Administración y gestión de recursos

EDITORIAL ARA



eLibro

EDITORIAL ARA

Autora: Marlene Grajeda de Paz

“Administración y gestión de recursos"

Curso financiado y adaptado para **e**Libro por:

Asociación Rafael Ayau (ARA)

ISBN: 978-9929-790-37-7

© ARA, 2021

Guatemala, Centroamérica.

informacion@uomac.net

Este **e**Libro puede ser reproducido citando la fuente.



Índice



Biografía v
Introducción viii
Objetivos x

Unidad I La teoría y metodología de la organización en el aprendizaje de los niños.

I Conceptos básicos de la administración y gestión de recursos 10

II Función social de la administración educativa 24

III Las instituciones educativas como organizaciones que deben administrarse 37

IV Enfoques de la administración educativa 52

V Principios de la administración y de la gestión de los recursos 64

VI Etapas del proceso administrativo 78

VII El proceso de planificación 92

VIII La organización escolar y la gestión de los recursos 110

IX Diseño y la implementación de procesos de dirección 122

X Diseño e implementación de procesos de control 140

XI Dimensiones de la administración educativa 155

XII La administración pedagógica curricular 174

XIII Gestión de la atención a necesidades educativas de los estudiantes 194

XIV La administración financiera..... 211

XV La administración organizativa operacional..... 224

XVI La administración convivencial y comunitaria..... 240

XVII La administración sistémica..... 256

XVIII La gestión de los recursos humanos..... 267

XIX El diseño y la puesta en marcha de procesos de capacitación y formación del profesorado..... 281

XX El diseño y puesta en marcha de procesos de investigación en el centro educativo..... 298

XXI La gestión de la seguridad, la salud y el riesgo en las instituciones educativas..... 317

XXII El diseño y la gestión de programas orientados a la integración escuela-familia..... 330

XXIII Diseño y puesta en marcha de procesos de capacitación y formación del profesorado..... 343

XXIV El perfil de los administradores educativos..... 354

XXV Indicadores de una administración y gestión de recursos humanos de calidad... 367

Evaluación Corta de Aprendizaje (ECA)..... 384

Bibliografía..... 385

Webliografía..... 388

Biografía



Licda. Marlene Grajeda de Paz

Nació en la segunda mitad del siglo pasado en Guatemala. Con una envidiable infancia, la vida la fue llevando a prepararse hasta convertirse en docente de corazón y luego, en pedagoga.

Entre 1980 y 1999, cosechó grandes experiencias como maestra en educación preescolar, primaria, secundaria y universitaria en El Liceo Javier, Fe y Alegría, Colegio Sagrado Corazón, la Universidad Rafael Landívar y la Escuela Superior de Educación Rural -PRODESSA.

Del año 2000 a 2020, las experiencias vividas como educadora, maestra y catedrática en los años anteriores, la llevarían luego a dirigir programas e instituciones a otro nivel, que implicarían, incluso, un aporte a la educación nacional.

Así, en la Asociación Pro Niño y Niña Centroamericanos dirigió programas de educación social de derechos de la niñez. En la Asociación Cristiana de Jóvenes y en la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, dirigió programas institucionales y fue directora de los mismas durante 10 años.

Ha sido consultora en organizaciones como UNICEF, UNESCO, Plan Internacional, La Universidad de La Salle de Costa Rica, Action Aid, Save the Children, Aldeas Infantiles SOS, Kindernothilfe y la Universidad Rafael Landívar, para elaborar diseños curriculares, materiales con diversos propósitos, y realizar investigaciones y estudios.

Hoy por hoy, entre sus aportes se puede contar una amplia variedad de proyectos diseñados y ejecutados, así como materiales dirigidos, principalmente a niños, niñas y docentes y estudios relacionados con la situación de la niñez.

Actualmente labora en la *Pestalozzi Children´n Village Foundation* como Oficial de Educación en su oficina de Guatemala y es responsable de la asesoría pedagógica dirigida a la representante del país y a las organizaciones socias.

Introducción



Todas las instituciones educativas, como organizaciones sociales requieren que quienes están al frente de las mismas -los directores-, realicen procesos efectivos de administración y gestión de sus recursos humanos, físicos y económicos para garantizar la eficiencia y la eficacia.

La administración y la gestión de recursos involucra una serie de procesos como la planificación, la organización, la dirección y el control.

Estos procesos, aplicados adecuadamente, permiten que la dinámica institucional garantice calidad educativa, buen desempeño docente, innovación, mejora continua, disposición oportuna de los recursos económicos y de aprendizaje, así como la puesta en marcha de mecanismos ágiles para la gestión de los mismos.

Estas capacidades demandan el fortalecimiento y desarrollo de competencias administrativas y de gestión de los directores.

Los procesos de innovación y mejora en la calidad educativa suceden en las aulas y en la escuela, liderados por directores capaces de diseñar y dinamizar procesos conducentes a su transformación, con la participación de la comunidad educativa.

El curso “Administración y gestión de recursos” está orientado a estos propósitos y busca, mediante la preparación de los directores que estos desarrollen los conocimientos y capacidades fundamentales para liderar procesos de innovación y transformación escolar mediante el diseño y la aplicación de principios, estrategias y prácticas administrativas y de gestión de recursos coherentes con la necesidad de elevar la calidad educativa y lograr la mejora continua de las instituciones educativas que dirigen.

Objetivos



Objetivo General

Proporcionar a los estudiantes un proceso de aprendizaje que les permita desarrollar las competencias de administración y gestión de recursos en organizaciones educativas, al asumir cargos tales como administradores, asesores, supervisores, acompañantes u otros, relacionados con el ámbito administrativo y de gestión de recursos.

Objetivos específicos

- Manejar con propiedad conceptos y conocimientos básicos y específicos de la administración y gestión de recursos en organizaciones educativas.
- Valorar la importancia de la administración y de la gestión de recursos, como estrategia para el desarrollo de organizaciones educativas eficientes y eficaces, enfocadas en el desarrollo de la comunidad educativa, principalmente de estudiantes y educadores.
- Diseñar, planificar, dirigir y acompañar procesos administrativos y de gestión de recursos para organizaciones educativas, aplicando los aprendizajes logrados.

Capítulo I

Conceptos básicos de administración y gestión de recursos

Capítulo I

Conceptos básicos de administración y gestión de recursos

- ¿Qué es la administración?
- ¿De qué trata la administración educativa?
- ¿Administración educativa o gestión educativa?

Comenzamos este capítulo, invitándote a leer el siguiente relato y a reflexionar sobre su contenido, relacionándolo con el tema de este capítulo: el proceso de administración y gestión de recursos.

Henry Ford, Fundador de la Ford Motor Company[1]



Henry Ford.

Para entender hasta qué punto el modelo T de Ford contribuyó a modernizar la sociedad nos situaremos aproximadamente en 1907. Por aquel entonces los automóviles solo eran accesibles a unos pocos. Tenían un precio prohibitivo y se elaboraban de manera casi artesanal.

1. Torrijos Gijón, Pilar. 3 Anécdotas de Henry Ford que enseñan sobre liderazgo y gestión, 2015.

En ese escenario, Henry Ford consiguió fabricar automóviles a **gran escala, totalmente asequibles y al alcance de las clases medias.**

¿Cómo lo consiguió?

Dividió el trabajo en una línea de montaje con 84 pasos distintos y a cada trabajador se le entrenó para hacer precisamente uno de esos pasos. Es decir, **preparó a cada trabajador en hacer una cosa muy bien** en lugar de trabajar en una serie de tareas. De manera que el trabajador permanecía en un solo lugar y realizaba la misma tarea repetidamente a los vehículos que pasaban.

Introducir la línea de montaje para producir en masa resultó ser muy eficiente: el precio del modelo T bajó de $ 850 iniciales a $ 290 y se vendieron un millón de automóviles en 1915.

¿Dirías que es un éxito?

De puertas afuera, sí. Pero de puertas adentro este sistema de trabajo tuvo un gran coste laboral. Los trabajadores empezaron a abandonar la empresa. Desertaban y se iban a la competencia.

Motivos: la ingrata monotonía del **trabajo repetido**, unido al incremento de la productividad que se le exigía a cada trabajador.

¿Qué hizo Henry Ford para reducir una rotación laboral mensual que oscilaba entre el 40–60 % en aquel momento?

Introdujo una serie de medidas que no solo cambiaron el sector para siempre, sino que le permitió atraer y retener a los mejores profesionales estabilizando así su fuerza de trabajo.

- **Duplicó el salario diario**, pasando de $2.50 a $5 diarios (prácticamente el doble de lo que ofrecían otros fabricantes).
- **Redujo la jornada laboral** de 9 a 8 horas.
- **Introdujo un turno más de trabajo,** aumentando a tres turnos en lugar de dos.
- **Abrió la puerta** a nuevos puestos de trabajo y **a perfiles excluidos** en el sector como afroamericanos, mujeres y personas con discapacidad.

Con respecto a estos últimos, contrató a un grupo de unos veinte hombres discapacitados –encamados– para hacer el trabajo manual de enroscar tuercas en tornillos.

Más tarde se comprobó que las personas que se mantuvieron ocupadas haciendo este trabajo se recuperaron más rápidamente y superaron en productividad al personal que hacía esa misma labor en la fábrica.



Tomar medidas para mejorar el ejercicio profesional.

Reflexión

Situándose en el objetivo del curso y el contenido del relato, analiza:

- ¿Qué procesos relacionados con la administración se ven reflejados en el relato?
- ¿Cuál es el papel de los administradores, asesores, supervisores o directores?
- ¿Cómo se relaciona la administración con la innovación y la mejora de la calidad?

¿Qué es la administración?

Para comprender el concepto de administración, es importante hacer referencia a su origen.

La administración surgió desde el momento en que el ser humano comenzó a trabajar en sociedad y tuvo necesidad de organizarse, unir esfuerzos, planificar y ejecutar acciones para satisfacer sus necesidades.



La administración surge en la antigüedad, con la necesidad de organizarse en sociedad.

En todas las civilizaciones se pueden identificar prácticas de administración, en las que el ser humano ha buscado la manera de realizar actividades de un modo más eficiente.

El concepto de administración ha ido evolucionando con el tiempo y con los consecuentes cambios sociales. Con la revolución industrial y el surgimiento de las grandes empresas, la administración adquiere un carácter más científico y evolucionado, desde un enfoque de tipo coercitivo hacia una corriente de pensamiento social a favor de los trabajadores.

En la época contemporánea se consolida como una ciencia, desarrollando principios para la optimización de recursos, el logro de los objetivos establecidos y en general, el funcionamiento satisfactorio de una organización.

Son varios los autores que han definido el concepto de administración. A continuación, se comparte la de Henri Fayol, considerado por muchos como el padre de la administración moderna y que la define desde un enfoque sistémico integral (abarcando todas las esferas de una empresa u organización).

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.[2]

Planificación	Elaborar un plan de acción basado en condiciones futuras, estableciendo los objetivos y el rumbo a seguir.
Organización	Construir una estructura (recursos humanos y materiales) para llevar el plan a la acción y asegurar el adecuado funcionamiento de la empresa u organización. Implica también, contratar a las personas adecuadas y capacitarlas.
Dirección	Guiar y orientar al personal, conseguir que las tareas se cumplan y alcancen los objetivos. Implica supervisar a los trabajadores en su tarea e inspirarlos a lograr las metas.
Coordinación	Unificar y armonizar todos los esfuerzos y las actividades para que se dirijan al logro común de los objetivos generales. Se trata de enlazar el trabajo particular (cada unidad debe complementar y enriquecer el trabajo del otro).
Control	Verificar que las tareas se cumplan de acuerdo con las políticas y objetivos de la organización. Implica revisar los resultados e identificar desviaciones de los planes y objetivos, coordinando actividades para corregir.

2. Basado en Riquelme, Matías. "Las 5 funciones de la Administración de Henri Fayol", 2019.

4



Planificar – organizar – dirigir – coordinar – controlar.

En la definición de Fayol, se expresan los elementos del proceso de administración que permiten optimizar el funcionamiento de una organización y garantizar el logro de las metas propuestas.

2.¿De qué trata la administración educativa?

Estamos viviendo una época de cambio, incertidumbre y perplejidad. La era de la información está trayendo nuevos desafíos a las organizaciones y, sobre todo, a la administración de éstas. Nunca antes, la teoría administrativa fue tan imprescindible para el éxito del administrador y de las organizaciones, dada la necesidad constante de la innovación y renovación, la búsqueda de flexibilidad y rapidez para generar cambio y transformación y la adopción de ideas nuevas.

(Chiavenato, I)

Una de las características de la administración es su carácter universal, dado que este proceso puede aplicarse a cualquier ámbito y organización humana. Cuando se aplica a una institución educativa, se denomina “administración educativa”.

Se trata de la implementación de los elementos del proceso de administración, descritos anteriormente, a las instituciones educativas, para que logren sus objetivos y fines académicos para los que fueron creadas.

Las instituciones educativas, públicas o privadas, ofrecen un servicio que permite satisfacer las necesidades de conocimiento y desarrollo de la sociedad. La administración educativa estructura y utiliza actividades y recursos para lograrlo.

Diferentes autores, al definir la administración educativa, coinciden en que el objetivo de esta, es facilitar el proceso de enseñanza - aprendizaje:

> *La función de la administración en una institución educativa sería planificar, diseñar e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza–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.* [3]

Es objetivo primordial de toda administración educativa eficiente, facilitar el proceso de enseñanza–aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución.

Para lograrlo, los especialistas y estudiosos establecen estas cinco tareas:

- Establecer relaciones entre la escuela y la comunidad
- Desarrollar planes y programas de estudios
- Agrupar los alumnos
- Gestionar y administrar los recursos materiales, humanos y financieros
- Establecer la organización y estructura institucional.[4]

3. *Aguirre Martínez, Lucía. Administración educativa. Red Tercer Milenio, 2012, México.*

4. *Miranda Sánchez, Alex Rafael. Concepto, principios y funciones de la administración educativa 2010.*

La administración educativa se debe comprender como un proceso integral.

3.¿Administración educativa o gestión educativa?

Es preciso considerar un cambio de valores en la cultura educativa:

> *Frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación…*
>
> *Unesco*

Aunque algunos utilizan como sinónimos administración educativa y gestión educativa, es importante aclarar que no lo son.

El concepto de gestión surge como respuesta a la crítica a la administración educativa de estar centrada en la gerencia y dirección de las instituciones educativas, con un enfoque predominante empresarial en el que las personas y los recursos son dirigidos, supervisados y evaluados para el logro de un objetivo.

También, se critica el énfasis en el trabajo centralizado (una persona es quien administra y toma las decisiones) y la visión comercial de la educación.

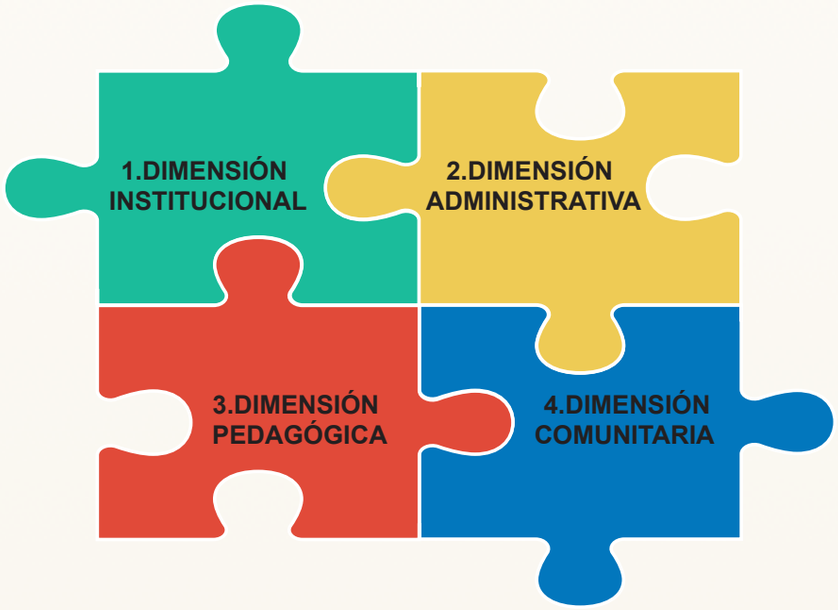
El término ‘gestión’ surge al promover una concepción más amplia de lo que implica la administración de una institución:

- Descentralización en la toma de decisiones.
- Integración y participación de los diferentes actores (alumnos, profesores, comunidad).
- Colaboración y reconocimiento del valor pedagógico sobre la ganancia económica en el servicio que se ofrece.

La gestión educativa surge como una nueva forma, con una visión más humana de comprender y dirigir una institución educativa y más apegada a su misión: que los estudiantes participen en un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad.

A partir de estas diferencias en los conceptos, se puede concluir que la administración educativa es una dimensión de la gestión educativa.

5



Las cuatro dimensiones de la gestión educativa

Por gestión educativa entendemos la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización, así como la capacidad de articular los recursos de los que se dispone para lograr lo que se desea.[5]

Este enfoque sistémico de la gestión educativa se concreta en cuatro ámbitos o dimensiones. Se trata de cuatro áreas de actuación: organizativa operacional o directiva, pedagógica o curricular, comunitaria y administrativa financiera.

A continuación, se describe cada una de manera sintética.[6] En el capítulo XI se desarrollarán de manera amplia.

---

5. Gestión y liderazgo en educación, Centro Lasallista de Formación. Diplomado: Liderazgo en la Institución Educativa Lasallista. Citado en Aguirre Martinez, Lucia. Administración educativa. Red Tercer Milenio, 2012, México.

6. Pérez Sayago, Oscar Armando. La Gestión Educativa. Conceptos fundamentales. Confederación Interamericana de Educación Católica –CIEC.



Organizando la gestión.

- **Gestión directiva o institucional:** Se refiere a la manera en que el establecimiento educativo está orientado y dirigido. La acción de este ámbito se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, y las relaciones con el entorno.
- **Gestión pedagógica:** Esta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo; señala la manera de enfocar sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

  Este ámbito de la gestión se encarga de lo relacionado con el diseño curricular, la práctica pedagógica institucional, la gestión en el aula y el seguimiento académico.
- **Gestión administrativa y financiera:** Este ámbito da soporte al trabajo institucional; tiene a su cargo todo lo relacionado con el apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.
- **Gestión de la comunidad:** Es el ámbito que se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de diferentes tipos de riesgos.

De alguna manera, estas dimensiones son como herramientas para observar y analizar el interior de una institución educativa y su funcionamiento.

En el marco de la gestión educativa, se habla también de gestión educativa estratégica, refiriéndose principalmente al proceso de transformación de la acción educativa.

Reflexión

Analiza cómo se expresa el concepto de gestión educativa estratégica en el contexto educativo donde te desempeñas.

4.¿En qué consiste la gestión de recursos?

Una de las dimensiones de la gestión educativa es la administrativa y financiera. Como se ha mencionado, ésta comprende entre otras acciones, la administración de los recursos físicos o materiales, económicos y humanos.

Veamos algunas definiciones que se complementan entre sí:

La gestión de recursos es el proceso de planificar, programar y asignar previamente los recursos para maximizar su eficacia.[7]

7. *Hansen, Brianna. ¿Qué es la gestión de recursos y por qué es importante?, 2018.*

La gestión de recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento.

En el contexto educativo, la razón de ser de ese proceso es la de favorecer los aprendizajes. Esto se explica en el siguiente cuadro que describe qué implica la gestión de cada tipo de recursos.

- **Gestión de personal:** Políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo.
- **Gestión de recursos educativo:** Procedimientos y prácticas para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos.
- **Gestión de recursos financieros:** Políticas y procedimientos para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes.

Reflexión

- ¿Qué acciones o prácticas de gestión de personal, recursos educativos y financieros, se realizan en la institución educativa donde te desempeñas?

Comprobación del capítulo I: Conceptos básicos de administración y gestión de recursos

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo I



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo II

Función social de la administración educativa

Capítulo II

Función social de la administración educativa

- ¿Cuáles son las funciones sociales de la educación?
- ¿Qué se entiende por calidad educativa?
- ¿Qué relación hay entre gestión y calidad educativa?
- ¿Cuáles son los principios para una educación responsable en gestión?

La meta final de la verdadera educación es procurar que la gente no solo haga lo correcto, sino que disfrute haciéndolo; no solo formar personas trabajadoras, sino que amen el trabajo; no solo individuos con conocimientos, sino con amor al conocimiento; no solo personas justas, sino con hambre y sed de justicia.

Recordemos el objetivo principal de la administración educativa: facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que responda a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad.

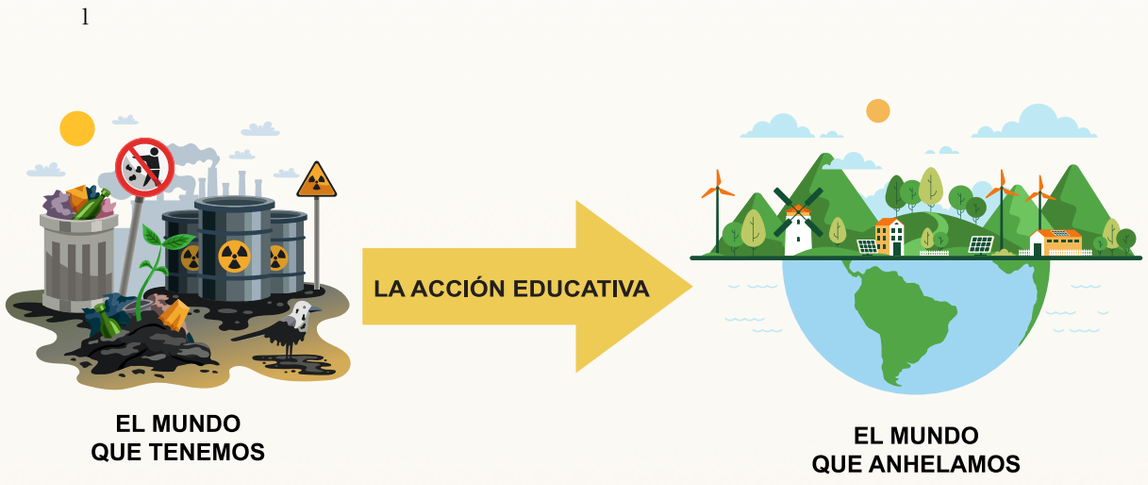
Las acciones de este proceso, descritas en el capítulo I, operan en una institución educativa, que de manera general podemos llamar “escuela”; una escuela concebida como el segundo entorno en el que transcurre la vida del ser humano, que juega un papel determinante en el proceso formativo de las personas y, por ende, de la sociedad.

La administración educativa se enfrenta al reto de concretar el proyecto de las organizaciones educativas, en un mundo globalizado, de avances tecnológicos, en una sociedad que evoluciona y se transforma aceleradamente.

Se trata de administrar instituciones desde una visión holística con la que se comprenda que más que transmitir conocimientos, la educación busca el desarrollo de personas críticas, creativas, responsables con su vida y con el planeta, con capacidades, valores y actitudes que les permita comprender su realidad y transformarla.

El éxito de las organizaciones educativas va a depender de la capacidad de sus administradores para interpretar la realidad, reconocer las oportunidades que se presentan y sus transformaciones.

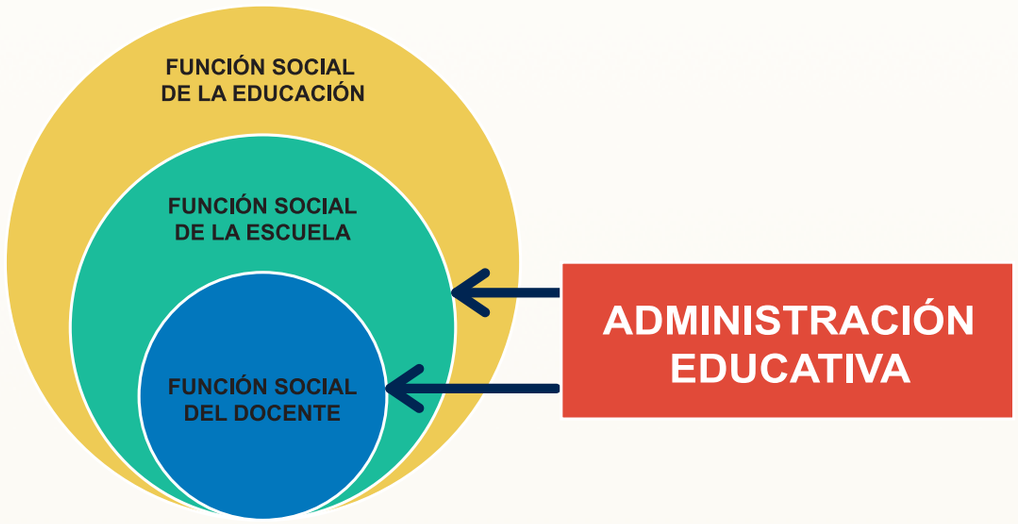
Además, precisan de habilidad para responder a los retos en forma inteligente, introduciendo los cambios y las estrategias necesarias para que el proceso educativo experimente las mínimas dificultades en su operatividad.



Función social de la educación.

1.¿De qué trata la administración educativa?

2



La función social de la educación engloba a la escuela y a los docentes.

La función social de la educación se refiere a la misión que cumple en beneficio de la sociedad.

La escuela, como institución social, responsable de la formación de los ciudadanos, realiza funciones importantes. Analizarlas, nos ayudará a comprender el rol que corresponde a la escuela como institución específica, encargada de concretarlas.

A su vez, permitirá reflexionar sobre la importancia de la gestión-administración educativa, en cumplimiento de estas funciones.

Muchos son los autores que han planteado concepciones teóricas sobre la función social de la educación.

Alemán y Díaz (2008)[1] resaltan que las funciones sociales de la educación constan de tres dimensiones fundamentales: preservar la cultura social, desarrollar la cultura social y promover la cultura social.

