia (2012). Administración Educativa. Red Tercer Milenio, S.C., México.

Mora Valenciano, Carolina, Ministerio de Educación Pública, Costa Rica *Gestión de la educación Volumen 1, Número 2 del 2011 (julio-diciembre) - Artículos* Labor del Coordinador Académico en la gestión del currículo en las organizaciones educativas de secundaria pública.

Moreno Castañeda Organizaciones educativas en entornos virtuales. Alternativas para la innovación. PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad (udg.mx) **FALTA FECHA**

Rodríguez, E., & Serralde, M. (1991). Asertividad para negociar. México: McGraw-Hill.

Santos Guerra, M. A. (1997): La luz del prisma. Para comprender las organizaciones escolares. Málaga: Aljibe **EN LA CITA EL AÑO ES 1989**

Soto, E. (2006) Investigación como estrategia de innovación desde una perspectiva docente. Tesis Doctoral. URBE – Maracaibo

Stoner, James A.F., R. Edward Freeman & Daniel Jr. Gilbert (1996). *Administración*. Sexta edición. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Stufflebeam, Daniel L. y Shinkfield, Anthony J. (1987) Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica. Editorial PAIDOS, Barcelona, España.

Vilardy, Wilfred N. (2003). Innovación administrativa en el fortalecimiento de la planeación estratégica para la gerencia universitaria. Revista electrónica-REDHECS. República de Colombia

Villalobos, R. (2007) Innovación y Pensamiento Estratégico en Empresas de los Sectores de Manufactura, Distribución Eléctrica y Minería. Tesis Doctoral. URBE - Maracaibo.

Electrónicas:

Álvarez, Rosana (2020) 218. Teoría y Gestión de las Organizaciones 1 <https://sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg1>

Arriaga Hernández, Marisela (2015). El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. Atenas, 3(31),63-74. [fecha de Consulta 12 de Abril de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478047207007>

Bernal Cerquera, L. (2010). Efecto de un andamiaje para facilitar el aprendizaje autorregulado en ambientes hipermedia. *Revista Colombiana de Educación*, 58, 19–20. <https://doi.org/10.17227/01203916.644>

Carriazo Díaz, C., Perez, R., M., Gaviria, B., K. (2020). *Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad*. Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27963600007>.

Colaboradores de Wikipedia. (2021). *Currículo (educación)*. Wikipedia, la enciclopedia libre. [https://es.wikipedia.org/wiki/Curr%C3%ADculo_\(educaci%C3%B3n\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Curr%C3%ADculo_(educaci%C3%B3n))

Colomba, Nancy, et al (2002). Evaluación, nuevas concepciones. Recuperado del sitio Web de Monografías.com el 25 de junio de 2002 en: <http://www.monografias.com>

Conduce tu empresa (2012): ¿Qué es control administrativo? Requisitos, tipos, elementos, proceso. Recuperado de: <https://blog.conducetuempresa.com/2012/01/control-empresarial-definicion-proceso.html>

Contreras Bello, Yolanda (2011) Organización, planeación y Administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela Revista Logos, Ciencia & Tecnología, vol. 2, núm. 2, enero-junio, pp. 88-103 Policía Nacional de Colombia Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751800008.pdf>

Córica, J. L. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), pp. 255-272. doi; <http://dx.doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>

Davis, P. M. (2014). *Cognición y Aprendizaje Reseña de Investigaciones Realizadas Entre Grupos Etnolingüísticos Minoritarios* [Libro electrónico]. SiL Internacional. https://www.sil.org/system/files/reapdata/73/80/82/73808248533484811247988343822622019784/e_Book_50_Davis_Cognicion_y_Aprendizaje.pdf

De Matanzas, U., Cienfuegos, C., Arriaga Hernández, C., Calidad, L., La, D., En, E., De, M., & Docentes, L. (2015). 3, 63–74. <https://www.redalyc.org/pdf/4780/478047207007.pdf>

Definiciona (s. f.) Recuperado 23 de marzo de 2021, de <https://definiciona.com/metodicamente/>