- **La función preservadora** garantiza la continuidad y cohesión que permite a la sociedad perdurar más allá de la vida de los miembros que la conforman.

  La transmisión de la cultura es la condición de supervivencia de la sociedad y se logra de una generación a otra.

1. *Alemán, Pedro Alfonso y Díaz Domínguez, Teresa. La educación como factor de desarrollo.*

- **La función de desarrollo** está en correspondencia con la formación de personas críticas y creativas que generen nuevos conocimientos y elaboren respuestas a los problemas presentes y futuros, transformando y enriqueciendo la sociedad.

- **La función de promoción** complementa las funciones de preservar y desarrollar en tanto logra mediar entre una y otra, haciendo que las personas formadas, libres y creadoras, se adapten a las normas sociales del grupo y estén preparadas para difundir la nueva cultura como una nueva cualidad a lo largo del proceso educativo.

Esto permitirá que las nuevas actitudes, valores y patrones de conducta no desestabilicen a la sociedad, sino que la potencien y mejoren.

2.¿De qué trata la administración educativa?

La educación en general y la escuela en particular, cumplen una función sustancial en la formación de los estudiantes.

La calidad educativa está relacionada con las características de esa formación y la gestión escolar es una herramienta para asegurar esa calidad.

Empezaremos el abordaje de este tema con las siguientes afirmaciones. Te invitamos a analizarlas y a seleccionar la que te parezca más significativa. Al finalizar el tema, retomaremos este ejercicio.

> *Educar es formar al ser humano para el cambio permanente y aún para la eventual crisis producto de la transición.*
>
> *Miguel Angel Escotet*

La educación consiste en enseñar a los hombres no lo que deben pensar sino a pensar.

Calvin Coolidge

La educación necesita tanto de formación técnica, científica y profesional como de sueños y utopía.

Freire

La educación es un factor indispensable para que la humanidad pueda conseguir los ideales de paz, libertad y justicia social.

Jacques Delors

No hay una única definición y enfoque de “calidad educativa”. Se trata de un concepto complejo y multidimensional, relacionado con los diferentes componentes del campo educativo.

Así, al hablar de calidad educativa se puede pensar en recursos, espacios físicos, currículo, aprendizajes, resultados, entre otros.

Si a diferentes actores (directores, docentes, padres de familia, estudiantes) les preguntaran qué entienden por calidad educativa o con qué la relacionan, sin duda alguna, habría diversidad de respuestas.

Un padre de familia, por ejemplo, lo relacionará con el aprendizaje y la docencia. Un docente, con el apoyo de los padres de familia y los recursos educativos. Un director, probablemente lo vincule a la capacidad de los docentes y al rendimiento de los estudiantes.

Es decir, hay concepciones y opiniones diferentes sobre calidad educativa, relacionadas con las necesidades y expectativas de cada uno. En lo que hay coincidencia es en el reconocimiento de su importancia y la necesidad de mejorarla.

3



La escuela puede ayudar a transformar la sociedad.

Presentamos algunas definiciones en las que se pueden identificar enfoques, dimensiones y aspectos con los que se relaciona la calidad educativa.

- La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados (Mortimore).[2]

- La calidad de la educación implica hacer un juicio de valor sobre cómo se comporta el sistema -desde la más alta jerarquía hasta el nivel de lo que los estudiantes aprenden - respecto a lo que los países consideran que son los fines a alcanzar.

- Desde esta perspectiva y sobre la base de considerar la educación como derecho humano fundamental de todas las personas, la OREALC/ UNESCO incorpora cinco dimensiones

2. *García Toba, Xiomara Coromoto. 2010.*

esenciales y estrechamente relacionadas entre sí, hasta el punto de que la ausencia de alguna de ellas determinaría una concepción equivocada de lo que cabría entender por calidad de educación.

Estas cinco dimensiones son equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia.[3]

Una educación de calidad, esencial para el aprendizaje verdadero y el desarrollo humano, se ve influida por factores que proceden del interior y el exterior del aula: existencia de suministros adecuados o la naturaleza del entorno doméstico del niño.

Además de facilitar la transmisión de conocimientos y aptitudes necesarias para triunfar en una profesión y romper el ciclo de pobreza, la calidad desempeña un papel crítico a la hora de disminuir la brecha entre niños y niñas en materia de educación básica.[4]

3.¿Qué relación hay entre gestión y calidad educativa?

4



Dirigir una organización educativa es como armonizar un coro: cada corista entona su partitura para que la pieza musical sea perfecta.

La calidad educativa de una institución está muy relacionada con la forma en que se gestiona. Una buena gestión promueve el mejoramiento de la institución.

3. El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe REICE. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid, España.
4. Calidad Educativa.

A este respecto, se presentan algunas de las características identificadas en instituciones en procesos de mejora que han permitido la obtención de los resultados que se proponen.[5]

- **Saben hacia dónde van;** es decir, cuentan con un **PEI** (Proyecto educativo institucional) conocido y consensuado.
- Usan como referentes los lineamientos que el país establece sobre lo que todos los estudiantes deben conocer y saber hacer.
- Utilizan información para tomar decisiones (registros actualizados sobre diferentes aspectos: asistencia de estudiantes, causas de ausentismo, resultados académicos, uso efectivo del tiempo escolar, manejo de los problemas de convivencia, etc.).
- Tienen un modelo organizativo basado en el **liderazgo claro del director** y en el **trabajo en equipo.**
- Apoyan y aprovechan el talento de sus docentes.
- Tienen altas expectativas sobre las capacidades de todos los estudiantes.
- Cuentan con mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utilizan los resultados para mejorar.
- Ofrecen un ambiente favorable para la convivencia y promueven el desarrollo personal y social.
- Articulan acciones con los padres y madres de familia y otras organizaciones comunitarias.

5. *Tomado de: La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. Atablero No. 42, 2007.*

4. ¿Cuáles son los principios para una educación responsable en gestión?

> *Cuando las generaciones futuras juzguen a las que vinieron antes respecto a temas ambientales, tal vez lleguen a la conclusión de que no sabían: evitemos pasar a la historia como las generaciones que sí sabían, pero no les importó.*

El Pacto Global (UN Global Compact) es un instrumento de Naciones Unidas que promueve la implementación de unos principios en las actividades empresariales del mundo y que incorporan valores universalmente reconocidos.

Entre estos, los “Principios para una educación responsable en gestión,” cuya aplicación permite una mayor eficiencia de las organizaciones escolares.

Al revisarlos podrás apreciar su relación con las funciones sociales de la educación y la calidad educativa.

Los principios: [6]

- Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general, y lograr una economía global integrada y sostenida.
- Incorporar a las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social, tal como se refleja en iniciativas internacionales, como el Pacto Global de Naciones Unidas.
- Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.

6. Concepto, principios y funciones de la Administración educativa.

- Comprometerse con una investigación conceptual y empírica para comprender el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.
- 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 explorar conjuntamente métodos efectivos para enfrentar tales desafíos.
- Facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

Es responsabilidad de los administradores, funcionar bajo estos principios, facilitando los procesos y recursos que los concreten en la institución educativa.



Liderazgo responsable.

DERECHOS HUMANOS

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de vulneración de los derechos humanos.



ESTÁNDARES LABORALES

3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil

6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación



MEDIO AMBIENTE

7. Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente

8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental

9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente



ANTICORRUPCIÓN

10. Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno



Principios del Pacto Global.

Comprobación del capítulo II: Función social de la administración educativa

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo II



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo III

Las instituciones educativas como organizaciones que deben administrarse

Capítulo III

Las instituciones educativas como organizaciones que deben administrarse

- ¿Cuáles son los fines de las instituciones educativas?
- Los estudiantes del siglo XXI y el cambio hacia las competencias
- El papel de la administración educativa en las escuelas como organizaciones educativas

Todos los días, en las escuelas, sin importar el nivel educativo, directores, docentes, niñas y niños, e incluso padres, realizan diversas actividades.

Comenzamos el capítulo invitándote a leer cómo es un día en una de tantas escuelas infantiles y, a partir de ahí, te animamos a reflexionar: ¿Son las instituciones educativas organizaciones que deben administrarse?

¿Cómo es un día en la escuela infantil? [1]

Cuando ya están todos los niños y niñas en el aula, empieza la asamblea. Este es un momento importante, pues facilita el encuentro grupal, donde se practican la comunicación, el conocimiento mutuo y del entorno.

Se realizan, además, actividades para el aprendizaje de habilidades sociales como el saludo, esperar el turno de palabra y por lo general, los niños comparten las experiencias vividas el día anterior. Para terminar, cantan y aprenden los gestos de las canciones y con ello, desarrollan la memoria de forma sencilla y divertida.

1. *Adaptado de: Zarruk Vargas, Denise. ¿Cómo es un día en la escuela infantil?*



Los juegos infantiles ayudan a la socialización

Después de la asamblea, se organizan actividades según el proyecto educativo de la escuela. Estas actividades varían cada día de la semana, se alterna arte, lectura, experimentación con elementos de la vida cotidiana, motricidad y juego libre.

Niñas y niños gozan mientras adquieren nuevos conocimientos y desarrollan diversos conocimientos y habilidades.

Al finalizar las actividades en el aula, llega el momento de salir al patio; esta actividad les encanta, especialmente el juego libre, donde desarrollan su capacidad creativa e investigadora.

Este momento facilita también el desarrollo de la inteligencia emocional e interpersonal, al relacionarse con los compañeros de forma espontánea y a la vez orientados por las educadoras.

Los niños aprenden importantes habilidades de vida como compartir, negociar y cooperar.

Después llega la hora del almuerzo, donde se estimula una alimentación saludable y una buena relación del niño con los alimentos; es, además, momento ideal para desarrollar hábitos saludables de vida y autonomía en la vida cotidiana.

A continuación, se canta, se dramatiza o realiza un cuentacuentos en grupo. Los niños se preparan para recibir a quien llega a recogerlos: abuelos, papá, mamá u otros. Este ritual se realiza haciendo un

repaso de lo vivido durante el día para que compartan en familia sus "pequeños-grandes" descubrimientos y avances.

Reflexión

- *¿Para qué realiza la escuela actividades como las descritas? ¿Cuál es el propósito de desarrollar rutinas a diario?*
- *¿Qué decisiones y acciones previas han debido tomar directores y docentes para que esas rutinas se desarrollen?*
- *¿Qué papel juega la administración y la gestión educativa en este proceso?*

1. ¿Cuáles son los fines de las instituciones educativas?

Con sólo imaginar la rutina diaria de una escuela y lo que sucede a lo largo de un ciclo escolar, podemos asegurar que todas las instituciones educativas son organizaciones que deben administrarse, es decir, para funcionar adecuadamente, necesitan procesos de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Pero, ¿de qué tipo son estos procesos administrativos?, ¿cómo se llevan a cabo y por quién?

Seguramente, no era lo mismo administrar una institución educativa en las civilizaciones antiguas que en la época medieval, menos aún en este siglo XXI.

Para profundizar en esta reflexión, hagamos un breve repaso histórico de la escuela y pensemos cómo las prácticas administrativas pudieron haber variado.

El proceso de educar a los más jóvenes, en las sociedades primitivas fue espontáneo.

Tomó carácter intencional y sistemático en las sociedades antiguas, como las del Antiguo Oriente: India o China. Todas tenían en común que la enseñanza se basaba en la religión y en el mantenimiento de las tradiciones.

En la antigua Grecia, por ejemplo, la educación se impartía según las clases sociales: para la clase dominante, se daba formación en filosofía, escritura y artes; y es ahí cuando se establece la relación maestro-alumno. Pero para la clase dominada, la educación se basaba en el aprendizaje de los oficios familiares, por imitación.

En el año 476, [2] cayó el Imperio romano de Occidente e inició la Edad Media. Nació una concepción pedagógica distinta, a cargo de la iglesia: se crearon conventos para impartir a niños y jóvenes la nueva forma educativa, dirigida a un grupo selecto de personas.



La educación en la Edad Media. Aula universitaria. Laurentius de Voltolina, segunda mitad del siglo XIV.

La educación medieval se caracterizó por ser dogmática, por el aprendizaje de preceptos religiosos y por un desarrollo intelectual muy bajo.

La disciplina era rigurosa y la desobediencia y los malos comportamientos eran castigados.

2. El Sistema Educativo en la Edad Medieval. 13 de febrero de 2015.

Fue una época en la que muchos aspectos positivos de las civilizaciones anteriores, incluyendo la educación, decayeron.

La escuela surgió como respuesta al conflicto entre burgueses y obreros en plena Revolución Industrial (s. XIX): los burgueses pensaban que, escolarizando a los obreros, perderían sus ideas revolucionarias, formándose así, como buenos ciudadanos. [3]



A partir de la Revolución Industrial la escuela se convierte en responsabilidad del Estado.

Esto significa que la escuela servía para formar a los hijos de los trabajadores, quienes, anteriormente, una vez cumplían los 5 años de edad, eran considerados adultos pequeños.

La escuela actual nace, entonces, cuando la infancia se convierte en una categoría social y se alarga más allá de los 5 años de edad.

A partir de esta época, la escuela se convierte en una responsabilidad del Estado y el acceso se generaliza, abriéndose a las clases sociales más empobrecidas.

A partir de la Revolución Industrial, la escuela supone un concepto más amplio, abarcando funciones de: [4]

- Enseñanza/aprendizaje.
- Formación de conciencias.
- Custodia: se ocupa de los niños mientras están en la escuela.

3. Sánchez, Carmen. Los inicios de la escuela.

4. Sánchez, Carmen. Las funciones sociales de la escuela.

- Reproducción cultural: enseña valores, cultura, visión del mundo y una ideología.
- Reproducción social: se profesionalizan los oficios y se titulan las profesiones, con lo que se restringe el acceso a determinados trabajos, provocando con ello una división entre los profesionales y los que no lo son.

Durante décadas y siglos posteriores al nacimiento de la escuela moderna, hechos como los aportes de la Psicología y la Pedagogía, el reconocimiento de los derechos de la niñez y la generalización de la educación básica, posibilitan la gestación paulatina de cambios importantes en el paradigma educativo y en las prácticas educativas.

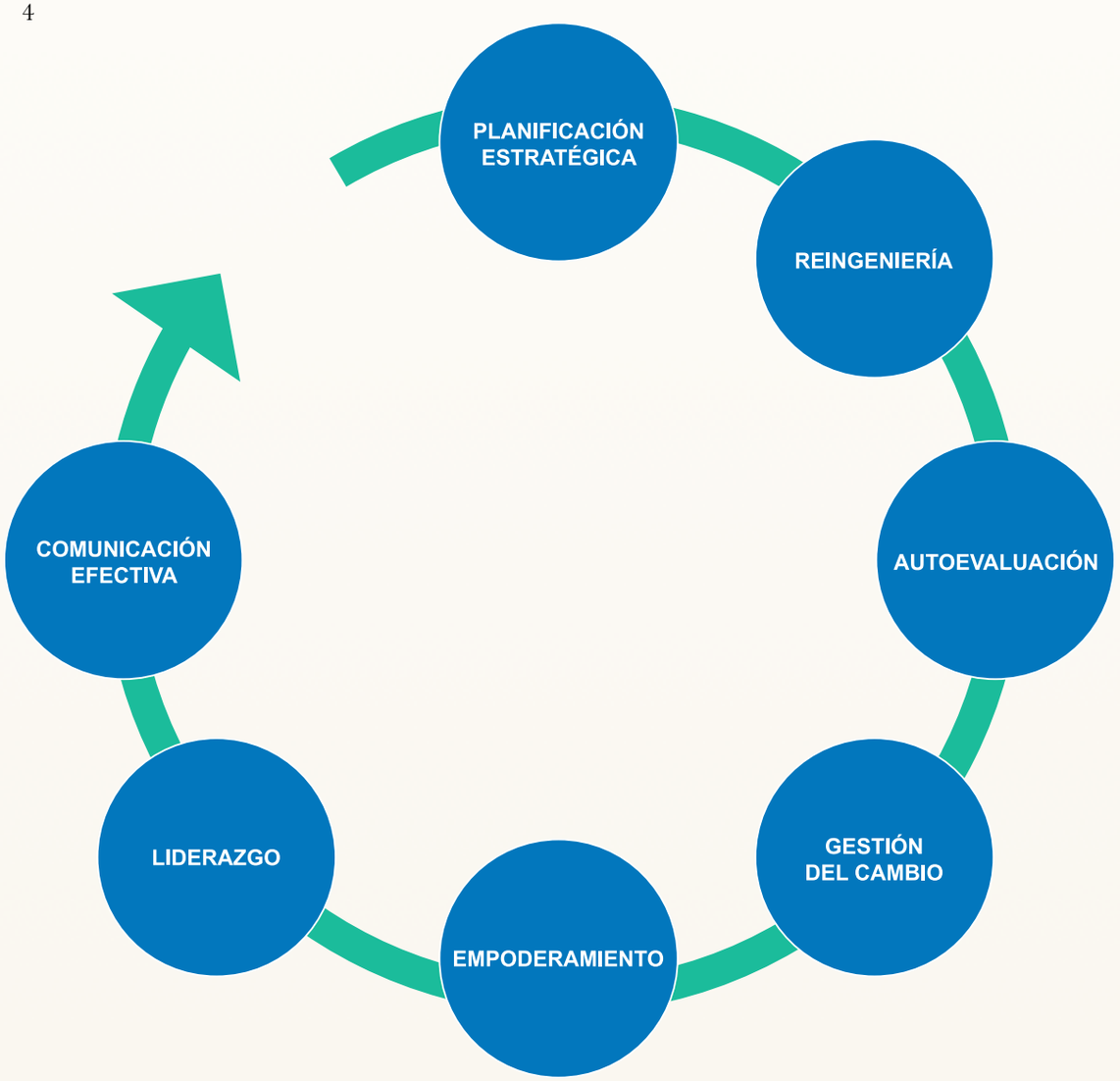
Hoy día, el nuevo paradigma educativo promueve al niño como sujeto de derechos y deberes; protagonista de su aprendizaje y desarrollo integral, lo que implica para la escuela garantizarle el desarrollo de competencias socioafectivas, intelectuales, prácticas, estéticas y éticas.

Esto, desde un enfoque inclusivo, en el sentido amplio del término: que nadie se quede fuera de los beneficios de la educación escolarizada y que los estudiantes desarrollen todo su potencial, atendidos en la diversidad.

Para lograr los propósitos descritos, debe asegurarse que las escuelas se administren con la más alta calidad o con calidad total.

En la siguiente imagen, Fernández y Rosales (2014), plantean las áreas que exigen lograr la calidad total.

4



2. Los estudiantes del siglo XXI y el cambio hacia las competencias

Los sujetos de la administración educativa son los miembros de la comunidad educativa: docentes, estudiantes, personal administrativo, familias y contexto inmediato o comunidad. Los administradores de los centros educativos, son los directores.

Para ejercer una administración efectiva y eficaz, los directores deben conocer cómo se administra una institución, es decir, poseer las competencias necesarias para planificar, coordinar, controlar, dirigir y evaluar los procesos de todo tipo que suceden en la escuela.

Pero también y, sobre todo, deben conocer profundamente:

- A los sujetos de derecho de la educación (los **estudiantes**),
- A los sujetos con quienes trabajan y a quienes lideran (**docentes**),

- A los sujetos que conforman el entorno cercano de los estudiantes (las **familias** y el **contexto** inmediato).

De ahí que dediquemos a continuación un espacio para reflexionar acerca de los estudiantes, los sujetos más importantes a quienes se debe la escuela (más adelante lo haremos respecto al resto de miembros de la comunidad educativa).

Empecemos diciendo que todo docente que trabaje en los niveles preescolar, básico o primario y secundario, tendrá estudiantes que nacieron en este siglo.

Tanto las características del presente siglo como las de las personas nacidas en él están marcadas por rasgos distintivos importantes.

En su documento “10 factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI”, Braslavsky plantea sorpresas inevitables de este siglo:



Hoy día, las personas: Viven más. Emigran más. Conocen más. Son más interdependientes.

- **El aumento significativo de la esperanza de vida** de las personas, debido al avance de la medicina y los medicamentos cada vez más desarrollados.
- El incremento y la aceleración de la movilidad de **las personas**, que cambiará las relaciones de los migrantes con sus países de origen.

- **El crecimiento exponencial del conocimiento y las comunicaciones.**
- **El incremento de las interdependencias**, ya que cada punto del planeta está asociado a otros por diversos mecanismos. Y es necesario agregar las **tecnologías de la información** como vehículo importante en este proceso.

Lo anterior significa que:

- Trabajamos con estudiantes que vivirán más y necesitan estar preparados: desarrollar hábitos saludables de vida, medicina preventiva, conservar el planeta, etc.
- Trabajamos con estudiantes que cambiarán de domicilio quizás más de una vez en su vida (dentro o fuera del mismo país), y la escuela debe prepararlos para esos cambios.
- Trabajamos con niños y jóvenes que a su corta edad conocen mucho más de lo que conocía nuestra generación en el mismo periodo de vida, por lo que la tarea de la escuela deberá centrarse en aspectos que serán vitales para que esta generación se desarrolle plenamente y pueda afrontar la incertidumbre del mundo actual.
- Trabajamos con estudiantes que están comunicados con todo el mundo a través de las redes sociales y del Internet, por lo cual será importante gestar la convivencia con los cercanos, con los presentes.
- Además, en la medida en que la incertidumbre es otra característica del siglo, trabajamos con estudiantes que durante su vida cambiarán de trabajo e incluso de profesión, al menos dos veces, para lo que también deben estar preparados con las competencias básicas necesarias y espíritu investigador y de aprendizaje a lo largo de la vida.



Trabajar con niños capaces de afrontar la incertidumbre.

En otro orden de ideas, Aldana (2010) plantea algunos rasgos estructurales de las sociedades del siglo XXI, entre los que destacan la pobreza y la extrema pobreza, la desigualdad en la distribución de la riqueza, la discriminación hacia sectores grandes de población, las migraciones, el deterioro ambiental y las crisis financieras.

Menciona características culturales de la población de este siglo: dependencia tecnológica, videocultura, individualismo y desinterés político (cultura de no-participación).

Vivimos en la era de la información. Niños y jóvenes de este siglo son, por excelencia, una generación digital e hiperconectada.



Una generación digital e hiperconectada.

Sobresalen por su habilidad en el uso de aplicaciones y plataformas online para jugar, aprender, hacer transacciones, comprar y otras actividades de su interés.

Incluso, utilizando la tecnología, pueden aprender una profesión, especializarse y conseguir trabajos o generar oportunidades laborales propias.

El acceso a la información y la hiperconexión, permite a niños y jóvenes desarrollar una visión más amplia del mundo y los hace potencialmente más sensibles a los problemas globales, como el deterioro ambiental, la situación de los migrantes o las luchas de grupos discriminados.

Los hace, así, más propensos a conectarse activamente con esas causas y a difundir ideas políticas y sociales que buscan la mejora de vida en el planeta.

Les permite manejar diversidad de herramientas y soluciones a diversos problemas y, en términos generales, desarrollar competencias de todo tipo.

Sin embargo, la inmensa cantidad de información a la que están expuestos puede confundirlos o hacerlos vulnerables a creer informaciones e ideas erróneas (especialmente si no desarrollan un sentido crítico), o a ser víctimas de acoso, engaños o estafas.

Existe una tendencia en las nuevas generaciones a perder el sentido de comunidad, la vida compartida y el sentido de equipo.

Así, actividades como la recreación, el intercambio, y la resolución de problemas de convivencia cotidiana, que antes constituían grandes oportunidades para aprender, se ven limitadas porque las tecnologías de la información cubren dichas necesidades haciendo prescindible el intercambio personal.

Dicho lo anterior, es importante considerar que grandes sectores de niños y adolescentes pobres o extremadamente pobres no tienen acceso a la información e hiperconexión, o su acceso es muy limitado: esporádico, temporal y de baja calidad, lo que puede causar un impacto negativo en su desarrollo integral.

Dos tercios de la niñez mundial, no tiene acceso a internet en el hogar.

3. El papel de la administración educativa en las escuelas como organizaciones educativas

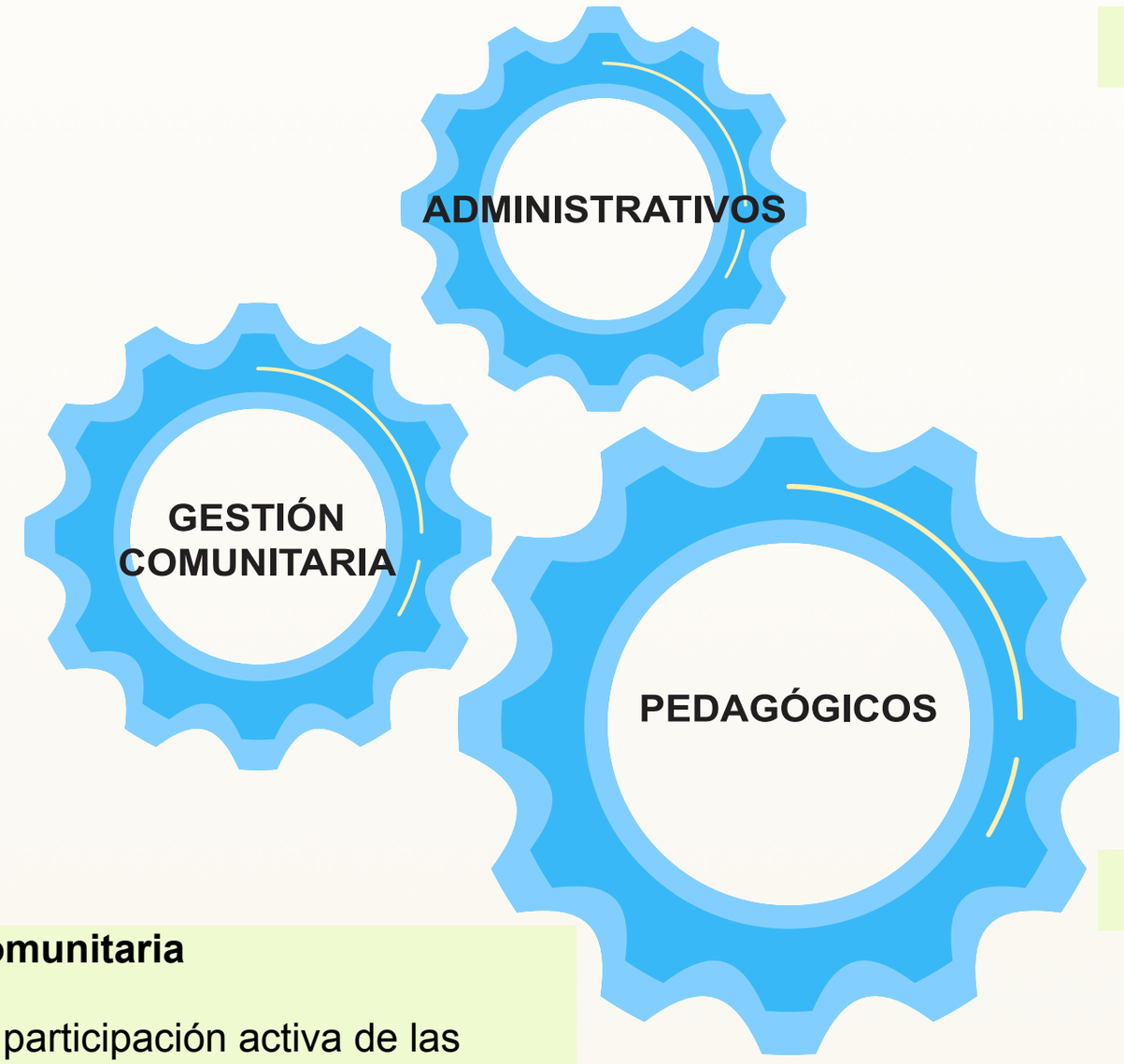
La administración educativa, tal como se dijo en el capítulo I, tiene como objetivo primordial facilitar el proceso educativo, en el marco del nuevo paradigma. Y este debió ser su cometido desde la antigüedad hasta hoy.

Las diferencias fundamentales de la administración actual, respecto a épocas anteriores es que hoy, la administración debe enfocarse en el estudiante, con un enfoque centrado en la persona, que promueve su desarrollo integral, atendiendo la diversidad.

Busca que todas las acciones administrativas tengan un impacto positivo en la formación del estudiante, con la participación activa de la familia y la comunidad, y un alto compromiso y competencia docente.

La función de la administración en las escuelas como organizaciones educativas implica los siguientes procesos y acciones:

9



Administrativos

- Planificación estratégica
- Dirección y coordinación
- Toma de decisiones
- Gestión de los recursos
- Rendición de cuentas
- Diseño y control de procesos
- Evaluación institucional
- Manejo presupuestario centrado en el estudiante (con enfoque de derechos.

Gestión comunitaria

- Gestión de participación activa de las familias y comunidad.
- Vinculación familia-escuela en el desarrollo curricular.
- Gestión de la relación escuela-comunidad.

Pedagógicos

- Desarrollo docente y trabajo colaborativo.
- Gestión de procesos y prácticas pedagógicas, incluyendo la atención a estudiantes con barreras para el aprendizaje y la participación.
- Planificación curricular.
- Evaluación de logros de los estudiantes.
- Acompañamiento pedagógico a docentes.

Comprobación del capítulo III: Las instituciones educativas como organizaciones que deben administrarse

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo III



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo IV

Enfoques de la administración educativa

Capítulo IV

Enfoques de la administración educativa

- El enfoque clásico
- El enfoque estratégico
- Enfoque humanista

Sin duda, cada época y cultura determina su pensamiento y las formas de actuar y resolver las situaciones y problemas que afrontan las personas, grupos y organizaciones.

Sin embargo, en muchos momentos históricos han sucedido hechos y problemáticas que, por su magnitud, han promovido cambios en el conocimiento y la forma de hacer las cosas.

La administración y la gestión de recursos también han pasado por estos procesos y a lo largo de la historia se han desarrollado varios enfoques.

Como ya se dijo en el capítulo I, la administración como ciencia nace a principios del siglo XX.

A partir de ahí, se pueden distinguir tres enfoques, que estudiaremos en este capítulo:

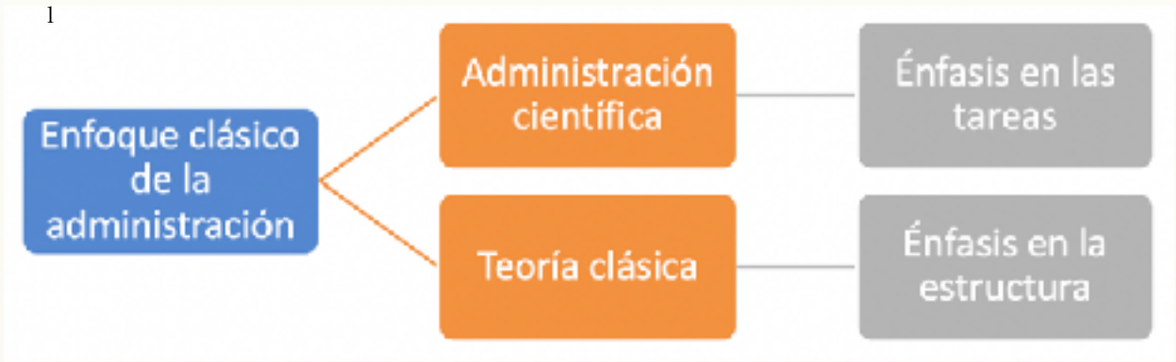
1. El enfoque clásico

El enfoque clásico de la administración se origina a partir de la Revolución Industrial, con el nacimiento de una gran cantidad de empresas que debían ser eficientes y competitivas, pero cuyo crecimiento acelerado y desorganizado generaba problemas como bajo rendimiento, maquinaria lenta, alta cantidad de desperdicios e insatisfacción de los trabajadores.

Si las empresas no lograban superar la situación y continuaban improvisando, irían al fracaso (seguramente muchas fracasaron). Este fenómeno

empujó la puesta en marcha del pensamiento científico a favor del desarrollo empresarial.

Así, a principios del siglo XX, el enfoque clásico tomó dos orientaciones diferentes, a saber:



División del enfoque clásico[1]

Chiavenato plantea que la administración científica fue desarrollada en Estados Unidos, por Taylor. Su preocupación fundamental era incrementar la productividad, aumentando la eficiencia en el nivel operacional, es decir, en los trabajadores.

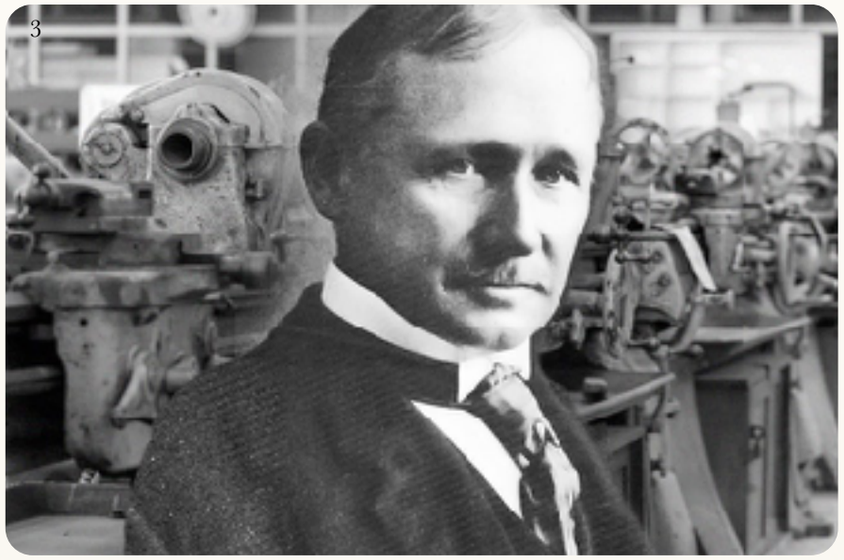
Puso énfasis en el análisis y en la división del trabajo de los trabajadores, pues el cumplimiento eficiente de sus tareas constituye la clave del éxito empresarial. El enfoque va de abajo hacia arriba, pues la organización del trabajo parte de la figura del trabajador hasta llegar a la gerencia.



Idalberto Chiavenato (São Paulo, Brasil 1936)

1. Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. Parte 3. Enfoque clásico de la administración. Pp. 2.

Así, Taylor, por ejemplo, analizaba cuáles y cuántos eran los movimientos y maniobras que debía hacer el trabajador para cumplir su tarea y el promedio de tiempo para realizarla. Utilizaba el análisis para especializarlo, reducir el tiempo de la tarea, organizar mejor el trabajo, etc. Es lo que se llama **organización racional del trabajo.**



Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915).

En **Francia**, la teoría clásica se desarrolló a partir de las propuestas de **Fayol**. Esta corriente se preocupaba en aumentar la eficiencia de la empresa a través de la estructura y la organización interna de los órganos o departamentos de la empresa.

Por eso se dice que es una corriente anatomista (estructura) y fisiologista (funcionamiento). Su enfoque es de arriba hacia abajo, es decir, parte de la gerencia hasta llegar al trabajo de los trabajadores.

Según esta corriente, una empresa funciona mejor si está departamentalizada y todos los departamentos responden a la autoridad de un jefe principal o gerente.

Lee con atención la siguiente síntesis de los principales contenidos de cada una de las corrientes que integran el enfoque clásico de la administración:

4

ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

- **Representantes:** ***Frederick Taylor***, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford.
- **Objetivo:** Aumento de la productividad de la empresa aumentando la eficiencia del nivel operacional.
- **Enfoque:** De abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y de las partes hacia el todo (de los obreros hacia la organización empresarial).
- **Características:** Analítica y detallada, centrada en la ejecución de tareas y el tiempo estándar de su ejecución.

LA TEORÍA CLÁSICA

- **Representantes:** ***Henri Fayol***, James D. Mooney, Lyndall Urwick, Luther Gulick.
- **Objetivo:** aumento de la eficiencia de la empresa mediante la forma y la disposición de los órganos componentes de la organización y sus interrelaciones estructurales
- **Enfoque:** De arriba hacia abajo (de la dirección a la ejecución) y del todo hacia las partes (organización hacia los departamentos).
- **Características:** Sintética y globalizada, centrada en estructura organizacional (Subdivisión de la empresa y centralización de la dirección)

Taylor versus Fayol. Economía de la empresa. 25/03/2015. Lizaeconomía.

Análisis externo:

- Oportunidades,
- Amenazas
- Tendencias
- Preguntas estratégicas.

→ **Objetivos de mediano plazo** ←

Análisis interno:

- Fortalezas estratégicas,
- Debilidades
- Problemas
- Restricciones
- Preguntas.

Identificación de estrategias alternativas:

- Revisar la misión
- Anticipar acciones ante situaciones previstas e imprevistas
- Identificar alternativas

Identificación de estrategias alternativas:

- Revisar la misión
- Anticipar acciones ante situaciones previstas e imprevistas
- Identificar alternativas

Selección de estrategia:

Organizacional, curricular, comunitaria, nivel funcional, operativo, presupuesto

Adecuación de la estructura - estrategia - control

Implementación del cambio estratégico

- Poder, política, conflicto
- Liderazgo
- Cambio

Evaluación:

- Mide resultados
- Monitoreo constante de las etapas del proceso
- Toma decisiones

Adaptado de: Biasca, Rodolfo E. Gestión de Cambio: El Modelo Biasca, Outskirts Press, Inc., 2005.

Probablemente, al pensar en el enfoque estratégico de la administración, relacionaste la palabra “estrategia” con su significado. Y es que, en realidad, este enfoque se centra en ella.

La Real Academia Española define “estrategia” como: 1. Arte de dirigir las operaciones militares. 2. Arte, traza para dirigir un asunto. 3. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

La estrategia es un plan para dirigir un asunto.

Se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a una organización en la toma de decisiones para lograr los mejores resultados posibles.

El diseño de una estrategia requiere de un proceso de planificación, basado en el conocimiento de la realidad, para transformar una situación, empresa, organización o grupo, orientando los esfuerzos, acciones y recursos para asegurar el logro de dicho propósito.

5



Mirar hoy con perspectiva de futuro. Conectar todos los elementos del entorno.

El uso del término “estrategia” aparece en el campo económico y académico en la década de los 40 y la aplicación de la planeación estratégica, data de la década de los 60 del siglo XX.

Se introduce en la teoría del management en 1962, y la idea básica se enfoca en la competición. [2]

El enfoque estratégico se ha definido de diversas formas, desde las que hablan de guerra económica, hasta las que buscan la máxima efectividad para ser creadores de riquezas nuevas, brindando a las empresas orientaciones para el mejor desempeño y alcanzar los estándares más altos de competitividad.

Castellanos menciona que “en la definición propuesta por Grima y Tena (1995) en Cuesta Santos (1997) hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hacen los autores sobre la importancia para las empresas de otros valores no necesariamente económicos, que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidos en cuenta a la hora de concebir, diseñar y aplicar las estrategias.

Según Ronda Pupo (2005) al menos pueden mencionarse tres tendencias:

- Aquella en que los conceptos giran en torno a la dinámica de la empresa con el entorno.
- La que se centra en la formulación o logro de objetivos.
- La que hace referencia a la competencia.

El enfoque estratégico se continúa utilizando hoy día, ya que posibilita a las empresas y organizaciones:

- Definir claramente el tipo o campo del negocio, empresa o institución a desarrollar o fortalecer, y el alcance que tendrá (misión y visión).
- Plantearse propósitos claros a largo, mediano y corto plazo, en los diversos ámbitos organizacionales: el equipo humano, la administración, la producción, la proyección, la competitividad, etc.

2. Castellanos, José Ramón y Carlos Castellanos Machado. El enfoque estratégico. Bases conceptuales. Revista “Contribuciones a la Economía”. ISSN 1696-83.60.

- Definir con precisión las metas y estrategias a aplicar para la consecución de los propósitos.
- Definir claramente la forma en que se organizarán todos los recursos para lograr la mayor eficiencia.
- Aprovechar mejor las oportunidades y afrontar de la mejor forma las amenazas; potenciar las fortalezas y superar las debilidades.



Peter Drucker

3. El enfoque humanista

En los enfoques clásico y estratégico, el énfasis de la administración estuvo en la tarea, en la estructura organizativa y en la estrategia organizacional.

Con el enfoque humanista, el énfasis se pone en las personas y grupos que trabajan en las organizaciones, tomando en cuenta aspectos sociales y psicológicos para conseguir la eficiencia y el logro de los objetivos institucionales.

Desde este enfoque, la institución o empresa se entiende como grupo o grupos de personas que se interrelacionan entre sí y pone énfasis en las relaciones humanas entre los trabajadores.

Se promueve el liderazgo horizontal y la autonomía del trabajador, a quien se le brinda confianza y apertura.

7



Mary Parker Follett

- Unió la administración científica con el enfoque de grupo o de sistemas a la solución de problemas administrativos.
- Afirmaba que la administración era el arte de hacer las cosas mediante personas.
- Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor.
- Su modelo de control “holístico” no sólo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología.



George Elton Mayo (1880-1949)

- Estudió en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.
- Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores.
- Conocido por sus estudios de organización del comportamiento que incluye los estudios de Hawthorne de la lógica del coste y la eficiencia de los directivos que podrían conducir a conflictos dentro de las organizaciones.



Abraham Maslow (1908-1970



Principales representantes y aportes específicos.

Trasladados al plano educativo, los aportes de Parker, Mayo y Maslow pueden aplicarse en la escuela. Esto implicaría una administración educativa centrada en la persona, como individuo y como grupo.

Este tipo de administración educativa:

- Concibe la escuela como un equipo humano enfocado en el desarrollo integral de los niños, las niñas y adolescentes, que implica también el desarrollo del resto de la comunidad educativa: familia, docentes, administradores.
- Potencia la participación protagonista de la comunidad educativa en el logro de los objetivos educativos y cuenta con el liderazgo del director.
- Toma en cuenta los factores del entorno tales como la situación socioeconómica y cultural de la comunidad en la gestión, para lograr mejores efectos en los procesos educativos.
- Intenta el logro de las mejores condiciones físicas para el aprendizaje.
- Promueve una cultura de diálogo, respeto, aceptación mutua, escucha y atención de sus necesidades entre director-docentes, docentes-docentes, docentes-estudiantes, etc.

En resumen, una administración educativa que se propone, mediante procesos administrativos, que todos los miembros de la comunidad educativa cubran sus necesidades, se sientan seguros, protegidos, identificados con la escuela (con sentido de pertenencia), reconocidos como personas valiosas y autorrealizadas.

Comprobación del capítulo IV: Enfoques de la administración educativa

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo IV



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo V

Principios de la administración y de la gestión de los recursos

Capítulo V

Principios de la administración y de la gestión de los recursos

- ¿Cuáles son los principios de la administración?

La palabra “principios” nos remite a normas, guías, directrices que orientan las acciones de las personas o de las organizaciones.

En este capítulo hablaremos de los principios que orientan el quehacer administrativo. Son muy importantes, pues en ellos se basan las actividades de una organización para lograr su crecimiento y un funcionamiento satisfactorio.



Los principios de la administración se adaptan a las necesidades. Henry Fayol

1.¿Cuáles son los principios de la administración?

> *Emplearé con preferencia la palabra "principios" desembarazándola de toda idea de rigidez. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es cuestión de medida. Casi nunca puede aplicarse el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes […]. Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión es saber servirse de ellos: es este un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.*[1]
>
> *(Fayol)*

Diferentes autores han propuesto principios para la administración, entre ellos, Henry Fayol, considerado el padre de la teoría moderna de la administración y reconocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo.

Fayol propuso 14 principios que pueden aplicarse en la gestión de todo tipo de empresas, instituciones y entidades sociales, para incrementar su eficiencia y lograr sus objetivos.

Estos principios son:[2] división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, interés individual subordinado al interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad personal, iniciativa, espíritu de equipo.

El mismo Fayol aclaró que estos principios no son rígidos y que hay situaciones en las que es preciso hacer uso del criterio personal y aplicarlos de manera prudente.

1. Citado Citado en Daniel Salazar, Ricardo Juan. Principios Generales de la Administración.

2. Principios de Henry Fayol

La administración es un proceso que implica trabajar con las personas.

Aplicar estos principios permite generar el ambiente y las condiciones adecuadas para alcanzar las metas junto con las personas.

En este capítulo se abordarán únicamente, 6 de estos 14 principios, considerados también por otros autores.

1.División del trabajo

Un ejemplo de la división del trabajo bastante claro son las tareas diarias del hogar.

Un ama de casa que se encarga de todos los quehaceres de su casa, podría tardar incluso más de un día en cumplir con todas sus actividades, sin mencionar que esas tareas podrían causar agotamiento, con un rendimiento por debajo de lo esperado.



La división del trabajo ahorra tiempo y mejora el rendimiento.

No obstante, si estas tareas son equitativas para el hombre y la mujer, el tiempo dedicado se reducirá a la mitad, pudiendo cumplir con todas como máximo en medio día. Además, si el hijo apoya a la causa recogiendo su cuarto, el tiempo será doblemente menor de lo esperado.

Si entre toda la familia se divide el trabajo, quedará tiempo libre para el ocio o el descanso.

Si todos los días se limpia el piso, permanecerá limpio la mayor parte del tiempo, sin necesidad de gastar más fuerza en dejarlo reluciente.

Lo mismo ocurre con los cuartos ordenados, al reducir la posibilidad de perderse algún objeto importante. Si no se hace, el trabajo se acumulará y para dejar todo como antes, se tardará el doble de tiempo.

Queda claro con este ejemplo, que la división del trabajo permite desarrollar una tarea de manera más eficiente optimizando los recursos, el tiempo y el rendimiento de las personas.

La división del trabajo consiste en el reparto de las diferentes tareas que conforman el proceso productivo de un bien o servicio, entre un grupo determinado de personas.[3]

3



Esta separación de tareas implica asignar a cada persona o grupo de personas, responsabilidades y funciones específicas.

Como consecuencia, cada uno se va especializando en su función, perfeccionando con el tiempo sus destrezas y técnicas.

3. Coll Morales, Francisco. División del trabajo.

Para realizar la asignación de cada tarea, es importante tomar en cuenta las habilidades, talentos e intereses de las personas, para que se beneficie no solo la organización, sino también ellas mismas, al tener oportunidad de desarrollarse y crecer.

La división del trabajo también tiene desventajas, entre ellas, la posible monotonía en la vida del trabajador y como consecuencia su frustración. Por ello, al aplicar este principio, es importante acompañarlo de acciones que permitan al trabajador, experimentar placer y mantener la motivación.

La división del trabajo va de la mano de otro principio: el **espíritu de equipo**, pues sin este, el resultado final no será exitoso.

2.Autoridad

Cuando pensamos en el término “autoridad”, sin duda, la palabra “poder” es de las principales que vienen a nuestra mente. Lo asociamos a la potestad para dar órdenes y exigir que se cumplan; es decir, implica una relación de superior-subordinado.

En la administración, el principio de autoridad establece el derecho o facultad, de una o más personas, para dar instrucciones, tomar decisiones, asignar responsabilidades y exigir que se cumplan para obtener los resultados deseados por la organización.

Este poder debe ejercerse sin excesos ni abusos a las personas. Se trata de influir en los subordinados para obtener las conductas deseables y no que estas sean producto de la imposición o el temor.

Según Fayol, se debe distinguir la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal que emana de la inteligencia, saber y aptitud. Es requisito de un buen jefe unir ambos tipos de autoridad.[4]

4. *Citado en Daniel Salazar, Ricardo Juan. Principios Generales de la Administración.*

4



“Nunca abuses del poder humillando a tus semejantes, porque el poder termina y el recuerdo perdura”. Benito Juárez

Esto es lo que otros autores definen como “autoridad formal” y “autoridad informal”, valorando ambas como necesarias. Veamos en qué consisten.

- **La autoridad formal** es aquella que posee una persona a la que se le otorga un “poder” explícito

para administrar un sistema social, a cambio de entregar cierto servicio. Las funciones básicas son: **dirigir, orientar, proteger, establecer normas y controlar.**

- **La autoridad informal,** por el contrario, se sustenta en la confianza. No es otorgada, sino que **se adquiere** (se gana) a través de las aptitudes, valores, actitudes, reputación y esfuerzo de alguien que se hace atractivo para otras personas, ganándose su respeto y admiración.[5]

El principio de autoridad, comprendido de esta manera integral, es vital para el funcionamiento exitoso de una organización. Por ello, es importante considerar las características de la o las personas a quienes se otorga autoridad.

5. *Liderazgo Femenino: Autoridad Formas v/s Autoridad Informal. 2009.*

3.Unidad de dirección

> *Más que el logro, es la dirección la que infunde el sentimiento de progreso.*
>
> *Hugh Prather*

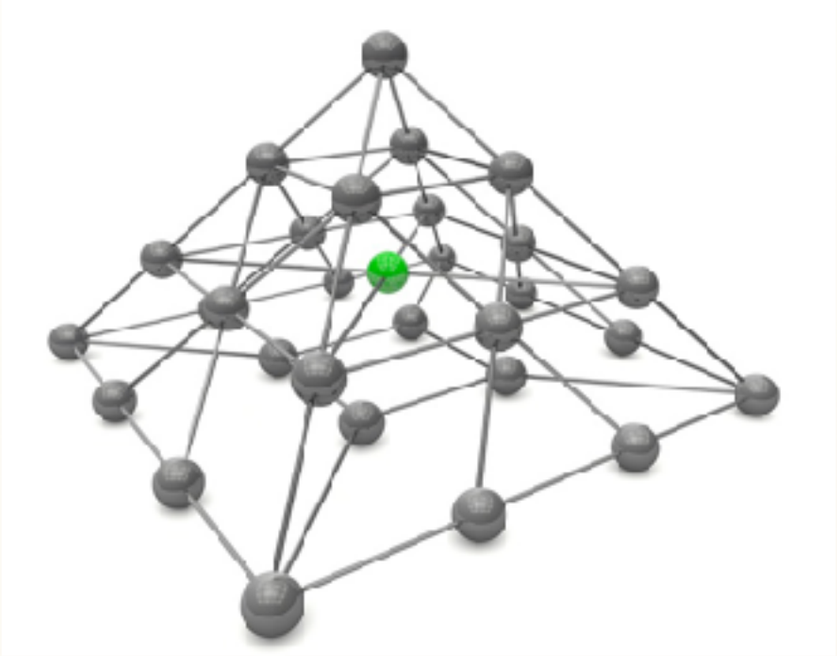
El principio de “Unidad de dirección” está relacionado con uno de los procesos fundamentales para el funcionamiento de una organización: la dirección.

Recordemos qué significa “dirección” en el ámbito de la administración.

Dirigir es orientar, guiar, organizar, supervisar y motivar el trabajo de las personas, encauzando los esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Veamos la siguiente definición del principio de “unidad de dirección”:La unidad de dirección hace referencia a la unidad y el enfoque. **Todas las actividades** de los empleados se dirigen a un mismo objetivo y, por tanto, **deben estar recogidas y detalladas en un plan de acción.**

5



Todas las actividades se recogen en un plan de acción.

La dirección de la empresa es el máximo responsable del plan y debe supervisar el progreso de las tareas definidas y planificadas. En este principio, toman especial relevancia la organización de equipos y la coordinación.[6]

6. Serra, Lluis. Los 14 principios de Fayol para administrar una empresa. 2016.

Destacan en esta definición dos elementos: el plan de acción y el responsable o jefe, para todas aquellas actividades que tienen la misma finalidad. Ambos son necesarios para garantizar una buena organización de las actividades y evitar que se superpongan.