Dextre Flores, J. C. y Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80.
<https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>

Diagnóstico y planeación didáctica (proyecto de enseñanza) (cife.edu.mx) **FALTA AÑO**

Diccionario actual. (22 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://diccionarioactual.com/autoritarismo/>

Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación <https://conocimientosweb.net/dcmt/ficha22313.html> consultado 20 de marzo de 2021

Estructuración del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7760/1/UPS-CT004613.pdf>

Gobierno del Estado de Jalisco. (2001) Guía técnica para elaborar organigramas. https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf

González, Ma. T Coord. (2009): Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos. Pearson-Prentis Hall. Madrid. Obtenido de: <https://cafge.files.wordpress.com/2014/11/organizacion-y-gestion-de-centros-escolares-dimensiones-y-procesos.pdf>

Grinberg, Jaime (2003). Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente. www.utdt.edu/eduforum/ensayo4.htm

Guzmán, Alba (1992). Abriendo la caja negra de la evaluación, artículo presentado en la Revista Foro Universitario, No. 94, U.N.A.M. México, 1991 y reproducido en Materiales de apoyo a la Evaluación Educativa. Número 3, CIEES, CONAEVA, ANUIES, SEP. Recuperado el 24 de abril de 2003 del sitio Web de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES): <http://www.ciees.edu.mx/publicaciones/publicaciones.htm>

<https://www.gestion.org/una-correcta-gestion-del-desempeño/>
<http://www.crecer.cl/importancia-mision-vision-empresas/>
<http://www.hlgdoit.com/blog/comunicacion-assertiva-en-la-organizacion>

<http://www.hlgdoit.com/blog/liderazgo-efectivo-en-un-equipo-de-trabajo>
<https://antoniortega2000.files.wordpress.com/2014/10/cuestionario-de-estilos-de-aprendizaje-y-explicacion-de-estilos.pdf>
<https://economipedia.com/definiciones/control-de-gestion.html> Control de gestión - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia
<https://evaluacioninstitucional.idoneos.com/345613/>
https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf<https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
<https://organigrama.rocks/organizaciones/escuela/>
<https://orientacion-laboral.infojobs.net/liderazgo-eficaz>
<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/como-conseguir-un-liderazgo-efectivo-tecnicas-de-comunicacion/#:~:text=El%20liderazgo%20es%20la%20capacidad,cada%20uno%20de%20sus%20miembros>
<https://www.esneca.com/blog/que-es-control-gestion/>
<https://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%F3n.pdf>
<https://www.hacerfamilia.com/psicologia/estilos-liderazgo-tipos-lider-20170626133101.html>
<https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/sobre-el-concepto-de-formacion>

La comunicación asertiva en las organizaciones | Prevención Integral & ORP Conference (prevencionintegral.com)

Luna, B. G. (19 de marzo de 2016) *Gestopolis* Obtenido de <https://www.gestipolis.com/evaluacion-la-gestion-educativa-reflexiones/>

Majad Rondón, Musa Ammar (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88),148-165. [fecha de Consulta 26 de Marzo de 2021]. ISSN: 0798-0329. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008>

Medina-Gamero, Aldo (2019), "La virtualidad de la educación, un reto en el aprendizaje universitario. Reseña del libro de *Claudio Rama, Políticas, tensiones y tendencias de la educación a distancia y virtual en América Latina*", en *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, México, UNAM-IISUE/Universia, vol. X, Núm. 29, pp. 215-217 <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2991/299162263012/html/index.html>

Navarro, M. (2000). Asertividad y teoría de decisiones: el rol del orientador escolar. Recuperado de <https://studylib.es/doc/138513/asertividad-y-teor%C3%ADa-de-decisiones--el-rol-del-orientador>

Organigrama de una escuela. (s. f.) <https://organigrama.rocks/organizaciones/escuela/>

Organización de Estados Iberoamericanos, para la educación, la ciencia y la cultura. 1.-El-diagnostico-institucional.pdf (<portaldelasescuelas.org>)