4.Subordinación de los intereses individuales a los grupales

> *Si un equipo quiere alcanzar todo su potencial, cada jugador debe estar dispuesto a subordinar sus objetivos personales a los del equipo.*
>
> *Bud Wilkinson*

El principio de subordinación de los intereses individuales a los grupales implica que quienes trabajan en una organización deben anteponer el interés y beneficio de la misma, a su interés particular.



Todos los esfuerzos personales se ponen al servicio del objetivo común.

Este principio debe ser respetado por todos, independientemente de su posición. Para ello, es necesario que todos tengan claros los objetivos organizacionales.

Este principio está muy relacionado con la “identidad organizacional”, es decir, el sentimiento de identificación y pertenencia a una organización.

Cuando esta se tiene, quienes trabajan por los intereses de la organización y los defienden. Además, fortalece el compromiso y estimula la voluntad para colaborar en el logro de los objetivos de la organización.

Algunos ingredientes que favorecen la construcción de esa identidad, son:[7]

- El respeto y valoración al trabajo.
- La confianza en el equipo, que aumenta la responsabilidad, satisfacción y productividad.
- El ambiente de trabajo. Si una persona se siente a gusto, en un lugar seguro, su disposición hacia el trabajo se incrementa.
- La comunicación interna, manteniendo informado al equipo de los logros y dificultades.

5.Equidad

> *Si lográramos aprender el arte de mantenernos siempre ecuánimes, reduplicaríamos incomparablemente nuestra eficacia.*
>
> *Orison Swett Marden*

El término equidad está asociado al valor de la igualdad y la justicia.

Como principio, establece que en cualquier organización se debe aplicar la equidad en el trato con todos los empleados.

Deben ser tratados con respeto, de manera justa e imparcial, con igualdad de oportunidades sin distinción de cultura, religión, género, nivel socioeconómico u otra condición.

7. *Basado en: 4 puntos para mejorar tu identidad corporativa… o para generarla. 2017.*

Aplicar este principio, implica, además, tomar en cuenta las particularidades o posibilidades de cada persona y ofrecerles opciones para desarrollarse.

Cuando se actúa bajo este principio, los trabajadores se sienten motivados y se estimula su compromiso.

6.Espíritu de equipo[8]

> *Al cabo de un rato pregunté: "Bien, si vamos a llevar a ese sitio al estado de Gung Ho", dije señalando la planta del otro lado del río, "¿por dónde comenzamos?"*

> *"¡El espíritu de la ardilla!, replicó. "Todo comienza con el espíritu de la ardilla. Después vienen el estilo del castor y el don del ganso".*
>
> *Anónimo*

¿Qué es el espíritu de equipo? El espíritu de equipo no es ser parte de un equipo de trabajo o estar en uno. El espíritu de equipo tampoco nace por el simple hecho de haber creado un equipo.

El espíritu de equipo hace referencia a las **emociones que los integrantes sienten al formar parte de ese equipo**, a la conciencia sobre los valores que comparten y que los identifican como equipo.

El espíritu de equipo apela a ese sentimiento de pertenencia, de participación y de sentirse parte de

8. Amazonia Team. 2019. Cómo fomentar el espíritu de equipo.

ese grupo. Ese sentimiento de equipo tiene un efecto muy positivo y motivante, ya que es el motor, la fuerza y el impulso para ir hacia adelante, con compromiso y alineados con el objetivo.

El espíritu de **equipo** parte de la base de que la responsabilidad en los resultados es compartida, de tal manera que los éxitos y los fracasos son fruto del esfue



El espíritu de equipo nos mantiene unidos.

Este mismo sentimiento **nos permite permanecer unidos ante la adversidad y las dificultades**, haciéndonos más fuertes a nivel emocional, ya que nos hace resistentes a la frustración y nos permite desarrollar la resiliencia, que es la capacidad para recuperarnos de los reveses y de las situaciones traumáticas.

El Gung Ho y el espíritu de equipo

Gung Ho es una palabra china que significa “trabajar juntos”. Los autores Ken Blanchard y Sheldon Bowles, inspirados en este sentido, idearon un método que incluye acciones y estrategias para fomentar el trabajo en equipo.

Con el espíritu de la ardilla, el método del castor y el don del ganso, el método se centra en la importancia de estimular el trabajo en equipo bien realizado, que todo el grupo comparta unos mismos valores.

Este método utiliza tres símbolos:

- **Espíritu de la ardilla:** representa la importancia, alegría y trascendencia del trabajo, así como el espíritu de los valores compartidos.
- **Estilo o método del castor:** simboliza la responsabilidad y la libertad del trabajo, pero con control para no desviarse de los objetivos. El que dirige, toma en cuenta las ideas y necesidades de los trabajadores.
- **El don del ganso:** significa la importancia de valorar los esfuerzos de los demás, reconociendo sus logros y animando el trabajo para lograr los objetivos.

En su conjunto, estos tres símbolos, representan los valores, la dirección y motivación que representan al espíritu de equipo.

*Las **ardillas** trabajan en grupo para recoger y almacenar frutos para el invierno: El trabajo del equipo es importante para lograr un objetivo común.*

*El **castor** trabaja construyendo represas sin esperar órdenes, siguiendo su criterio: Saber lo que debe hacer para lograrlo y ser autónomo es fundamental para el desarrollo personal y organizacional.*

*El **ganso**, con su graznido anima a sus compañeros para seguir avanzando: Reconocer los logros y aciertos de los demás eleva nuestra motivación y espíritu de trabajo.*

Comprobación del capítulo V: Conceptos básicos de adminsitración y gestión de recursos

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo V



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo VI

Etapas del proceso administrativo

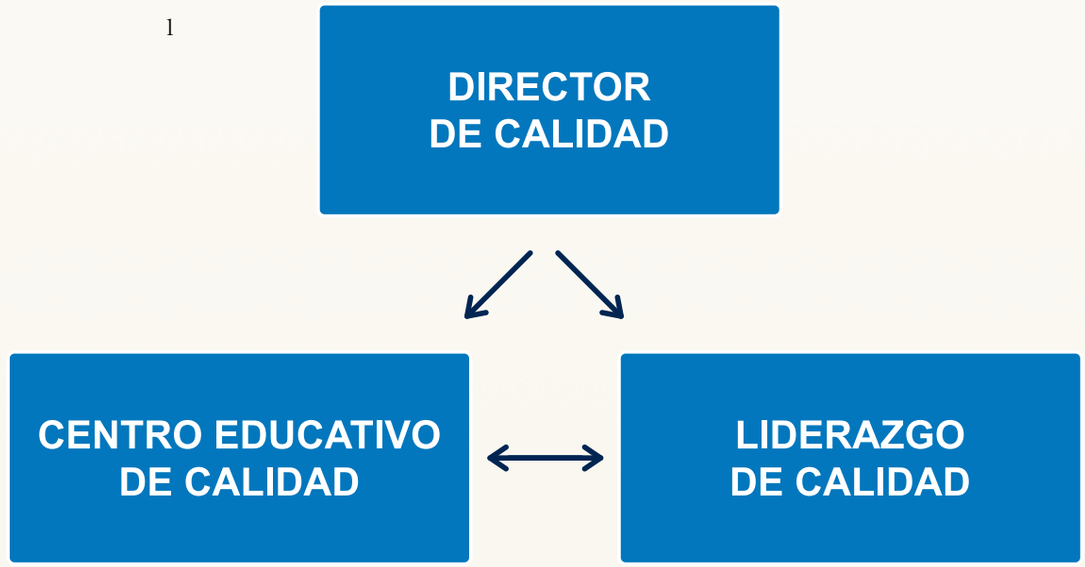
Capítulo VI

Etapas del proceso administrativo

- ¿Qué es el proceso administrativo?
- ¿De qué trata cada etapa del proceso administrativo?
- Planificación: ¿Qué se va a hacer?
- Organización: ¿Cómo se va a hacer?
- Dirección: ¿Cómo se está haciendo?
- Control: ¿Cómo se hizo?

Empezamos este capítulo, recordando que la gestión educativa implica una serie de acciones intencionadas y sistemáticas, de diferente tipo (pedagógicas, financieras, organizativas), en las que participan los diferentes actores de la comunidad educativa y que tiene un objetivo principal: la calidad de los aprendizajes. En el logro de este objetivo radica el éxito de una organización educativa.

Detrás de una institución exitosa, hay una buena administración y gestión, con claridad en las metas a alcanzar y las formas para lograrlo, con capacidad para utilizar adecuadamente los recursos y mejorar las prácticas pedagógicas.



Los aspectos de la administración están relacionados con las funciones del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

Todas las actividades de la administración, se ubican en alguna de estas funciones.

La implementación de procesos de selección y formación docente, por ejemplo, es una acción de la función de organización y dirección.

- **De organización**, pues a esta corresponde el proceso de selección de las personas, garantizando que sean las idóneas para el puesto o tarea a realizar.
- **De dirección**, dado que es parte de esta función, la realización de las actividades orientadas a que las personas realicen las tareas necesarias para el logro de los objetivos, creando condiciones favorables para ello.

Se puede decir que lo que está funcionando y marcha bien en una organización, así como lo que no, es producto del proceso administrativo que la conduce.

1.¿Qué es el proceso administrativo?

Recordemos que un ‘proceso’ es una serie de etapas que se realizan en una secuencia determinada, para el logro de un objetivo.

En la administración, estas etapas son: **planificación, organización, dirección y control**. Se trata de cuatro funciones que guían el manejo de una organización para lograr una gestión efectiva.

El proceso administrativo se entiende como el conjunto de operaciones directivas básicas, comunes a cualquier organización o actividad que incluyen:

- La **planificación**, es decir, la determinación de objetivos y los medios y las tareas que son necesarias para lograrlos.
- La **organización**, que implica la adecuada combinación de los medios (humanos y materiales) y el tiempo para lograr la ejecución de las tareas planificadas.
- La **regulación**, dirección o mando, que está dada por la necesidad de dinamizar el sistema.
- El **control**, o sea, la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado.[1]

Estas etapas o funciones se realizan de manera secuencial, están estrechamente relacionadas y se influyen unas a otras.

Se trata de un proceso sistemático y flexible (se pueden realizar según lo que demande el desarrollo de cada etapa).

1. *Vargas Santiago, Ernesto. Función de la administración en las organizaciones. 2019.*

El logro de los objetivos de una institución, depende de cómo se cumplan estas funciones.



El nombre de estas etapas y la cantidad, varía según los autores. Henry Fayol, por ejemplo, agrega, luego de la etapa de dirección, la de coordinación. Otros, suman a la función de control, la de evaluación.

Estas etapas tienen la característica de ser universales, es decir, pueden aplicarse a la administración de cualquier tipo de organización.

En este capítulo se hará una introducción a estas funciones. En los capítulos VII, VIII, IX y X, se desarrollará cada una de manera particular, enfocada a las instituciones educativas.

Las etapas del proceso administrativo pueden organizarse en dos fases:

1. **Mecánica o estructural:** incluye la etapa de planificación y organización.
2. **Dinámica u operativa:** conformada por la etapa de dirección y control.

Estas fases se pueden comparar con el proceso de construcción de una casa o edificio.

Fase mecánica se diseña y estructura el proyecto, estableciendo lo que debe hacerse y organizando las condiciones para lograrlo. Se dice que es la parte teórica de la administración.

Primero se deben elaborar los planos que definen las áreas específicas de construcción, detallar las medidas de las instalaciones y toda la información y pautas necesarias para poder construir.

Los planos también se convierten en un instrumento para determinar los costos.

Continuando con el proceso, hay tramitar los permisos necesarios para la construcción, definir y contratar a los equipos de personas y adquirir los materiales.



La buena planificación de una idea conduce al éxito.

Fase dinámica se opera lo que se ha planeado y organizado, se verifica que todo esté funcionando correctamente para obtener los resultados esperados. Se la conoce como la parte práctica del proceso administrativo.

Se inicia la construcción, desde los cimientos de la casa, luego la estructura, la instalación del sistema eléctrico y de suministro de agua, los acabados y detalles, entre otros. Implica inspección periódica durante todo el proceso de construcción, orientando, corrigiendo, velando por el uso adecuado de los recursos, tomando decisiones.

Si los resultados no son satisfactorios, se aplican planes alternativos para corregir.

Así como en la construcción de una casa, en el momento de la inspección puede detectarse la necesidad de hacer cambios y mejoras, en la administración, sucede lo mismo.

Los resultados de la etapa de control, pueden requerir planificar nuevas acciones que, de igual manera, se deben organizar, dirigir e inspeccionar. Por ello se dice que el proceso administrativo es cíclico.

3. Planificación: ¿Qué se va a hacer?

> *“Un objetivo sin un plan es sólo un deseo”.*
>
> *Antoine de Saint-Exupery*

Para lograr una meta, además de la ilusión, siempre necesaria, pues es el motor que impulsa y provee energía, y perseverancia, se requiere una planificación que marque el rumbo y defina los medios para su logro.

En el proceso administrativo de cualquier organización, la etapa de planificación implica convertir las aspiraciones en objetivos concretos. Esta es una de sus actividades prioritarias.

En la siguiente definición de planificación, se pueden identificar las actividades o pasos de esta etapa:

Planificar es la parte del proceso donde **se establecen los objetivos o las metas a alcanzar a corto, mediano y largo plazo.** También se establecen las estrategias más idóneas para alcanzar esos objetivos y se construye un plan donde se clarifique las actividades a realizar, los recursos materiales que se necesitan y el perfil o las competencias de las personas más idóneas para realizar cada actividad.

Esta es una función que debe cumplir el alto mando administrativo de la organización, puesto que está totalmente relacionada con la misión y visión de la empresa.[2]

Algunos autores agregan dos actividades más:

1. **Realizar un diagnóstico:** analizar la situación actual, identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Así mismo, considerar factores de tipo económicos, sociales, políticos, tecnológicos, etc.

2. *Argudo, Cristina. Etapas del proceso administrativo. 2018.*

2. **Establecer formas de evaluación:** definir la estrategia para llevar el control del progreso de cada meta y la medición de los resultados.

En la gestión de una institución educativa, los pasos y actividades de la etapa de planificación descritos, están en función del logro de un objetivo muy importante: la excelencia pedagógica.

4. Organización: ¿Cómo se va a hacer?

Al hablar de la organización de una empresa o institución, probablemente pensemos en elementos como: claridad en los objetivos, así como las tareas a realizar y a quien corresponde hacerlas, el orden y responsabilidad para trabajar, el uso adecuado de los recursos y del tiempo, normas y procedimientos.

La organización, también está relacionada con el trabajo en equipo, los mecanismos para resolver los problemas, la buena comunicación, e incluso, la motivación y satisfacción del personal.



La organización está relacionada con el trabajo en equipo.

Es decir, hay una serie de elementos o actividades que, en su conjunto, son el reflejo de cómo la administración está desarrollando esta función.

La organización es la segunda fase del proceso administrativo.

A través de ella, el sistema establece la división del trabajo y
la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas,

se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.[3]

Mientras en la etapa de planificación se establece lo que se va a hacer, en la de organización se define cómo se hará y quién lo realizará, es decir, se crean las condiciones necesarias para ejecutar lo planeado.

Aunque los elementos y actividades de la etapa de organización descritos, tienen una aplicación general, es importante recordar que las instituciones educativas tienen diferencias notables.

Mientras en una empresa el buen funcionamiento está vinculado a “producir”, en una institución educativa, se trata de “formar” y el resultado esperado es la calidad de los aprendizajes.



¿Cómo se hará? ¿Quién lo realizará? Son etapas de la organización.

La Organización escolar tiene que ver con elementos tales como: la asignación de responsabilidades, comisiones docentes, funcionamiento del Consejo Técnico Escolar y demás órganos de apoyo, convenios y acuerdos establecidos para regular la convivencia en el interior del plantel, formas en que se organizan, controlan y evalúan los recursos humanos y materiales financieros diversos.

3. Sánchez, Ángela. El Proceso Administrativo.

Además, hay que considerar la administración y el uso del tiempo de las personas y las jornadas escolares, la información que las escuelas generan acerca del desempeño de los alumnos, así como los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar y otras instancias.[4]

5. Dirección: ¿Cómo se está haciendo?

A esta tercera etapa del proceso administrativo también se le llama de **ejecución**, pues consiste en ejecutar lo planificado, de acuerdo a la organización establecida, dirigiendo las acciones del equipo y garantizando que los objetivos se cumplan.

Las cualidades que asociamos con una dirección eficiente se relacionan con las funciones o actividades de esta etapa, que diferentes autores, clasifican de la siguiente manera:

- **Autoridad:** dar instrucciones y órdenes, delegar responsabilidades, resolver los conflictos que surjan y, muy importante, tomar decisiones (analizar, evaluar y seleccionar alternativas).



Comunicación de las tareas a realizar.

- **Motivación:** estimular la actividad del personal, el deseo de esforzarse en el cumplimiento de la tarea y en mejorar su desempeño. Requiere, crear condiciones laborales favorables y un clima de trabajo que motive.

4. *Marconi, Jorge. Planificación y organización. Educación Administrativa.*

- **Comunicación**: transmitir mensajes de manera asertiva y comunicar información acerca de las objetivos y políticas de la institución. Además, de manera permanente, informar específicamente acerca de las tareas a realizar (qué, cómo, cuándo, dónde) y cómo se evaluará el desempeño.
- **Supervisión:** inspeccionar que las tareas se realicen adecuadamente y que cada quien cumpla con las funciones que le corresponden. Además, verificar el uso óptimo de los recursos, acompañar orientando acerca de métodos y procedimientos, intervenir para corregir errores, ofrecer apoyo, retroalimentar y estimular el desarrollo profesional de los trabajadores.

En su conjunto, estas funciones deben inspirar a las personas o equipos de trabajo a alcanzar las metas.

Aplicado a una institución educativa, se define la dirección escolar como:

El proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.

La dirección escolar efectiva es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa el deseo de trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo y establece un clima de confianza para que todos compartan una intencionalidad pedagógica.[5]

5. Dirección Escolar Efectiva: Documento 4. Ministerio de Educación. El Salvador. 2008

6. Control: ¿Cómo se hizo?

La etapa de control es con la que este finaliza y su propósito es, precisamente, verificar el logro de estos objetivos y asegurar que se cumplan.

Para realizar la función de control, se deben ejecutar cuatro pasos, en los que coinciden diferentes definiciones y bibliografía acerca del tema. Estos cuatro pasos o funciones, tienen la misma aplicación e importancia en la gestión educativa.

El control y evaluación es un proceso continuo que ejerce el equipo directivo con la participación de los demás actores de la escuela con el fin de conocer el avance de los resultados e impactos y con miras a reajustar las acciones y la aplicación de los medios para lograr el proyecto de escuela deseado, la mejora de las prácticas pedagógicas y la innovación educativa.

7

Establecer estándares

Criterios o parámetros con los cuales comparar los resultados. Los estándares son datos concretos que expresan la calidad deseada, pueden observarse y medirse.

Medir resultados

Implica estimar y evaluar los resultados y el desempeño, utilizando diferentes técnicas y procedimientos (de tipo cuantitativo y cualitativo)

Establecer medidas correctivas

Analizar las causas que ocasionaron las desviaciones (identificar cuáles fueron los problemas), determinar posibles soluciones y diseñar acciones para mejorar y alcanzar el estándar esperado.

Comparar los resultados y establecer desviaciones

Comparar los resultados con los estándares para establecer desviaciones no deseadas. Los estándares son datos concretos que expresan la calidad deseada, pueden observarse y medirse.

Comprobación del capítulo VI: Etapas del proceso administrativo

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo VI



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo VII

El proceso de planificación

Capítulo VII

El proceso de planificación

La planificación institucional

Para comenzar el capítulo, te invitamos a leer la siguiente fábula. Al terminar, realiza la reflexión que te invitamos a hacer.



El rescate del elefante

El rescate del elefante

Había una vez un hombre que caminaba cerca del río junto a su elefante en busca de agua. Con tan mala suerte que, cuando el elefante se acercó a beber agua, sucedió que como el suelo estaba muy húmedo y por su gran peso, se le hundieron las patas y quedó atrapado en el fango. Su dueño, angustiado, lo empujaba, haciendo grandes esfuerzos por sacarlo de ahí, pero era imposible.

Unos hombres que estaban cerca, colectando alimento para sus familias, al darse cuenta de la desesperación con que el hombre le hablaba a su elefante, se acercaron y notaron la difícil situación. Le ofrecieron ayuda.

Fueron a traer unas cuerdas, ataron cuatro de ellas al elefante y cada uno empezó a jalar para ayudar a sacar al asustado animal. Luego de un largo rato, veían que su gran esfuerzo no daba frutos, pues el elefante seguía en el mismo lugar, aunque más cansado, y ellos también estaban ya agotados.

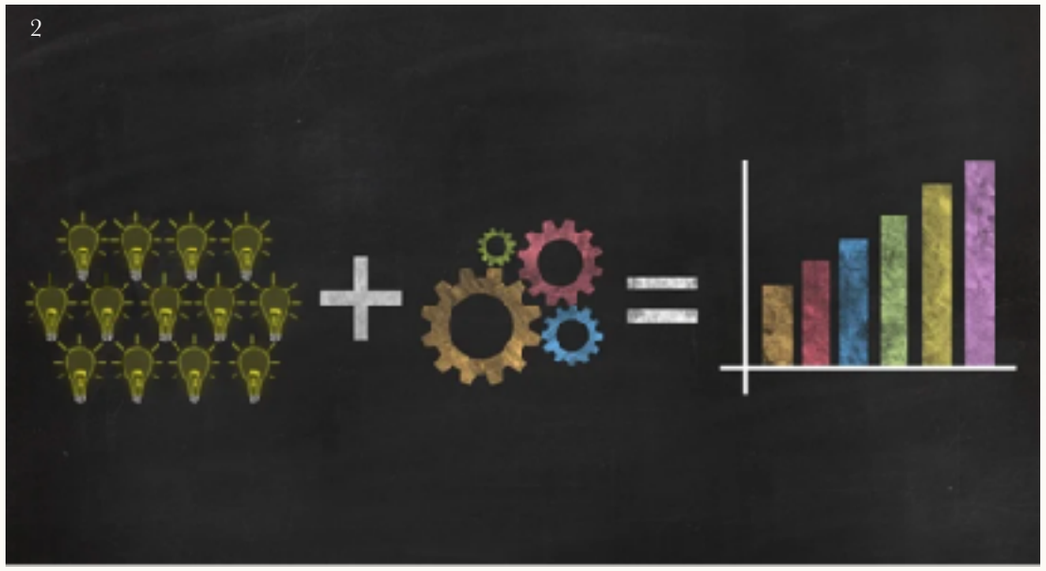
Entonces, uno preguntó: ¿hacia dónde están jalando ustedes? Al responder los otros, se dieron cuenta de que cada uno estaba jalando hacia su lado, y tampoco lo hacían al mismo ritmo. –¡Qué gran error!– dijeron todos. Pongámonos de acuerdo para hacerlo bien.

Reflexión

Situándose en el objetivo del curso y el contenido del relato, analiza:

- ¿Cómo relacionas esta historia con la planificación en una organización?
- ¿Qué aspectos consideras importantes a la hora de planificar? Y si es una institución educativa, ¿cuáles aspectos son importantes?

Seguramente hubo aspectos de la historia que relacionaste con la planificación. El hecho de que, en el primer intento, cada uno jaló para su lado, sin acordar un punto hacia dónde hacerlo ni en qué momento empezar.



La planificación estratégica asegura el logro de los objetivos.

Todo funcionó cuando alguien reparó en lo que estaban haciendo, analizaron la situación y estuvieron de acuerdo en un plan para sacar al elefante.

Independientemente del tipo de organización a que se refiera, los administradores deben planificar para condiciones futuras que aseguren el logro de los objetivos que se ha trazado la institución.

En la medida en que la planificación sea estratégica, habrá más garantía de éxito. Planificar de esta forma implica dar una mirada a los factores que han afectado a la organización en el pasado y a los que pueden afectarla en el futuro.

Además, es necesario tomar en cuenta el entorno para analizar en qué medida, las acciones que se planifiquen tendrán el efecto deseado.

Matías (2019)[1] afirma que “una de las maneras de trazar la planificación es: definir claramente un problema, estudiar las experiencias pasadas y, para prever el futuro, determinar diferentes formas para actuar, seleccionar la mejor, asignar los recursos, prepararse para posibles situaciones adversas”.

En cuanto a las organizaciones educativas, de las que nos ocuparemos de aquí en adelante, es importante retomar lo dicho por Matías, es decir:

---

1. Matías, Riquelme. Las cinco funciones de la administración de Henri Fayol. Web y empresas. Publicado el 20 de octubre de 2019.

Los procesos de planificación deben basarse en el contexto sociocultural y económico del entorno, en las características de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, familias, comunidad) y en el currículo nacional.

Matías plantea que debe definirse claramente el problema. Sin embargo, en las instituciones educativas, no necesariamente hay que centrarse en un problema.

Más bien, los planes institucionales deben enfocarse, esencialmente, al logro del mayor desarrollo posible de cada persona, en especial de los niños, según las competencias definidas en el currículo.

En la planificación de centros educativos, el liderazgo del director es fundamental, así como la participación de la comunidad educativa.

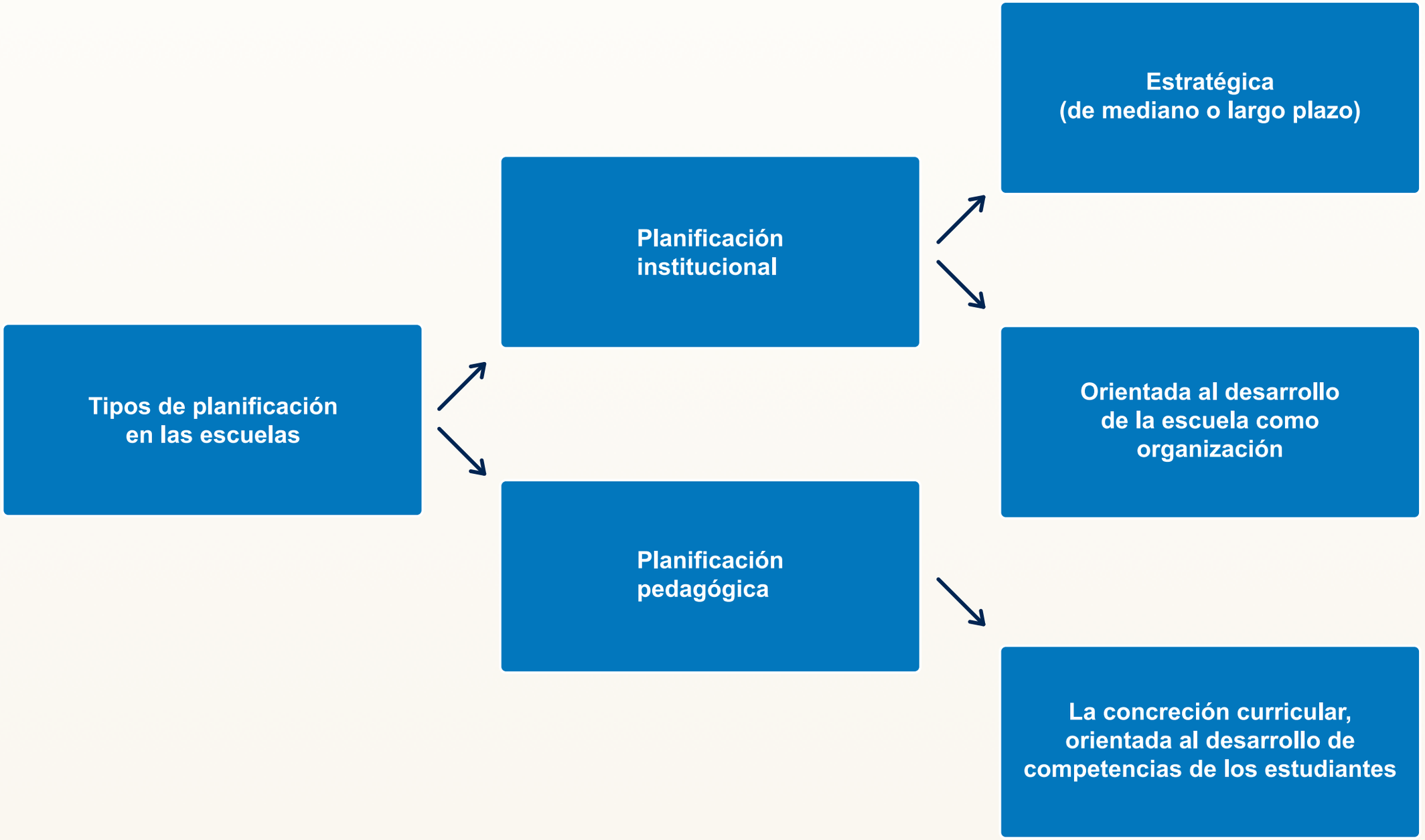
Lo ideal es que la planificación se desarrolle mediante un proceso ordenado, liderado por el director o el equipo directivo.

Generalmente, en los centros educativos, se realizan dos tipos de planificación a nivel institucional, pues adicionalmente se realiza la planificación docente (anual, bimestral, mensual, planes de clase...).



La planificación escolar debe inspirarse en el contexto sociocultural y económico.

4


Tipos de planificación en las escuelas
Planificación institucional
Estratégica (de mediano o largo plazo)
Orientada al desarrollo de la escuela como organización
Planificación pedagógica
La concreción curricular, orientada al desarrollo de competencias de los estudiantes

1. La planificación institucional

Se hace con el propósito de definir la misión, visión, objetivos, estrategias y acciones que la escuela desarrollará en el mediano o largo plazo, para responder como institución a las necesidades de la población específica del contexto socioeconómico y cultural donde está ubicada.

Esta planificación incluye el desarrollo de los siguientes **componentes**, aunque pueden variar algunos, según la normativa de cada país.

Si bien es cierto que cada país tiene sus normas sobre organización de centros educativos también es cierto que cada escuela tiene relativa autonomía para diseñar sus planes de mediano y largo plazo, e imprimir un enfoque propio del equipo directivo, docentes, estudiantes, familias y comunidad, para lograr sus objetivos.

En la mayoría de países existe el llamado Proyecto Educativo Institucional (PEI), equivalente a los planes institucionales de los que estamos hablando.

El PEI es diseñado por cada escuela; la comunidad educativa define sus objetivos, formas de organización, acciones, recursos y todo lo relevante para el aprendizaje. En general, un PEI se planifica para 5 años.

A continuación, presentamos una descripción de lo que abarca cada componente de la planificación institucional:

Planteamiento de metas y valores

Las metas y valores se expresan explícitamente en los objetivos que el centro se propone en el PEI. Sin embargo, se manifiestan implícita o explícitamente en la visión, la misión y los objetivos institucionales.

La misión se refiere a lo que el centro educativo desea haber logrado al finalizar el periodo del plan. Responde a la pregunta:

¿Qué hacemos? Una misión debe definir: el campo de trabajo, los destinatarios (población a atender) y la forma en la que se definirá el logro o éxito. Por ejemplo:

La misión del Instituto Pedagógico es: Graduar jóvenes competentes y socialmente comprometidos para gestionar el desarrollo comunitario en los

- **Campo de trabajo:** Pedagogía Social
- **Destinatarios:** jóvenes
- **Definición del éxito:** competentes y socialmente comprometidos para gestionar el desarrollo comunitario.

La visión se refiere a cómo una organización quiere verse y cómo quiere que la vean al finalizar el plazo del plan. Responde a la pregunta: ¿Cómo queremos ser? Por ejemplo:

La visión del Instituto Pedagógico es: Es un referente en Pedagogía Social, debido a la alta calidad de la formación que brinda, a su proyección social y a que cuenta con un equipo administrativo y pedagógico profesional fuerte.

Los valores constituyen guías de comportamiento que una organización considera importantes para orientar y regular la forma de actuar y las actitudes de sus miembros.

Son convicciones que dan impulso para cumplir la misión y la visión, realizar bien el trabajo, convivir en armonía, proyectarnos según lo planeado, y crecer personal, social e institucionalmente.

Por ejemplo: respeto a los derechos humanos, inclusión, calidad, responsabilidad, etc.

Los valores deben surgir de las personas que forman parte de la organización, deben ser jerarquizados, definidos y puestos en práctica para finalmente ser redefinidos en función de las condiciones del entorno que afecta a la organización.

Hernán Toniut y otros

2. La estructura organizativa

Todo centro educativo tiene una estructura organizativa que se ha definido, generalmente, a nivel del Ministerio o Secretaría de Educación.

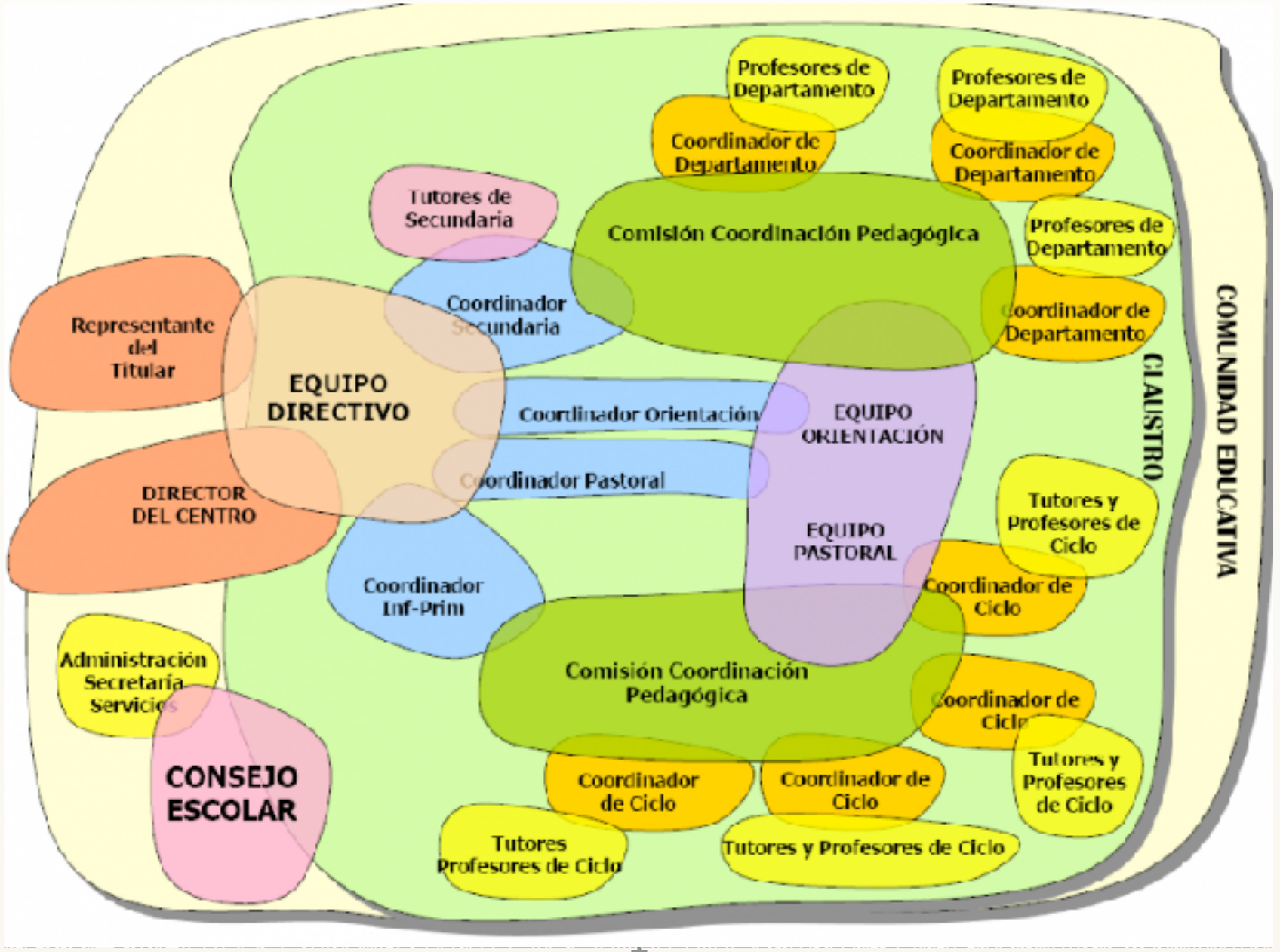
Dicha estructura depende del nivel o niveles educativos que atiende y de los apoyos o servicios que ofrece a la comunidad educativa.

Básicamente, un centro educativo cuenta con un director o equipo directivo, un cuerpo docente y un equipo administrativo y de servicios. Cada uno ocupa un puesto con funciones definidas.

Una escuela puede contar con otras personas: asesores, coordinadores de área, psicólogo, trabajador social, comités u organización de padres, consejo escolar, etc.

Cada centro educativo debe pensar y diseñar cuál es la estructura organizativa que mejor se ajusta a su naturaleza, objetivos y fines.

Hay estructuras que son más horizontales o democráticas que otras que son verticales. La siguiente imagen es un ejemplo de estructura organizativa horizontal, que se representa a través de un organigrama.



Estructura organizativa horizontal representada con un organigrama.

3.6 El sistema administrativo



Los recursos deben ser administrados de forma eficiente.

En todo centro educativo, las personas interactúan con diversos recursos: los espacios del edificio, los materiales, la tecnología, el entorno natural y social. Dichas interacciones pueden darse de distintas formas, dependiendo de cómo las haya organizado el personal administrativo.

El sistema administrativo se refiere a cómo se organizan y gestionan los recursos.

Puede entenderse como “una red o un esquema de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización; como el sistema que apunta a que los recursos sean administrados de forma eficiente.[2]

Estilos de dirección en la administración educativa

En el sistema administrativo de un centro educativo deben contemplarse acciones que contribuyan al logro de los fines institucionales.

Esas acciones deben contemplar los dos ámbitos que se complementan para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea eficaz: el ámbito pedagógico y el ámbito administrativo.

2. Sistema administrativo. Definición.

Ámbito pedagógico

1. *Construcción de normas de convivencia y seguimiento a su cumplimiento.*
2. *Horarios escolares y uso de espacios.*
3. *Programación de actividades extraescolares o complementarias.*
4. *Concreción curricular y programaciones didácticas (planes).*
5. *Capacitación y formación docente.*
6. *Mecanismos de elección, organización y acompañamiento al consejo escolar y otras organizaciones escolares.*
7. *Acompañamiento pedagógico a docentes.*
8. *Acompañamiento a estudiantes con dificultades de aprendizaje y necesidades*

Ámbito administrativo

1. *Dirección estratégica y operativa del centro educativo.*
2. *Diseño, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.*
3. *Planificación, control financiero y contabilidad.*
4. *Adquisición, organización y distribución de recursos.*
5. *Diseño de estrategias de relacionamiento con la comunidad.*
6. *Diseño de planes de contingencia para afrontar posibles desastres o emergencias.*
7. *Mecanismos de control de recursos humanos, físicos y materiales.*

Para cada acción se recomienda definir:

- Tareas concretas que implica
- Participantes-responsables
- Recursos necesarios
- Programa-calendario de realización
- Mecanismos e instrumentos de evaluación

4. Sistema psicosocial



El sistema psicosocial son las relaciones entre las personas dentro de un grupo.

Los estudios realizados el siglo pasado, en campos como la antropología, la psicología y otras ciencias sociales, han permitido un mayor conocimiento sobre el comportamiento de las personas dentro de los grupos con los que se relacionan y a los cuales pertenecen: familia, trabajo, etc.

En el caso de las organizaciones, el sistema psicosocial está conformado por las relaciones sociales que se establecen dentro de ellas y por las condiciones en que realizan el trabajo.

El sistema psicosocial es la forma en que unas personas se relacionan con otras. Relaciones de poder, de amistad, de compañerismo; o bien, de competencia y rivalidad que se viven en la institución.

También podemos incluir la dinámica de relacionamiento social dentro de una organización:

- **El status de la persona**, es decir, “la condición individual que se define por la afirmación de derechos, privilegios, inmunidades, obligaciones y tareas de la organización. Se refiere al prestigio relativo a un puesto en la estructura de la organización.”[3]

En el status juega un papel fundamental el liderazgo del director, pues en la medida que logre influenciar positivamente en la comunidad educativa con sus habilidades comunicativas, valores, visión de futuro y capacidad para delegar ayudará a crear un clima institucional enfocado en las buenas relaciones y en la disposición activa y comprometida con el trabajo.

- **La “atmósfera” o clima de la organización**, es decir, el ambiente social de trabajo que se crea como resultado de la cultura social, conformada por las interacciones que se rigen por las costumbres y habilidades, la actitud y los valores de los trabajadores.

Las relaciones sociales funcionarán armoniosamente en la medida en que la comunidad educativa comparta intereses comunes, se respeten los derechos de los demás, haya una comunicación asertiva, cada persona se sienta valorada y respetada, y cada uno cumpla efectivamente con lo que su puesto de trabajo demanda.

Entre las **condiciones laborales**, podemos contemplar aspectos tales como:

- **La claridad del rol:** cuanto más claridad tenga la persona sobre sus funciones y de lo que se espera de ella, más posibilidades hay de que sea más eficiente y eficaz.
- **Carga laboral:** si las tareas asignadas están acordes a las capacidades de la persona y al tiempo disponible para hacerlas, se sentirá más satisfecha en el trabajo.

3. El sistema psicosocial en las organizaciones.



Una carga laboral excesiva puede entorpecer el resultado del trabajo.

- Espacio y condiciones físicas: el mobiliario, equipo y condiciones del espacio (iluminación, ventilación, espacio) influyen en el nivel de satisfacción y eficiencia de la persona.

- Percepción de apoyo: en la medida que la persona se sienta apoyada por su equipo, su disposición será mejor para el trabajo.
- Participación: si la persona se siente tomada en cuenta en la toma de decisiones que le afectan, tendrá un mayor sentido de pertenencia a la organización.
- Disposición de recursos para cumplir con su trabajo, tales como materiales educativos, libros y otros.
- El contrato: un salario justo, acorde a las responsabilidades del puesto, hará que el trabajador se sienta bien recompensado, con mejor disposición para cumplir con sus responsabilidades.
- Otros beneficios laborales, como seguro social, bonos, días de compensación, etc

5. Soportes tecnológicos

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos, tales como: computadoras, teléfonos móviles, televisores, reproductores portátiles de audio y video o consolas de juego.[4]

Por supuesto, Internet es un recurso complementario a las TIC.

Nadie duda de los beneficios que trae para una comunidad educativa en su desarrollo el acceso a las TIC y al Internet.



El acceso a las TIC trae beneficios a la comunidad educativa.

A **los directores**, este acceso les posibilita una mejor administración y gestión de los recursos, ya que pueden diseñar y guardar documentos propios de la institución, monitorear procesos y llevar diversos controles, mantener una comunicación fluida con diversos actores y llevar registros de estudiantes, entre otros.

4. Las TIC para aprender. Universidad Nacional Autónoma de México.

Los docentes se benefician mediante el acceso a información para ampliar sus conocimientos de las ciencias que enseñan y mejorar su desempeño.

Del mismo modo, tienen la posibilidad de llevar los registros de los estudiantes, guardar documentos importantes, difundir información, comunicarse con los estudiantes, descargar recursos diversos, recibir cursos en línea, etc.

Para **los estudiantes**, las TIC ofrecen grandes posibilidades de aprendizaje mediante plataformas con información, actividades, vídeos, tutoriales y juegos para aprender, participar en redes sociales y de aprendizaje, etc.

Sin embargo, es fundamental tener claro que las TIC son un medio y no un fin en sí mismas, son recursos que ayudan a construir el aprendizaje.

Aunque la mayoría de estudiantes de Latinoamérica aún no tiene acceso a las TIC, poco a poco se amplía su difusión. Los centros que pueden contar con equipos tecnológicos, aunque sean limitados, los pueden aprovechar para potenciar el desarrollo de competencias en los estudiantes.

De esta cuenta, una de las gestiones importantes del director de centro educativo es la búsqueda de acceso a la tecnología para toda la comunidad educativa, en especial, para los estudiantes, quienes son los que menos acceso suelen tener.

Reflexión

- ¿Cuál es la situación de los docentes en tu país con relación al sistema psicosocial en los centros educativos?
- 2¿Cómo puede garantizar el director de un centro el mejor sistema psicosocial en su institución?

Comprobación del capítulo VII: Conceptos básicos de administración y gestión de recursos

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo VII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo VIII

La organización escolar y la gestión de los recursos

Capítulo VIII

La organización escolar y la gestión de los recursos

- La dinámica organizacional y la organización de los recursos
- El monitoreo y el acompañamiento administrativo
- El apoyo al diálogo, al debate, a la organización y participación dentro de la comunidad educativa
- La interacción escuela-comunidad

1. La dinámica organizacional y la organización de los recursos

Observa la imagen y piensa a qué se refieren la organización escolar, la dinámica organizacional y la gestión de recursos:

1



La Organización Escolar es una disciplina cuyo campo de estudio es la organización del proceso pedagógico en las instituciones educativas.

Se refiere a cómo un director o coordinador ordena las acciones y recursos necesarios en un centro, para garantizar la calidad educativa; es decir, que todo funcione adecuadamente y con eficiencia para garantizar el aprendizaje.

Una buena organización escolar parte del conocimiento de la escuela como institución, de la comunidad educativa y del entorno o contexto, y toma en cuenta los aspectos expresados en el esquema: la estructura, la cultura institucional, los procesos, los recursos y las relaciones.

“La conceptualización del objeto de la Organización Escolar se refiere a la interrelación de todos los elementos y factores, incluidos de manera especial los humanos, proporcionando normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sean eficaces”.[1]

De la estructura organizativa, estudiada en el capítulo anterior deriva la organización de los recursos humanos, físicos y materiales, y de esta, la dinámica organizacional; es decir, la forma en que se establecen las interrelaciones entre los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, familias, comunidad, personal administrativo y de servicios); y entre ellos y los recursos disponibles: materiales educativos de enseñanza/aprendizaje, locales, tecnología, etc.

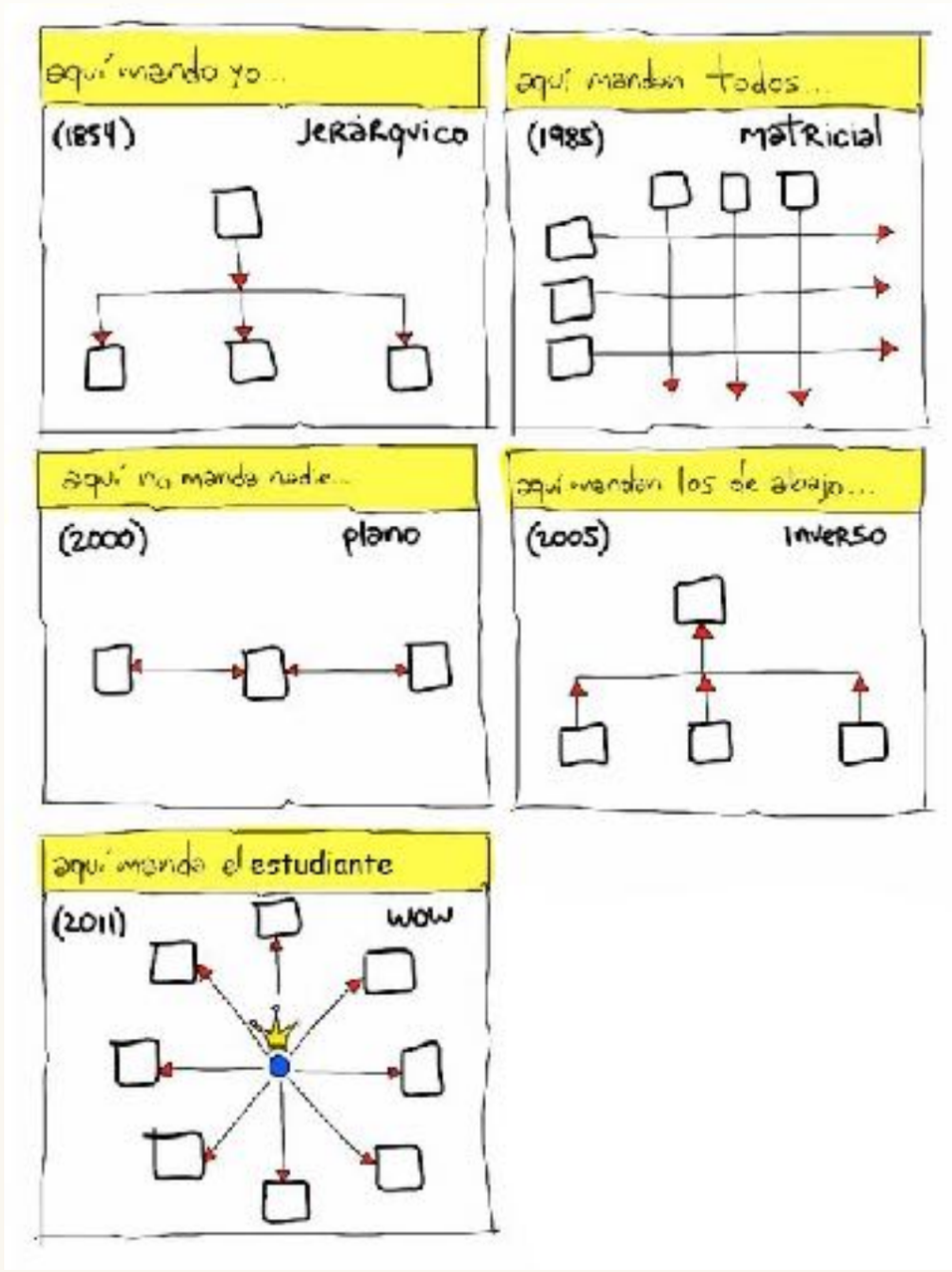
La estructura organizativa y el estilo de dirección son dos factores determinantes en la dinámica organizacional.

1. Fuentes-Sordo, Eugenia. VARONA, Revista Científico-Metodológica, No. 61, julio-diciembre, 2015. ISSN: 1992-8238. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”. Cuba, 2015.

Ejercicio

- Observa los siguientes estilos de dirección/organigramas y anota cómo crees que influye cada uno en la dinámica organizacional de una escuela.
- ¿Cuál es el estilo o tipo más común? ¿Cuál o cuáles estilos o tipos contribuirían al logro de una dinámica organizacional potenciadora de la calidad educativa y del desarrollo integral de todos?

2



La dinámica de una organización también está relacionada e influenciada por la cultura organizacional, entendida como el "conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones…".[2]

La cultura institucional de una escuela debe construirse tomando en cuenta dos ejes principales:

Nivel interno: la actuación de las personas debe estar orientada por la misión, la visión y los valores institucionales.

Esto significa que, en el interior de cada escuela, el director debe promover un buen clima de trabajo, en el que todos, incluido él mismo, favorezcan las buenas relaciones interpersonales, la calidad educativa, el uso óptimo de los recursos y al desarrollo integral de los estudiantes.

Nivel externo: la escuela debe interactuar con la comunidad, con las autoridades y con otras organizaciones, proyectándose como una institución educativa que puede apoyar el desarrollo comunitario, pero que también necesita del apoyo de instituciones y personas del contexto.

Elementos de la cultura organizacional.[3]

- **Identidad institucional:** lo que da sentido de pertenencia a los miembros de la comunidad educativa: misión, visión, valores.
- **Sistemas de control:** procesos que permiten verificar cómo se desempeñan los miembros de la institución y cómo se utilizan los recursos (tiempo, espacio, fondos, etc.)
- **Rituales y rutinas:** Se incluyen los horarios, las reuniones periódicas con docentes, familias, los procedimientos para hacer una actividad, las celebraciones entre otros.