Pérez, Alejandro (3 de diciembre de 2018) 5 Técnicas Efectivas para resolver Conflictos (Método Thomas/Kilmann). Recuperado de: <https://www.ceolevel.com/5-tecnicas-efectivas-resolver-conflictos>

Pozner, P. (pilarpozner). (2020, mayo 20). De Administrar a Movilizar, aprendizaje en nuestras escuelas 1. (archivo d video). Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=MYa6W7UrCDc>

Raffino, María Estela. (23 de septiembre de 2020) Misión y Visión". Argentina. Para: *Concepto de*. Disponible en: <https://concepto.de/mision-y-vision/> Consultado: 20 de marzo de 2021

Real Academia Española. (s.f.) En Diccionario de la lengua española (23a ed.). Recuperado el 23 de marzo de 2021. <rae.es>

Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3314/331463171013/html/index.html>

Rico Molano, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 57–58. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Roca Elia, Resumen y adaptación de “Comunicación no violenta (Rosenberg)” <https://www.cop.es/colegiados/PV00520/pdf/Empat%C3%ADa-autoempat%C3%ADa.pdf>

SEP (2014) Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar. <http://basica.sep.gob.mx>

SEP. (2020) Misión y Visión de SEP <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/vision-y-mision-de-la-sep>

Sepúlveda, N. (Hurlington SEPULVEDA CAMPOS). (2018, febrero 12). Liderazgo Pedagógico (archivo de video). Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=mJpQybRI3WQ>

Shonk, Katie (29 de octubre de 2017) cinco estrategias de resolución de conflictos. Recuperado de: <https://expansion.mx/carrera/2017/10/27/cinco-estrategias-de-resolucion-de-conflictos>

Significados. (2021). *Significado de Aptitud*. [online] Disponible at: <https://www.significados.com/aptitud/> [Recuperado el 23 de marzo de 2021]

Torres Hernández, Alfonso (2013), Sobre el Concepto de formación. Disponible en <https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/sobre-el-concepto-de-formacion>

Valda, J. C. (06 de Noviembre de 2012). Grandes Pymes. Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de: <https://www.grandespymes.com.ar/2012/11/06/tecnicas-de-organizacion-y-coordinacion-en-la-empresa/>

www.3naves.com.

www.comunidaddeaprendizaje.com.es

www.emprendices.com

www.mediasource.mx

www.novatrans.es

www.unesco.org

www.visa.com

YMCA (3 de junio de 2020) Técnicas para resolución de conflictos no violenta. Recuperado de: <https://nomasacosoescolar.org/tag/tecnicas-de-resolucion-de-conflictos/>

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Y CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL S.C.

Escocia 29 int. 304, Parque San Andrés,
Coyoacán, C.P. 04040, Ciudad de México.



Tienda virtual
cieci-frovel.com

REDES SOCIALES



TELÉFONOS



(55)55492997



(55)11426755



CORREO ELECTRÓNICO

direccioncieci@gmail.com

ciecicapacitacion@hotmail.com

PROGRAMACIÓN FORMATIVA

¿Ya eres parte de nuestros círculos de estudio? ¡Haz Clic y únete al de tu perfil!
Grupos WhatsApp: Docentes: uno, dos, tres y cuatro. Directivos: uno, dos y tres

<p><u>Lunes</u> <u>El pulso de la educación</u></p> <p>Noticias y análisis sobre el acontecer educativo nacional</p> 	<p><u>Martes</u> <u>Licenciaturas en 6 meses</u></p> <p>Titulación por experiencia profesional en Educación preescolar y Educación primaria</p> 	
<p><u>Miércoles</u> <u>Diplomado</u></p> <p>“Estrategias didácticas para la nueva normalidad en escenarios híbridos”</p> 	<p><u>Jueves</u> <u>Editorial-Seminarios</u> <u>PROMETEA</u></p> <p>Publicaciones del magisterio bajo tendencias mundiales en educación</p> 	<p><u>Sábado</u> <u>Diplomado</u></p> <p>“Fortalecimiento del perfil y dominios profesionales de docentes y directivos”</p>  