2. Mendoza, Iván. Utel Blog.

3. Adaptado de: Cultura Organizacional. Centro Superior de Alta Especialización y Asesoría, CFAPE.

- **Estructura de poder:** establece cómo está distribuido el poder, quiénes toman las decisiones en los ámbitos y porcentajes.
- **Sistemas de control:** procesos que permiten verificar cómo se desempeñan los miembros de la institución y cómo se utilizan los recursos (tiempo, espacio, fondos, etc.)
- **La historia institucional:** la historia de la fundación de la escuela y sus fundadores, el nombre de la escuela, hechos importantes sucedidos, anécdotas, etc.

Tal como conocemos ahora la escuela, es necesario promover innovaciones en la cultura organizacional, de forma que esté más enfocada en el fortalecimiento de la identidad institucional, en la convivencia armónica, en lo funcional, en el perfeccionamiento de los procesos y en el crecimiento y satisfacción de los miembros de la comunidad educativa, y en una proyección hacia el entorno social y natural.

2. El monitoreo y el acompañamiento administrativo

El monitoreo y el acompañamiento administrativo consiste en llevar control del desarrollo de las tareas administrativas del centro y en apoyar al personal para que todas las tareas relacionadas con este campo se desarrollen de manera oportuna, eficiente y con calidad.

Y todo ello en el marco de unas relaciones de respeto, valoración del trabajo y de cada persona, y motivación para la mejora continua.

En general, las tareas administrativas de un centro educativo son asumidas por diferentes miembros del personal, a quienes el director debe monitorear y acompañar. Por ejemplo:

- **Secretaría:** verificar la calidad en el desempeño de tareas de registro y control académico, archivo, comunicación de información a estudiantes, docentes y otros miembros de la

comunidad educativa, atención a las familias y otros visitantes. En caso necesario, brindar al apoyo para mejorar los procesos.

- **Contabilidad:** verificar que en el centro educativo se lleva un buen control de ingresos y egresos; buena organización y administración de los recursos físicos, materiales y económicos; buen manejo de cotizaciones, compras y adquisiciones. Asimismo, en caso de necesidad, colaborar en la mejora de los procesos.
- **Mantenimiento:** verificar que el personal responsable está haciendo bien las tareas de mantenimiento del edificio, limpieza, cuidado del mobiliario, recursos tecnológicos y otros bienes y espacios.
- **Consejo escolar u otras organizaciones de padres:** verificar que el trabajo que se realiza, se lleve a cabo cumpliendo con los objetivos de las tareas administrativas existentes y apoyando con ideas, estrategias y otros recursos que ayuden a mejorar el desempeño de las mismas.

3



El monitoreo y el acompañamiento administrativo deben basarse en los planes elaborados, tomando en cuenta la organización y distribución de las tareas de cada persona.

3. El apoyo al diálogo, al debate, a la organización y participación dentro de la comunidad educativa

En la escuela tradicional era casi impensable participar y expresarse abiertamente frente a la autoridad, ya que esta solía tener el poder absoluto. Si era a nivel de la escuela, el director tenía la primera y la última palabra, y lo mismo sucedía con el docente en el aula, con relación al grupo de estudiantes.

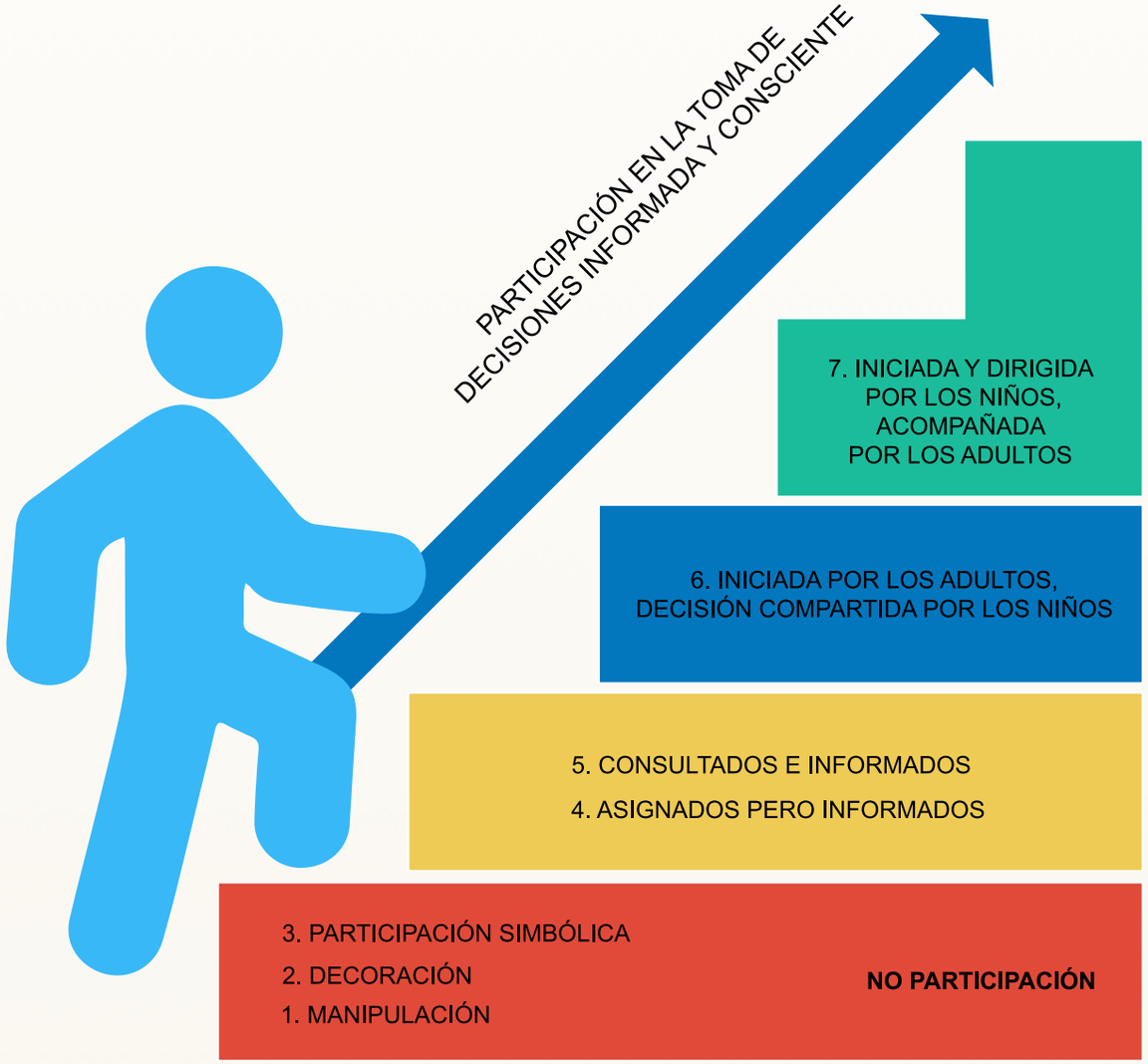
A través de los procesos de democratización dentro de las escuelas, las relaciones entre el director, los docentes, los estudiantes y las familias, empezaron a hacerse más horizontales.

Así, hoy en día, aunque aún prevalecen prácticas de la escuela tradicional, se están abriendo espacios de participación y protagonismo para los estudiantes y las familias, sin embargo en muchos casos, no es aún una participación real, sino manipulada, de decoración o simbólica.

La escalera de la participación infantil de Roger Hart (1997) muestra los niveles de participación real que se deben promover en la niñez:

Te recomendamos leer la siguiente página para aprender más acerca de la escalera de Hart:

4



Escalera de participación

Corresponde, pues, a los directores liderar procesos de participación como parte de la vida cotidiana de las escuelas, en los que, estudiantes y familias lo hagan de manera real, tomando el liderazgo y el protagonismo.

Aprender a participar en la toma de decisiones de manera consciente requiere que los estudiantes sean formados para ello, mediante procesos educativos sistemáticos e intencionales.

Estos contenidos generalmente están presentes en los currículos de los países, pero no se hacen realidad, debido a la cultura de silencio y no participación que prevalece en muchas escuelas.

Y también requiere por parte de los docentes la aceptación de la capacidad de participación de los niños, la valoración y respeto a sus opiniones, la actitud de diálogo, el respeto a las dinámicas de cada grupo y la apertura de espacios para dialogar sobre sus opiniones, ideas, sentimientos y propuestas en todo aquello que les afecta.

En cuanto a la **participación de las familias**, es fundamental que la escuela considere a los padres como personas que pueden colaborar con el desarrollo de sus hijos y también de la comunidad educativa, mediante el aporte de ideas, opiniones y conocimientos, e incluso, para contribuir en el desarrollo del currículo.



Cuando las familias participan en la escuela sus hijos se adaptan mejor a ella.

Empezar a valorar a los padres como aliados en el lugar de verlos como rivales o fiscalizadores es otra de las visiones que muchos directores y docentes deben empezar a fomentar. [4]

Hay estudios que demuestran que cuando las familias se involucran en la educación de sus hijos, los estudiantes se adaptan mejor a ella, asisten regularmente a clases, cumplen más con sus tareas, desarrollan mejor sus competencias académicas y sociales, obtienen mejores calificaciones, logran una mejor relación con sus padres y una autoestima más elevada.

4. La interacción escuela-comunidad

La UNESCO promueve, desde hace varios años, la educación para la ciudadanía mundial como un factor de transformación de los estudiantes, inculcando enellos conocimientos, habilidades, valores y actitudes para que contribuyan a un mundo más inclusivo, justo y pacífico. [5]

La ciudadanía global es una perspectiva educativa que impulsa un nuevo modelo de ciudadanía comprometida activamente en la consecución de un mundo más equitativo y sostenible apostando por el respeto y la valoración de la diversidad, la defensa del medio ambiente, el consumo responsable y el respeto a los derechos humanos individuales y sociales. [6]



4. La importancia de la comunidad escolar. Colegio Amado Nervo. 17 enero de 2017.

5. ¿En qué consiste la educación para la ciudadanía mundial? UNESCO.

Educar desde esta perspectiva implica, necesariamente, la participación de la comunidad en la acción educativa, puesto que la ciudadanía mundial empieza a construirse desde lo local.

Las familias necesitan aprender (conocer, saber hacer, ser, convivir), pero también pueden aportar mediante un compromiso mutuo con el desarrollo sostenible, el respeto a los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente.

En este sentido, la relación de la escuela con la comunidad, debe concebirse como una estrategia educativa y de desarrollo. Para lograr estos propósitos, será necesario vincularse con organizaciones gubernamentales, privadas y comunitarias presentes en el contexto: de salud, educación, políticas, recreación, ambientales y de otra naturaleza.



La UNESCO promueve la educación para la ciudadanía mundial.

Comprobación del capítulo VIII: La organización escolar y la gestión de recursos

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo VIII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo IX

Diseño e implementación de procesos de dirección

Capítulo IX

Diseño e implementación de procesos de dirección

- ¿Qué es la toma de decisiones?
- ¿Por qué delegar y cómo hacerlo?
- ¿Qué es la motivación laboral y cómo impulsarla?
- ¿Qué es innovación educativa?
- ¿Qué es la negociación de conflictos?

La dirección es uno de los procesos más importantes de la administración, es clave en el desempeño de una organización y cumple la función de garantizar el alcance de los objetivos y metas.

Las diferentes actividades del proceso de dirección están relacionadas con cuatro grandes funciones que se describieron en el capítulo VI: autoridad, motivación, comunicación y supervisión.

Aunque son muchas las funciones y actividades de un proceso de dirección en cualquier organización, en este capítulo se abordarán cinco: la toma de decisiones, la distribución y delegación de tareas, la motivación, la innovación educativa y la negociación de conflictos.

1. ¿Qué es la toma de decisiones?

En la función de dirección, gran parte del tiempo se invierte en la tarea de tomar decisiones que es una de las que mayor responsabilidad implica.

La toma de decisiones en principio, se define como un proceso.

Consiste en adoptar una acción, entre varias, para resolver un problema, considerando diferentes factores y basándose en un procedimiento racional

(analizar la información, identificar alternativas, evaluarlas).

Cuando en una organización el personal directivo se enfrenta a la toma de decisiones es importante aplicar una serie de pasos que guíen este proceso, para llegar a una decisión de manera informada.



La toma de buenas decisiones para la innovación empuja la calidad educativa, el diseño solo no es suficiente.

Este proceso va más allá de tomar la decisión, pues finaliza con el control o evaluación a través de la cual se busca verificar si la alternativa seleccionada está teniendo el resultado esperado.

Pasos para la toma de decisiones:

Alfaro, González y Pina (2013) definen ocho pasos a seguir para el proceso de toma de decisiones.[1]

- **Definir el objetivo** que se quiere conseguir, es decir, tener claro dónde se quiere llegar.
- **Conseguir toda la información** que se considere importante, tanto del pasado como del presente.
- **Establecer hipótesis** sobre el comportamiento de las variables, es decir, establecer previsiones.
- **Diseñar alternativas**, es decir, describir todos los caminos posibles para llegar al objetivo.

1. Alfaro, J., González, C., y Pina, M. Economía de la empresa. McGraw Hill/Interamericana de España, S.L. 2013. Madrid, España.

- **Evaluar** cada uno de los caminos marcados con la finalidad de conseguir todos los propósitos, incluso los económicos.
- Seleccionar la alternativa, es decir, **tomar la decisión.**
- Realizar o **ejecutar** las actuaciones previstas en el camino seleccionado.
- **Establecer el control** que permita detectar si se cumplen las previsiones.



Para la toma de decisiones hay que elegir entre varias alternativas

La bibliografía respecto al tema coincide en definir una metodología o proceso estructurado para la toma de decisiones. Dependiendo de los autores, hay diferencias en la forma de organizar las acciones y la cantidad de pasos o etapas.

Es importante considerar que aun siguiendo un proceso sistemático para la toma de decisiones (informarse y analizar las alternativas), existe el riesgo de que la decisión asumida no funcione. Asumir el riesgo es parte de la responsabilidad que implica la función de dirección.

Algunas consideraciones para la toma de decisiones

- **Explorar nuevas alternativas.** Implica salir de la zona de seguridad que da el proponer opciones que han funcionado en el pasado y generar ideas creativas e innovadoras.

- **Seleccionar la alternativa en coherencia con los objetivos institucionales.** La toma de decisiones es una función orientada hacia el logro de las metas de la organización y sea cual fuere la decisión, este debe ser el marco de actuación.
- **Trabajar en equipo.** El conocimiento, experiencia y puntos de vista de varias personas enriquece el proceso (la discusión, la reflexión, la generación de alternativas) y, en general, mejora la calidad de las decisiones. En ocasiones, es necesario contar con la asesoría de expertos en el tema del problema que se busca solucionar.

2. ¿Por qué delegar y cómo hacerlo?

Delegar consiste en asignar a alguien (subordinado) tareas específicas, transfiriéndole la responsabilidad y autoridad para realizarlas.



Delegar es transferir una responsabilidad.

Para delegar de manera eficaz, es necesario valorar si la persona a quien se piensa otorgar una función o tarea posee el conocimiento, experiencia y habilidades para realizarla adecuadamente.

Además, es preciso asegurar que cuente con el tiempo necesario y la disposición para asumirla.

A lo largo de los años he aprendido que el enfoque más eficaz consiste en delegar tanta autoridad como sea posible y fomentar las habilidades de liderazgo de todos los demás. Cuando lo consigo, no solo se acrecienta la unidad del equipo y se da pie a que los demás también crezcan, sino que, por muy paradójico que parezca, mi papel como líder también se refuerza.

Phil Jackson

Cuando se delega de manera adecuada, se produce una serie de ventajas para la institución, para quienes la dirigen y para las personas en quienes se delega.

- Seguridad de que el trabajo se realizará a tiempo y con la calidad esperada.
- Aumento de la eficiencia.
- Disponer de tiempo para atender otras tareas importantes de la gestión.
- Disminución del estrés provocado por atender diversas tareas sin contar con el tiempo que las mismas requieren.
- Aprovechar las competencias de otros para tareas importantes de la institución.

4



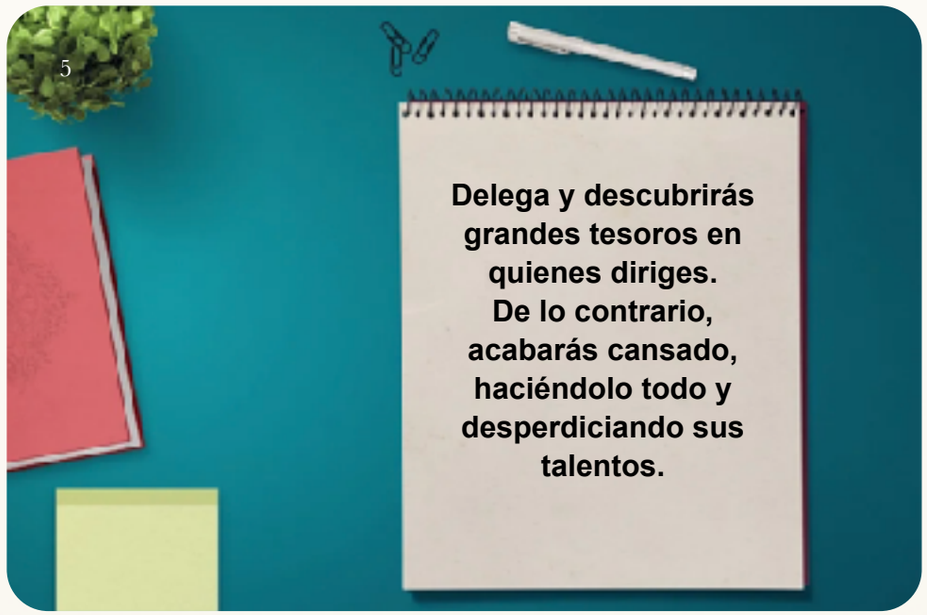
Delegar es reconocer que uno solo no puede hacerlo todo.

- Motivación del trabajador, al sentirse una persona de confianza, valiosa y en quien se reconoce su capacidad.
- Satisfacción laboral, oportunidades de destacar y experimentar éxito al cumplir las responsabilidades que se han delegado.
- Oportunidad de desarrollo profesional y personal del empleado, potenciando sus habilidades, no solo las que requiere la realización de la tarea, sino otras como la toma de decisiones, la resolución de problemas, el liderazgo.
- Desarrollo del compromiso con la organización y en general, de sentimientos de pertenencia.

Para algunos directivos, estos beneficios no son tan obvios y se resisten a delegar. ¿Por qué?

Hay varias razones:

- Preocupación de que las tareas no se realicen bien si están en manos de otras personas.
- Necesidad de tener el control, costumbre que crea un vínculo afectivo con las tareas y por lo cual es difícil desprenderse de ellas
- Temor a que el empleado destaque más y perder reconocimiento.



Delegar es reconocer que uno solo no puede hacerlo todo.

Pautas para delegar:

Campoverde (2011) [2] propone las siguientes consideraciones para la delegación eficaz:

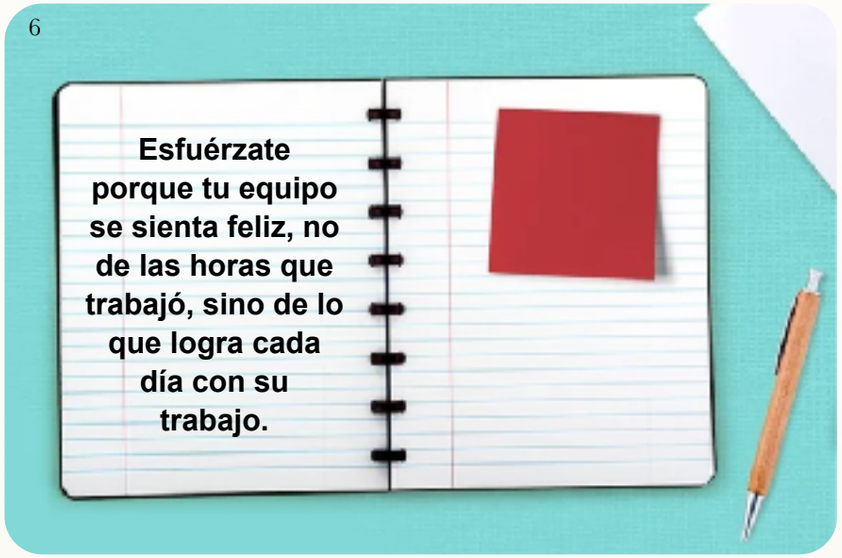
- Identificar y decidir qué actividad es la que se va a delegar.
- Seleccionar a la persona en quien se va a delegar.
- Definir previamente el tipo y grado de delegación.
- En lo posible debemos delegar en función de objetivos, no de tareas.
- Capacitar oportunamente al subordinado.
- Definir los puntos de control.
- Comprobar que el o los subordinados han comprendido, los objetivos; resultados a conseguirse; normas y procedimientos; limitaciones y responsabilidades.
- Conceder la autoridad correspondiente a la responsabilidad.
- No aceptar la devolución de la responsabilidad delegada (“Pase del mono…”).
- Tener presente que toda delegación incluye un riesgo inherente.

3.¿Qué es la motivación laboral y cómo impulsarla?

Está comprobado que cuando el personal está motivado, da lo mejor de sí y alcanza un mayor desempeño (es más productivo y eficiente). Además, se eleva su compromiso con la organización. Esto, favorece el logro de las metas institucionales.

Las personas son el recurso más importante de una institución. Por ello, motivarlas es una responsabilidad de la dirección.

2. *Campoverde Vélez, Félix. Cómo delegar funciones administrativas. 2011.*



La motivación laboral es responsabilidad de la dirección.

La motivación laboral y cómo se expresa

La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004).) [3]

En cuanto a la motivación, el papel de los administradores es el de influir en el comportamiento de los empleados, a través de estímulos o incentivos, que algunos llaman “motivadores”, que inspiran, provocan deseos de trabajar y elevan la disposición para esforzarse por el logro de las metas de la institución.

¿Cuáles son las características de un trabajador motivado? ¿Cuáles son las de alguien que no lo está? Si se trata de una institución educativa: ¿Cómo afecta esto en el trabajo?

Hay varias señales que permiten identificar a las personas motivadas y a las que no lo están, en el ambiente laboral.

Las personas motivadas disfrutan lo que hacen y sienten satisfacción por el trabajo, laboran con entusiasmo y energía, se enfocan en las tareas, muestran conductas activas y persistentes en la consecución de los logros.

3.Peña Estrada, Carlota. La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. 2015. Madrid.

Además, enfrentan con actitud positiva situaciones adversas. Su compromiso con la institución es evidente.

Las personas desmotivadas muestran conductas contrarias y se aprecian actitudes como: falta de iniciativa, evitar participar y apoyar con otras tareas, realizar el mínimo esfuerzo, quejarse y dar excusas y resistencia a los cambios.

La desmotivación en una persona afecta la calidad de su trabajo y su rendimiento se reduce.



Las personas motivadas se sienten satisfechas, las personas desmotivadas no se sienten bien.

La motivación laboral de una persona, depende de muchos factores que interactúan entre sí. Es importante que los administradores los conozcan, para poder identificar aquellos que les competen directamente y en los que puede intervenir.

Estrategias para mejorar la motivación laboral

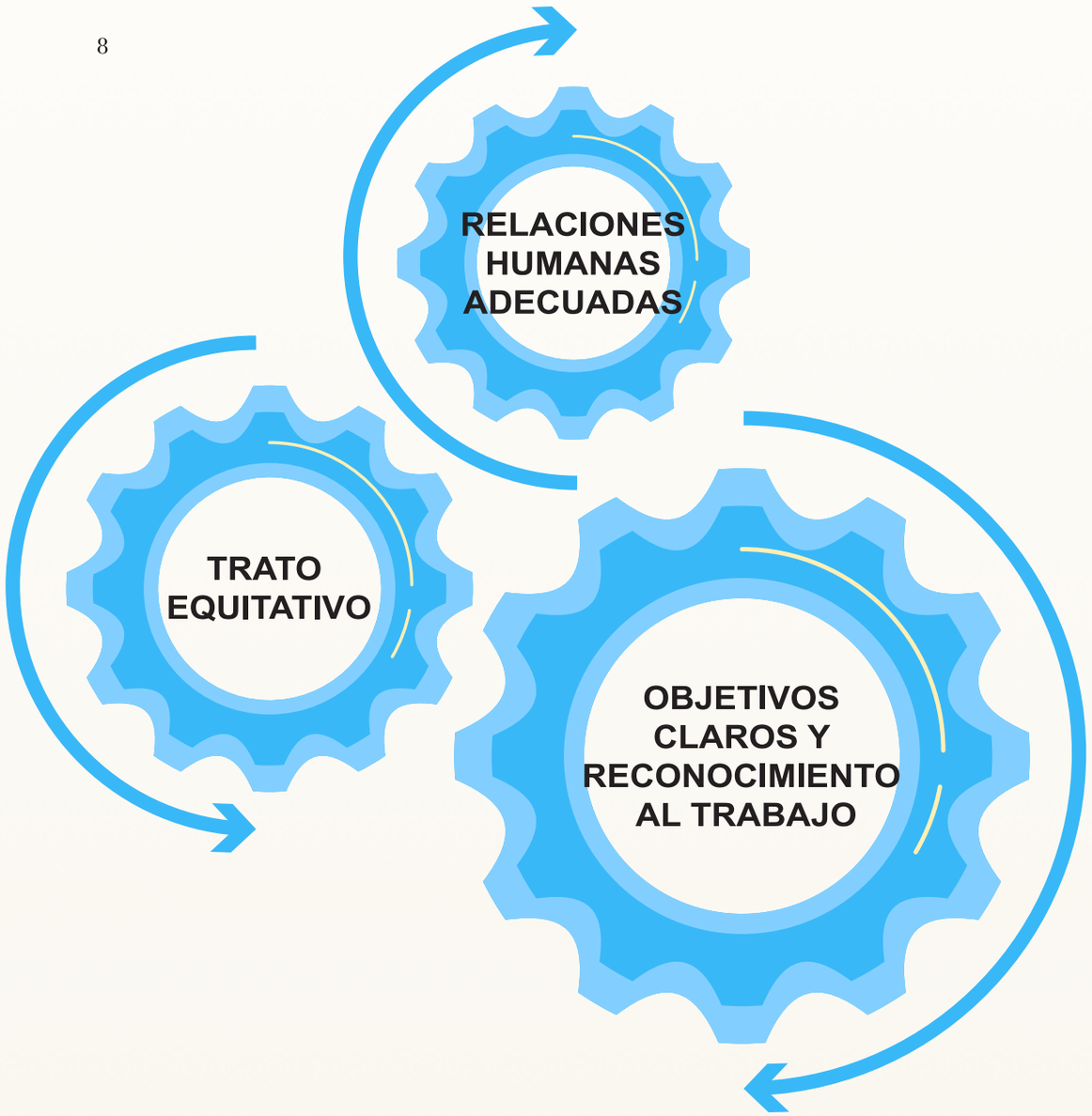
Mejorar la motivación en el ámbito laboral no se logra con una acción en particular. Debe ser algo que forme parte del cada día de trabajo y que aporte a la construcción de un adecuado clima laboral.

A continuación, algunas formas para lograrlo:

- **La buena comunicación:** implica, en principio, posibilidades de los empleados para acceder a las autoridades. Se establece cuando se comunica oportunamente, con ideas claras y precisas, con respeto y practicando la escucha activa.

- **Relaciones humanas adecuadas:** producto de una buena comunicación, se promueven, mostrando interés por las personas, animándolas a expresarse y valorando su opinión. Además, haciendo que se sientan apoyadas y no fiscalizadas, promoviendo el trabajo en equipo y estableciendo un procedimiento adecuado para gestionar los conflictos.
- **Establecimiento de objetivos:** se refiere a definir con claridad el trabajo a realizar y los resultados esperados, lo cual da a los empleados, certeza de lo que se espera de ellos. Esto, implica, además, revisar periódicamente los avances y ofrecer la retroalimentación oportuna.
- **Reconocimiento al trabajo:** se trata de una práctica constante para reconocer de manera objetiva y auténtica: las fortalezas, los esfuerzos y logros (grandes y pequeños, individuales y grupales) de los empleados.
- **Trato equitativo:** alude a la justicia e imparcialidad en el trato a los empleados, que se expresa en situaciones como: oportunidades que se ofrecen, retribución económica y con otros incentivos, en la evaluación de desempeño, entre otras.
- **Otras:** delegar tareas y promover la participación en la toma de decisiones, realizar actividades que representen retos y nuevos desafíos, crear oportunidades de crecimiento personal y profesional, evaluar el desempeño y retroalimentar en base a los resultados. También, evaluar el clima laboral y eliminar prácticas que desmotivan (autoritarismo, control excesivo, decisiones rígidas, amenazas, improvisaciones, entre otras).

8



4. ¿Qué es una innovación educativa?

Cambia lo superficial
Cambia también lo profundo
Cambia el modo de pensar
Cambia todo en este mundo.

[…]
Y así como todo cambia
Que yo cambie no es extraño.

Mercedes Sosa

La innovación educativa se convierte en una herramienta para que la educación prepare a las personas para responder a este mundo cambiante. Por eso, implementar innovaciones educativas es una función trascendente de la dirección de la gestión administrativa.

Innovación es un término muy utilizado actualmente en el ámbito educativo y hay diversas definiciones, así como interpretaciones.

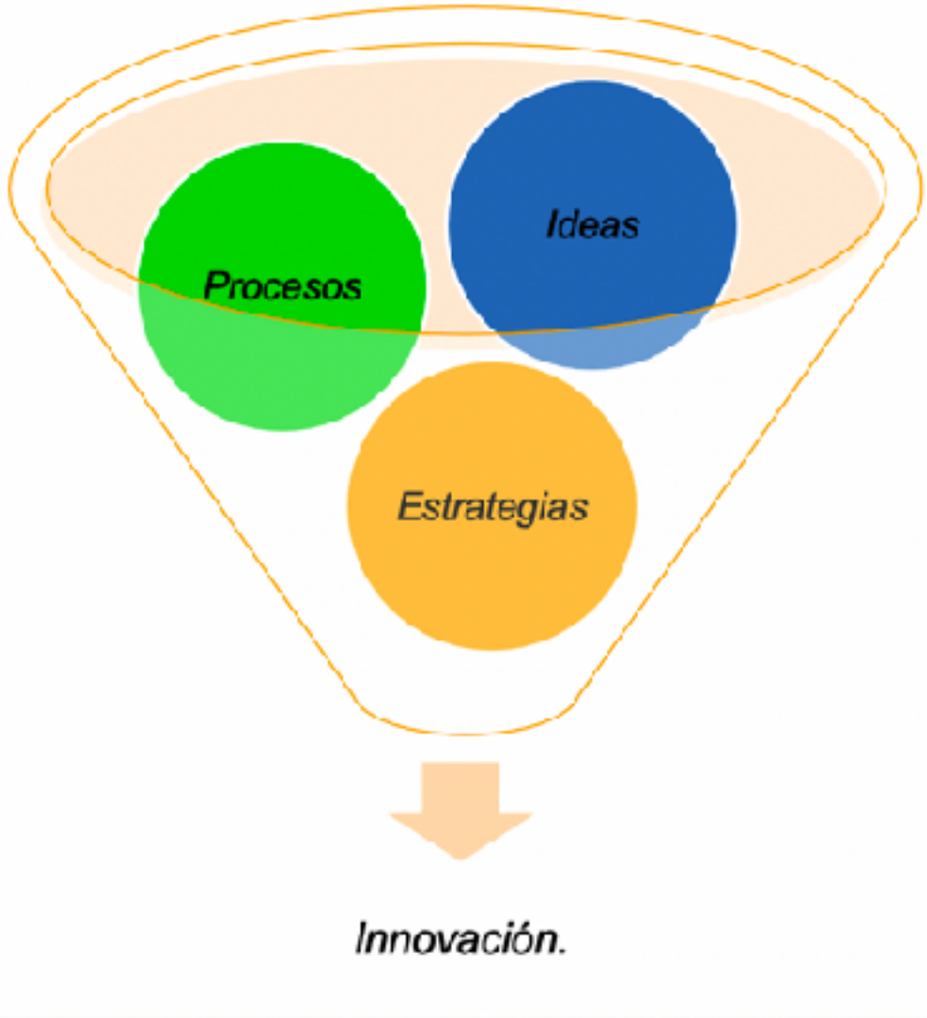
Generalmente, la innovación se asocia a “cambio” o “algo novedoso”, e incluso se usa como sinónimo de estos términos, pero no lo es. Aunque toda innovación implica cambio, no todo cambio se puede considerar innovación.

Para serlo, debe provocar mejoras sustanciales en la práctica educativa. Se trata de transformaciones profundas que impactan la calidad educativa.

Jaume Carbonell (CAÑAL, 2002:11-12) define la innovación educativa como:

“Un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes.

9



La innovación no es una actividad puntual sino un proceso, un largo viaje que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado.

Su propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La innovación, por tanto, va asociada al cambio y tiene un componente –explícito u oculto– ideológico, cognitivo, ético y afectivo" (Jaume Carbonell, 2002).

Las innovaciones se pueden realizar en diferentes ámbitos, desde los cuales se puede incidir en la calidad educativa:

- **Curricular** (asignaturas o programas de estudio)
- **Metodológico** (proceso de aprendizaje, métodos y herramientas pedagógicas)
- **Tecnológico** (de la información y comunicación, para facilitar el aprendizaje)
- De **modalidades alternativas de aprendizaje** (flexibilidad del currículo, diversificación de ambientes de aprendizaje)
- **Organizativas** (gobierno, dirección y gestión)

Como bien se señala en la definición presentada, la innovación es un proceso y no una única acción o actividad.

Reflexión

- ¿Es necesaria la innovación en la institución educativa donde laboras? ¿Por qué?
- ¿En qué ámbito consideras que es prioritario innovar? ¿Por qué?

En la siguiente gráfica, se muestran los distintos pasos del Proceso de Desarrollo y Consolidación de la Innovación.[4]

4. Tomado y adaptado de ROBALINO, M. y EROLES, D. (2010). Mogollón Campos, Luciano Alejandro. Texto 1, Innovación educativa, Herramientas de apoyo para el trabajo docente. Unesco, Perú, 2016. Pp 39.

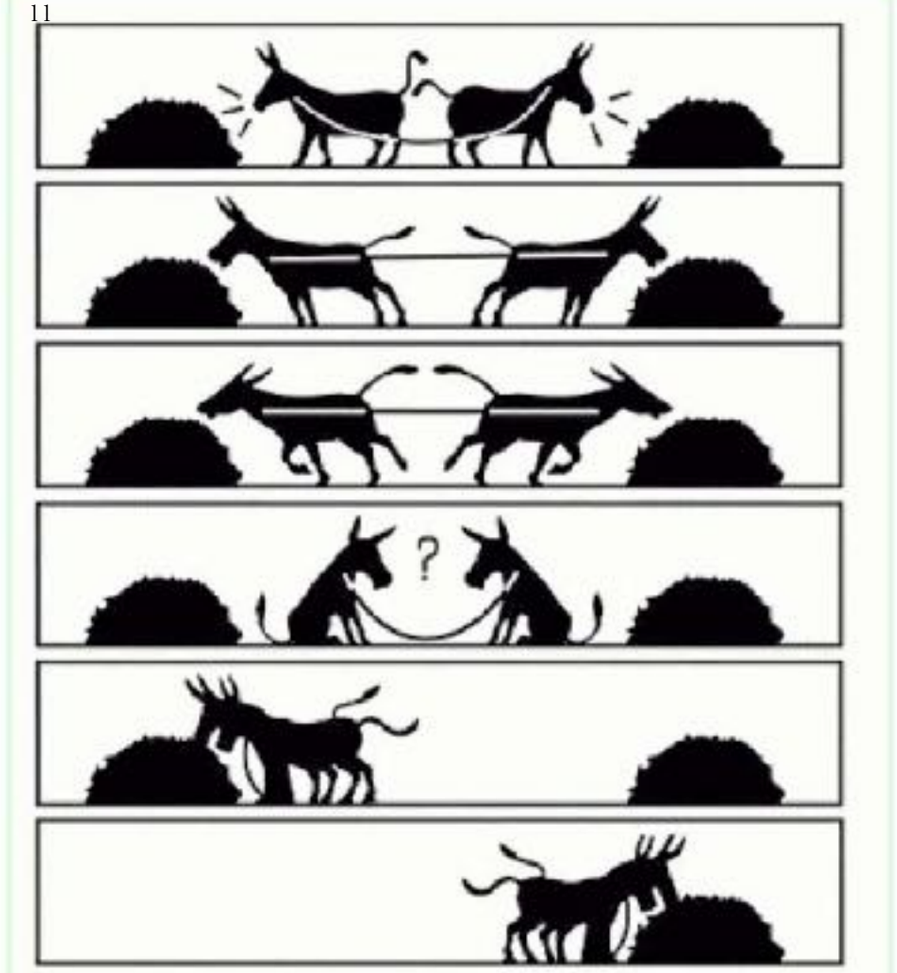
10



5. ¿Qué es la negociación de conflictos?

Iniciamos este tema, invitándote a analizar la siguiente imagen y describir los eventos que muestra. Después, responde las siguientes preguntas.

11



La imagen anterior ilustra a qué se refiere la negociación de conflictos y el proceso que implica.

- ¿Cuál fue el problema?
- ¿Qué conflicto provocó?
- ¿Cómo se solucionó?
- ¿A quién benefició la solución?
- ¿Qué título le darías a esta ilustración?

El conflicto es una situación entre dos personas o grupos de personas, con planteamientos distintos en una o varias cuestiones, que creen obstaculizar sus logros.

Por su naturaleza, el conflicto se convierte en un elemento importante dentro de las interacciones entre grupos e individuos ya que sirve de elemento revelador de los intereses de los participantes, por lo que debe ser lo primero a analizar en el proceso de solución de problemas.

Partiendo de esta sencilla definición, procedamos a evaluar la negociación como un proceso mediante el cual las partes de un conflicto tratan de resolverlo por medio de un acuerdo.[5]

Esta definición describe la negociación como un proceso. Fisher, R y Ertel, D, (1998) enumeran las siguientes fases que implica implementar este proceso:

- Identificación de intereses comunes o complementarios
- Preparación previa de las partes
- Fase comunicativa de la negociación
- Resolución
- Ejecución de compromisos
- Seguimiento

Los conflictos son parte de la vida diaria personal y laboral, e idóneamente, se deben resolver pronto y de manera satisfactoria para las partes involucradas.

5. Ramon Ferreira, Bismarck. Negociación en la solución de conflictos. 2014.

A nivel laboral, se pueden presentar conflictos entre las autoridades y los empleados, o bien, entre empleados. Por ello, es importante que, como función directiva, se implemente un protocolo de actuación para la negociación y solución de conflictos.

Mapa del conflicto:

Es una técnica sencilla que permite identificar y analizar conflictos de diversa naturaleza, facilitando su comprensión y la identificación de los puntos concretos para solucionarlos.

Una vez se cuenta con el mapa del conflicto, se diseñan las acciones que, en general pueden ser de: negociación, mediación y arbitraje.

1.¿Quiénes son las personas involucradas en el conflicto?	2. ¿Cuáles son los hechos que objetivamente sucedieron desde el inicio hasta ahora (no involucrar sentimientos)?
3. ¿Cuál es el punto de vista, los sentimientos y necesidades de cada parte involucrada frente al conflicto?	4. ¿Cuáles son los puntos concretos a resolver para solucionar el conflicto?

Comprobación del capítulo IX: Diseño e implementación de procesos de dirección

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo IX



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo X

Diseño e implementación de procesos de control

Capítulo X

Diseño e implementación de procesos de control

- ¿Cómo diseñar procesos de control?
- ¿En qué consiste el monitoreo?
- ¿En qué consiste la evaluación?
- ¿Qué es la evaluación de los procesos?
- ¿Qué es la evaluación de resultados?
- ¿Qué implica la evaluación del recurso humano?

Tener una administración estratégica sin evaluación ni control es como jugar fútbol sin portería.[1]

Recordemos en qué consiste la etapa de control:

La **etapa de control** es la cuarta etapa del proceso administrativo cuyo propósito es verificar el cumplimiento de lo planificado y evaluar los resultados.

- Aunque se identifica como la última etapa, **su función es permanente y se realiza a lo largo del proceso de administración**, evaluando el rendimiento en todo el ciclo administrativo, es decir, evalúa también los procesos.
- **Permite establecer logros y avances e identificar a tiempo deficiencias o desviaciones** (en los resultados y procesos).

1. *Evaluación y control. Capítulo 11.*

- **Plantea medidas correctivas**, sobre los errores generados en las diferentes fases del trabajo, realizando ajustes a la programación.



Los procesos de control permiten a la organización mantenerse siempre orientada hacia su misión.

Las ideas anteriores describen los objetivos de la etapa de control y permiten comprender por qué se dice que el control administrativo es la evaluación del comportamiento administrativo de una organización y de su rendimiento.

No es posible saber si la institución está tomando el rumbo adecuado, sin disponer de un sistema de control, aplicado a los diferentes momentos y procesos, que ofrezca información de manera oportuna.

1. Cómo diseñar procesos de control?

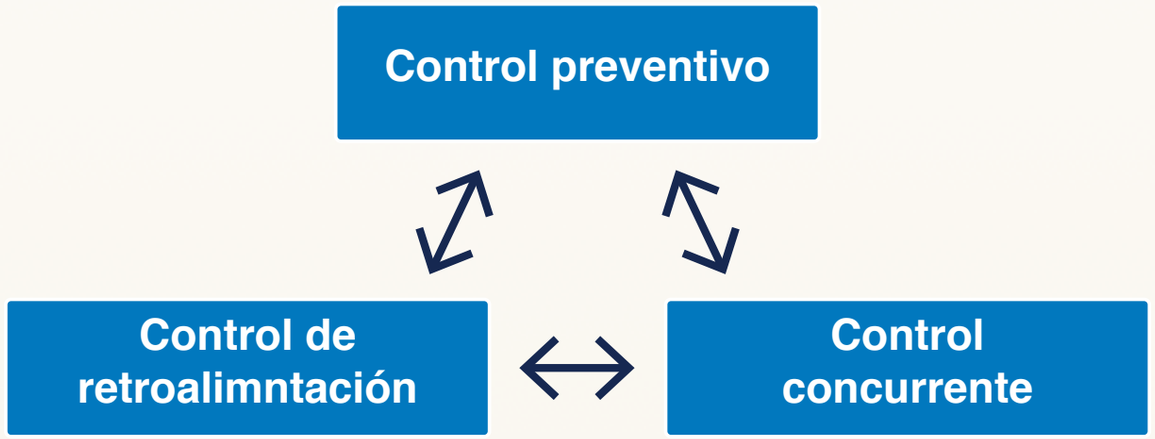
Para desarrollar esta última función del proceso administrativo, es necesario diseñar un sistema de control que defina los procedimientos que se utilizarán para detectar las actividades, funciones o áreas en donde haya vacíos y necesidad de intervenir.

El sistema de control incluye medidas, registros, informes y otras herramientas que permitan conocer y valorar lo que está sucediendo en la institución, recogiendo de manera sistemática, información tanto de aspectos académicos como financieros.

Para diseñar los procesos de control se deben establecer claramente: el objetivo del control, el objeto a controlar, las técnicas o herramientas que se utilizarán, así como los puntos estratégicos en que centrarse (no se puede controlar todo o demasiados elementos).

Es muy importante, garantizar su viabilidad en todo sentido: el económico, el tiempo, el esfuerzo de las personas.

2



Tipos de control

El diseño de los procesos de control también requiere establecer los tipos de control, de acuerdo al momento en que se desarrollan las actividades. Existen tres tipos: [2]

- **Control preventivo:** Estos controles se realizan antes de hacer alguna acción. Su función es garantizar que el proyecto o acción se podrá llevar a cabo sin correr ningún tipo de riesgo. En este control se debe verificar que todos los recursos necesarios estén disponibles y tener en consideración los costos que deberán asumirse.
- **Control concurrente:** Este control se realiza durante los procesos, su función es garantizar que estos se realicen de manera óptima, supervisando las distintas etapas y asegurándose que no se comprometa la calidad o la seguridad.

2. *Control administrativo. Enciclopedia Económica.*

- **Control de retroalimentación:** Este control se lleva a cabo una vez finalizado el proceso o actividad. El objetivo de estos controles es obtener información sobre el desempeño del proceso y las posibles mejoras que se puedan hacer.

Directrices para el control adecuado: [3]

Para desarrollar un adecuado sistema de control, se recomienda seguir las siguientes directrices:

1. E**l control debe incluir solo la cantidad mínima de información necesaria para proporcionar un panorama confiable de los acontecimientos:** demasiados controles crean confusión.
2. Los controles deben supervisar solo las actividades y los resultados significativos.
3. **Los controles deben ser oportunos de tal manera que se puedan tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde:** los controles de dirección, es decir, los controles que supervisan o miden los factores que influyen en el rendimiento, se deben destacar para advertir los problemas por adelantado.
4. **Se deben usar controles de largo y corto plazo:** si solo se destacan las medidas de corto plazo, es probable que la administración adopte una orientación con estas características.
5. **Los controles deben tener como objeto señalar las excepciones:** solo las actividades o los resultados que quedan fuera del margen de tolerancia predeterminado requieren que se tomen medidas.
6. **Destacar la recompensa por cumplir o superar los estándares más que el castigo por no cumplirlos:** por lo general, el castigo excesivo

3. Evaluación y control. Capítulo 11. (ver nota 1)

por el fracaso produce un desplazamiento de metas. Los administradores alterarán los reportes y ejercerán presión para reducir los estándares.

3



Procesos de control.

El monitoreo y la evaluación

El monitoreo y la evaluación son componentes fundamentales en un sistema de control. A través de ellos se concretan los objetivos de esta etapa: verificar el cumplimiento de lo planificado y evaluar resultados (estableciendo en el proceso, logros y deficiencias, planteando y poniendo en marcha acciones correctivas, valorando el impacto).

Monitoreo y evaluación se complementan: al monitorear se recoge información que puede usarse en el proceso de evaluación. La evaluación por su parte, profundiza en algunos de los resultados del monitoreo.

Ambos son procesos continuos y permanentes que se realizan a lo largo de la ejecución de la programación y deben planificarse como parte del sistema de control, para determinar previamente, los procedimientos, los tiempos y recursos para su realización (humanos y financieros).

Reflexión

- ¿Cuándo se dice que una empresa está bajo control? Y en el plano educativo: ¿A qué se refieren los actores, cuando indican que en una organización no hay control?

2. ¿En qué consiste el monitoreo?

El monitoreo es un proceso esencial para conducir un proyecto de manera que este contribuya a un cambio efectivo para los «beneficiarios».

El monitoreo:

- Aprecia el avance de un proyecto, para asegurarse de que está en el buen camino para alcanzar los resultados esperados, o para observar y comprender las brechas, las dificultades o incluso las nuevas oportunidades.
- Decide los ajustes necesarios para alcanzar el objetivo del proyecto.[4]
- Se realiza a través de un conjunto de actividades que, en general, permiten ver si un proyecto o programa se está ejecutando según lo planificado.
- Ofrece información precisa sobre cuándo y dónde se encuentran las desviaciones, para implementar los cambios que correspondan.

Las actividades de monitoreo van más allá de un método para recolectar información. También requieren herramientas para comunicar, analizar y debatir la información con los diferentes actores. Así mismo, aplicar estrategias para la toma de decisiones.

4. Lauriac, Nathalie. Diseño e implementación de un sistema de monitoreo. Terre des hommes – ayuda a la infancia. 2016.



Monitorear es mirar la práctica con ojos críticos y constructivos.

Componentes del monitoreo

El monitoreo tiene varios componentes, que funcionan en interdependencia y se describen a continuación. Aunque acá se ilustran aplicados a un proyecto no educativo, los componentes como podrás apreciar, tienen una aplicación general.

- **Recolectar y manejar la información:** cualitativa, cuantitativa, formal e informal. La recolección de información a veces permite revisar el monitoreo bajo la perspectiva de los problemas que puedan encontrarse durante su obtención o su interpretación, o del potencial no explotado que permitirá actualizar.
- **Enriquecer, analizar la información.** Una vez reunida la información, hay que analizarla con los involucrados en el proyecto. Esta reflexión crítica permite enriquecer la información llevando directamente a una adaptación progresiva de la acción en sus puntos más modestos, pero a veces claves, para una buena implementación del proyecto.

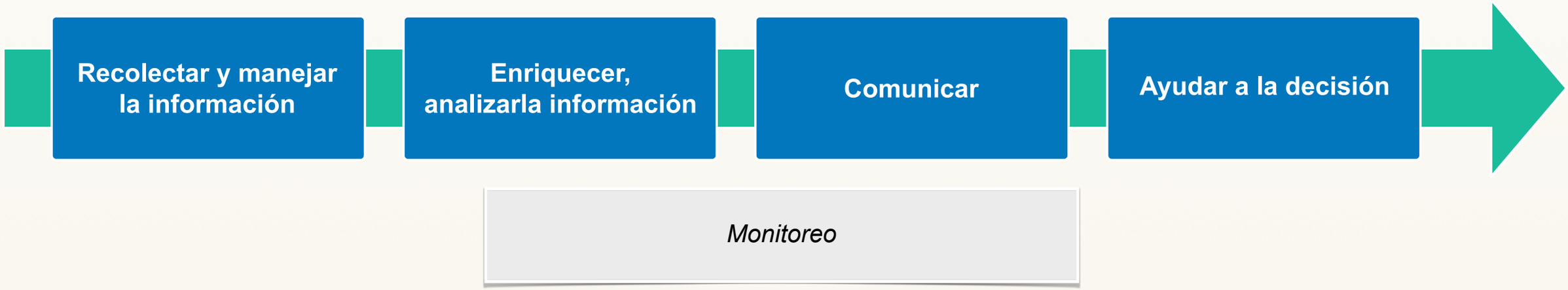
Este análisis, a lo largo del camino, contribuye a una dinámica compartida y al refuerzo de las competencias de los actores. Igualmente,

permite revisar el sistema de monitoreo si se detectan disfunciones, incluso permite identificar temas que deberán ser el objeto de un estudio más profundo sobre la base de una nueva recolección de información.

- **Comunicar.** La comunicación de la información a quienes deben utilizarla puede también suscitar en sí una retroalimentación, reajustes, mejor comprensión, mejor movilización, etc.

- **Ayudar a la decisión para la estrategia y la gestión operativa**. Según sea el nivel al cual se apela –actividades, recursos o gestión de la acción, incluso la estrategia–, se manejarán tiempos diferentes (mensual, semestral, anual) y se requerirán responsabilidades y negociaciones diferentes. Las decisiones deberán ser comunicadas a los diferentes actores, el nuevo soporte de apropiación del monitoreo y del proyecto.[5]

5



5. *Ibidem*

3. ¿En qué consiste la evaluación?

La evaluación es un concepto que se aplica en diversos ámbitos y en una variada gama de actividades.

Hay diferentes conceptos de evaluación y aunque puedan variar en algunos aspectos o componentes, todos coinciden en una serie de características.

Características de la evaluación:

- Es un proceso sistemático.
- Utiliza diferentes procedimientos.
- Emite valoraciones sobre los resultados y el grado en que se han alcanzado.
- Incluye aspectos cuantitativos y cualitativos.
- Proporciona información para mejorar (una práctica, un programa, un proyecto).
- Se aplica tanto a procesos como a resultados.

La evaluación mide el grado en que las actividades de programas cumplen con los objetivos esperados o

la medida en que los cambios se pueden atribuir a un programa o intervención dados.

La diferencia en el resultado de interés entre ejecutar un programa o intervención o no hacerlo se conoce como el “impacto” de ese programa o intervención, y comúnmente la medición de esta diferencia se denomina **“evaluación de impacto.”** [6]

A partir de las características descritas y del concepto de evaluación compartido, se puede deducir la relación que esta tiene con la práctica administrativa y lo que aporta al proceso de gestión.

---

6. Frankel, Nina y Gage, Anastasia, Fundamentos de monitoreo y evaluación. Cursillo autodirigido. 2009.

4. ¿Qué es la evaluación de procesos?

Una **Evaluación de Procesos (EP)** es un análisis sistemático que se realiza a un programa para identificar cómo los procesos y las actividades conducen al logro de los resultados definidos en el diseño, para detectar cuellos de botella y buenas prácticas que hayan podido afectar la aplicación tanto de los procesos como de las actividades, de tal manera que se puedan ofrecer recomendaciones y áreas de oportunidad para su mejoramiento. (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015).

5. ¿Qué es la evaluación de resultados?

Piensa: ¿Cuáles son los resultados esperados en la institución educativa?

La respuesta a esta pregunta es fundamental en el proceso de control y en general en la gestión administrativa.

Los resultados esperados son el punto de partida de la evaluación. Expresan los cambios esperados en la población al servicio de la cual está la institución.

La evaluación de resultados no es un proceso para realizar únicamente a largo plazo, pues también debe medir resultados a corto plazo, para valorar los avances en función de logros mayores a alcanzar en un tiempo determinado.

La evaluación de resultados también implica evaluar factores que han influido en los resultados, positiva o negativamente.

Es decir, la atención no está solo en los resultados, sino en comprender el por qué y cómo de los mismos, con el objetivo de intervenir adecuadamente para mejorar.

Veamos un ejemplo:

En Guatemala, cada año, la Dirección General de Evaluación Educativa del Ministerio de Educación evalúa a nivel nacional a los graduandos de secundaria, en dos áreas: matemáticas y lectura.

El proceso incluye un informe que permite a cada centro educativo conocer los resultados de los estudiantes que egresan del mismo.

Este proceso también indaga e informa sobre los factores asociados a los resultados. Se trata de factores escolares y extraescolares que tienen incidencia sobre estos resultados académicos, aumentando o disminuyendo el logro académico (la repitencia, el idioma, características del hogar, nivel académico de los padres, entre otros).

6



Prueba de graduandos de secundaria.

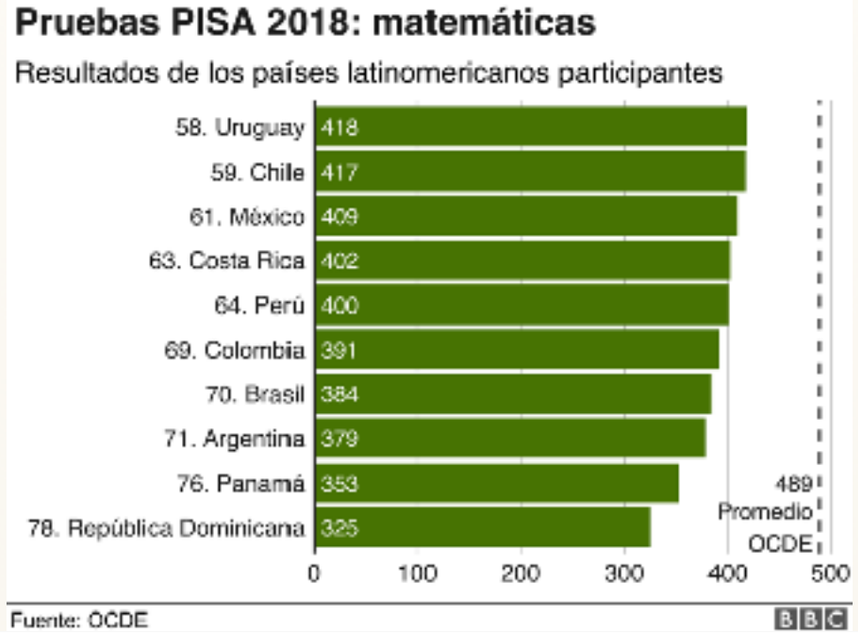
Hay otros factores que a nivel general se pueden considerar: el clima escolar, la participación de la familia, las expectativas de los docentes, por mencionar algunos.

Conociendo estos factores y la forma en que inciden, los centros educativos pueden realizar acciones que actúen sobre los mismos y que les permita aspirar a una mejora de los resultados.

Evaluación de los resultados de los estudiantes

¿Cómo sabe la institución educativa si los estudiantes están alcanzando los aprendizajes que deben alcanzar?

La respuesta parece simple: evaluando los aprendizajes y analizando los resultados. Pero, ¿cómo se analizan los resultados? – A la luz de los estándares educativos.



El Informe PISA evalúa resultados académicos.

Solo comparándolos con estos, se puede determinar el crecimiento o avance de los estudiantes.

Los estándares se pueden definir como criterios claros y públicos que establecen los parámetros de lo que los alumnos pueden y deben conocer y saber hacer en cada asignatura del plan de estudio correspondiente a cada nivel educativo.

Los estándares constituyen una guía para que todas las instituciones del sistema educativo cuenten con un referente sobre la calidad que se espera que ofrezcan a los alumnos y los resultados de aprendizaje que deben alcanzar.

Asimismo, sirven como marco de referencia para la actuación de profesores y directivos y para que los padres de familia y la sociedad puedan solicitar a las escuelas y al sistema educativo la rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados.[7]

7. *García Cabrero, Benilde. Modelos teóricos e indicadores de evaluación educativa. 2010.*

Es una función de control de la gestión educativa garantizar que los resultados de los estudiantes de la institución que dirigen, sean de calidad y los estándares educativos son un referente de esto.



Evaluar el desempeño permite el aprendizaje; mejora la práctica y la calidad educativa.

6.¿Qué implica la evaluación del recurso humano?

El recurso humano es el valor más importante de una institución y uno de los factores más determinantes en la calidad de la misma.

Por ello, es importante evaluarlo, mediante un proceso sistemático e integral (rendimiento laboral, actitudes, habilidades y conocimientos, y en general, la forma en que está desempeñando su trabajo).

El objetivo de esta evaluación implica comunicar los resultados, para, sobre ellos, elaborar planes de mejoras y, desde la administración, apoyar los esfuerzos.

Por otro lado, esta evaluación permite obtener información para orientar la toma de decisiones, por ejemplo: otorgar ascensos u otros incentivos laborales, o bien, según el caso, llamadas de atención o despidos.

Como toda evaluación, la del recurso humano debe diseñarse de manera sistemática, utilizando diferentes procedimientos e instrumentos.

En una institución educativa, por ejemplo, se debe evaluar a los docentes, pero también al equipo directivo.

Comprobación del capítulo X: Diseño e implementación de procesos de control

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo X



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XI

Dimensiones de la administración educativa

Capítulo XI

Dimensiones de la administración educativa

- ¿Qué son las dimensiones de la administración educativa?
- La dimensión Pedagógica Curricular
- La dimensión Administrativa Financiera
- La dimensión Organizativa Operacional
- La dimensión Convivencial y Comunitaria
- La dimensión Sistémica
- ¿Qué se espera alcanzar desde la gestión de cada dimensión?



"La escuela es uno de esos lugares con un encanto particular" .

Comenzamos este capítulo, compartiendo algunos fragmentos de relatos cuyo contenido está muy relacionado con el tema que se abordará: las dimensiones de la administración educativa.

Son relatos desde la experiencia de docentes y estudiantes, que muestran realidades de la vida escolar.[1]

1. *Tomados de "Vení que te cuento… Relatos de un día en la escuela secundaria". Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. Unicef. Argentina, 2015.*

La escuela es uno de esos lugares con un encanto particular, uno nunca sabe qué le deparará la jornada, pero sí se puede afirmar que no hay dos días iguales, múltiples cosas transcurren por ella, y nunca salimos igual que cuando entramos.

María Raquel Barrionuevo (docente)

Relato: "El día que llegaron los murciélagos a la escuela".

2



Tengo muchas preguntas sin respuestas. En primer lugar, tengo que analizar mi práctica (en cuanto a la selección de las actividades).

Debo buscar un sentido al comportamiento de los alumnos que, a pesar de tener la edad y los intereses en común, responden de maneras diferentes a una misma actividad.

En los cinco años que llevo como docente de Educación Tecnológica, es la primera vez que un grupo de alumnos no se interesa por un proyecto, al menos de esta característica. Debo detenerme sobre esto y reflexionar.

Estela Nancy Valles (docente)

Relato: "Dos aulas, dos mundos".

Ha sido un día atiborrado de experiencias, risas, pero también de conocimiento en el amplio sentido de esta palabra: conocernos a nosotros mismos en una situación de gran responsabilidad, como esta de organizar un evento, y con las responsabilidades que implica. También conocimos a algunos de nuestros compañeros del colegio con los cuales, por cuestión de afinidad o por el simple hecho de no hallar motivo valido, no hubiera sido posible entablar un lazo en otra circunstancia distinta a esta. Por eso me encantan y disfruto mucho de estas jornadas recreativas de la Institución, puesto que siempre –por más pequeñas que sean– me llevo un recuerdo imborrable y un nuevo aprendizaje.

Florencia Hobus (estudiante)

Relato: "Un día atiborrado de experiencias"

Pero, a veces, hay tardes que no son tan tranquilas. Son esas tardes en que sentimos –junto con los preceptores y algunos tutores– que nos atropella la realidad: una pelea entre las chicas, amenazas de un varón a otro, robo de celulares, padres desesperados porque encontraron a su hijo fumando un porro y nos piden consejo o estudiantes que –de repente– se descomponen en hora de clases y hay pedir urgentemente una ambulancia. Es en esos momentos cuando, como cuerpo docente y directivo nos proponemos hacernos cargo de que la escuela que creíamos conocer y en la cual nos formamos durante tantos años ya no existe, y de que estamos trabajando para que esta nueva escuela sea cada vez mejor.

María Fernanda Juárez (docente)

Relato: "Un día en mi escuela"



Administración de la gestión pedagógica

La gestión educativa está relacionada con diferentes aspectos de la cotidianidad de una institución, que interactúan entre sí: actitudes docentes, percepciones de los estudiantes, actividades y prácticas pedagógicas, problemas que con frecuencia se presentan, relaciones humanas y clima de aprendizaje.

Así mismo, es necesario tomar decisiones sobre lo que se debe cambiar y la forma en que se puede hacer.

1. ¿Qué son las dimensiones de la administración educativa?

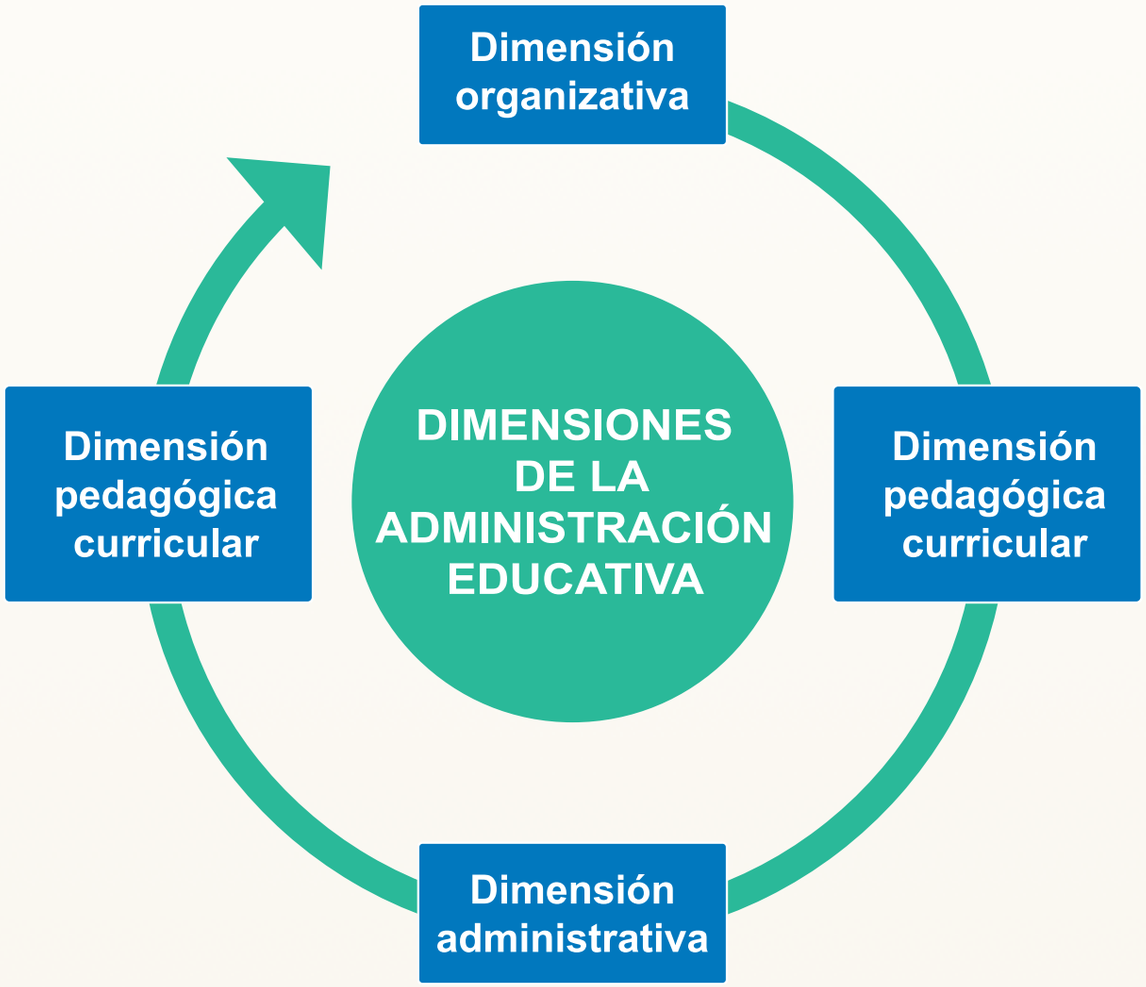
Las dimensiones, desde un punto de vista análitico, son herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede internamente en la organización y en el funcionamiento cotidiano de la escuela.

Son como ventanas para ver el paisaje de la vida cotidiana de la escuela o, si se prefiere, para mirar lo que se hace y cómo se hace en el interior de la institución. [2]

Aunque la realidad educativa debe estudiarse con una mirada sistémica e integral, se facilita su análisis cuando se hace organizando los elementos o componentes, según su naturaleza, en categorías o partes.

2.Luna Torres, José Manuel. Tesis "Dimensiones de la gestión educativa en el proceso de la evaluación cualitativa del programa Escuelas de Calidad del nivel de primaria en el ciclo 2004–2006 en el distrito federal". Universidad Pedagógica Nacional. México, 2007.

4



Cada parte es una dimensión de la administración educativa. Comúnmente se habla de cuatro dimensiones: **pedagógica–curricular, administrativa–financiera, organizativa y comunitaria.** En el abordaje que se hará en este capítulo, se incluirá una quinta: la **sistémica**.

¿Cómo se relacionan estas dimensiones?

Si se quisiera dar un ordenamiento, la dimensión pedagógica curricular ocupa el papel preponderante, porque es preciso focalizar los quehaceres de todas las dimensiones en torno a los aspectos académicos, referidos al enseñar y al aprender.

Es decir, es fundamental desarrollar nuevas formas de organización, administración y participación social y comunitaria que apuntalen los procesos y las prácticas orientados al aprendizaje y mejoramiento del logro educativo. [3]

3. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Módulo I. Programa Escuelas de Calidad. Secretaria de Educación Pública. México, 2010.*

Todas las dimensiones están orientadas a la mejora de los aprendizajes y actúan en una interdependencia, para obtener los resultados educativos esperados.

A través de estas dimensiones, la gestión educativa logra articular y coordinar las diferentes acciones y la participación de los actores educativos (directivos y demás personal administrativo, padres de familia, docentes, estudiantes), para crear las condiciones óptimas para el aprendizaje: ambiente físico, clima institucional, obtención de recursos, organización del trabajo, etc.

En su conjunto, las diferentes dimensiones permiten comprender la dinámica institucional (fortalezas y aspectos a mejorar) y, en general, orientar su rumbo.

5



Mejora del aprendizaje

2. La dimensión pedagógica curricular



No se puede aprender sin una buena relación con el docente.

Ningún aprendizaje significativo puede ocurrir sin una relación significativa.
James Cormer

Esta frase expresa la relación entre dos de los aspectos más importantes en el ámbito pedagógico–curricular: el aprendizaje significativo y las relaciones entre maestro y estudiantes (no se puede aprender sin una buena relación con el docente).

Esta dimensión se considera la más relevante, dado que está directamente relacionada con el objetivo principal del centro o institución educativa: la formación integral de los estudiantes y el proceso de aprendizaje.

Abarca todos los componentes de tipo pedagógico curricular, que se concretan especialmente en el aula, fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales y los que la sociedad demanda (ciudadanos competentes, con valores, hábitos saludables, responsables, creativos, transformadores).

Son elementos esenciales de esta dimensión y objeto de su análisis:

- **El diseño y organización curricular:** los planes y programas, los contenidos (criterios para su selección, priorización y ordenamiento), la forma de planificar y criterios que se aplican.
- **Las prácticas pedagógicas:** la forma en que se organiza y estructura la clase, cómo se concibe el aprendizaje (enfoque o teoría que sustenta las prácticas docentes), estrategias metodológicas (para generar aprendizajes significativos, atender las diferencias individuales y estilos de aprendizaje), los recursos de apoyo (textos entre otros), las actividades extracurriculares.
- **La formación y actualización de los docentes:** el fortalecimiento de las competencias metodológicas, así como otras relacionadas con la gestión del aula: disciplina, clima escolar, mediación de conflictos y otros. Implica la formación de equipos de trabajo y actividades de capacitación.
- **Las relaciones entre maestros y estudiantes:** reconocer las relaciones entre maestros y alumnos (el diálogo, el respeto, la confianza), las actitudes y expectativas de los docentes y toda interacción que impulse el aprendizaje.
- **Evaluación de los aprendizajes:** los criterios, procesos y formas de evaluación, el manejo y comunicación de resultados, las acciones de retroalimentación o refuerzo académico.
- **Otros aspectos de la gestión de aula:** el manejo de espacios, el uso del tiempo, las normas de convivencia y procedimientos de funcionamiento.

3.La dimensión administrativa financiera

Con frecuencia, se asocia este ámbito con aspectos financieros (pagos, compras, ahorro y, en general, el manejo de recursos económicos). También se vincula con aspectos burocráticos y funciones de control. Aunque todos son parte de esta dimensión, la gestión administrativa financiera es mucho más amplia.

Incluye una serie de aspectos de apoyo a la gestión pedagógica, que hacen posible el logro de los objetivos institucionales. Es de su competencia:

- **Gestión de recursos humanos** (coordinación del personal de la institución).
- **La organización de recursos materiales** (infraestructura, equipamiento y recursos didácticos).
- **El manejo de recursos económicos o financieros** (relacionado a ingresos, cobros y pagos, control de nóminas, contabilidad y presupuesto en general).



7

El manejo de los recursos financieros es una de los componentes de la dimensión–financiera

- **Las condiciones de higiene y seguridad de las personas.**
- **El control de la información institucional** (bases de datos, registro y control escolar, estadísticas, entre otros).
- **Los vínculos y relaciones de la escuela con la supervisión escolar.**

- **Los manuales de procedimientos académicos y administrativos** que orientan las acciones de todos los actores de la comunidad educativa.
- **Los servicios complementarios.**

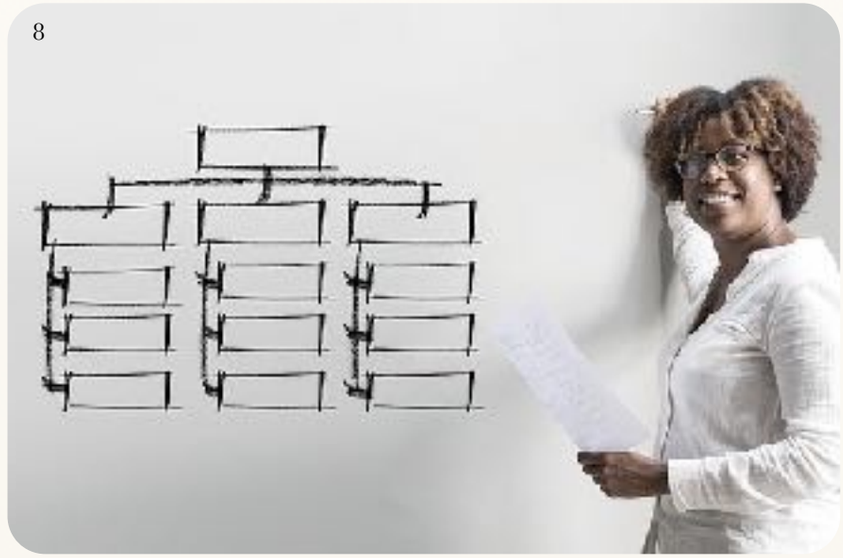
Las acciones de esta dimensión, en su conjunto, favorecen el proceso de enseñanza–aprendizaje, expresado en la práctica docente y el rendimiento de los estudiantes. Si lo administrativo financiero no se atiende, se afectan negativamente los resultados esperados.

4. La dimensión organizativa operacional

Las valoraciones sobre la organización de una institución educativa y su desempeño están relacionadas, en general, con la forma en que se organiza a los actores educativos en torno a las tareas y objetivos institucionales.

Esta dimensión, se refiere a la organización interna de la institución e incluye aspectos como la participación, la toma de decisiones, la distribución de tareas y asignación de responsabilidades, la evaluación de los avances y las acciones para mejorar.

Además de los aspectos de la estructura formal descritos, hay otros de igual importancia como la forma de relacionarse y colaboración entre los miembros de la comunidad educativa, así como entre los departamentos (pedagógico y administrativo, por ejemplo).



La dimensión organizativa–operacional incluye las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

El ámbito organizativo también incluye las actitudes y valores presentes en el quehacer de los actores educativos. Son parte de esta dimensión organizativa: [4]

- La administración del tiempo y el espacio institucional.
- La resignificación y contextualización de las competencias educativas prioritarias establecidas en las políticas educativas y su incorporación en el proyecto institucional de la escuela.
- Definición de requisitos para el ingreso, evolución y egreso; y asunción de un compromiso colectivo referido a dicha definición.
- Aprovechamiento óptimo y coordinación de los recursos y del potencial humano.

Construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que facilita la comunicación y el logro de un clima de convivencia necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos.



La toma de decisiones también es parte de la dimensión organizativa–operacional.

Esta dimensión, articula entre sí al resto de dimensiones, por lo que se considera que es el soporte de la gestión.

4. Gestión Educativa. Un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas. Cuaderno 1. Colección: Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela.

Es importante destacar el papel fundamental del director en las tareas que corresponden a esta dimensión. Sus habilidades, así como las estrategias y herramientas que utilice, influirán en el funcionamiento de la institución para obtener los resultados deseados.

Si un líder no transmite pasión e intensidad, entonces no habrá pasión e intensidad dentro de la organización y empezarán a caer y deprimirse.
(Colin Powell)

El análisis de los aspectos que competen a esta dimensión permitirá identificar los cambios en las prácticas y la estructura organizativa, para mejorar las condiciones que facilitan el proceso de aprendizaje.

5. La dimensión convivencial y comunitaria



La participación de los padres de familia forma parte de la dimensión convivencial y comunitaria.

A la dimensión convivencial y comunitaria también se le llama de participación social comunitaria. Está centrada en la relación entre la institución educativa y la comunidad.

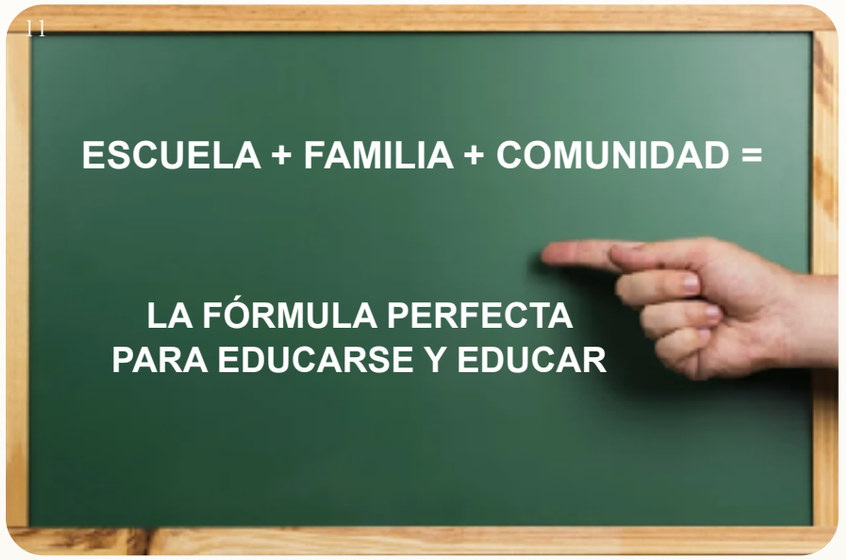
Esta relación institución educativa–comunidad, implica no solo a los padres de familia, sino al entorno social e institucional que son considerados

espacios importantes de aprendizaje (los vecinos, asociaciones, empresas, organizaciones de la comunidad, instancias municipales, entre otras).

Las acciones que se promueven desde esta dimensión se establecen con el objetivo de articular tareas, actividades y realizar proyectos que fortalezcan aprendizajes, aporten al logro de los objetivos institucionales, mejoren la calidad de la educación y contribuyan al desarrollo de la comunidad.

Se trata de una relación significativa que promueva la participación y convivencia, a la vez que genera sentido de pertenencia en ambas vías: comunidad–centro educativo.

Respecto a los padres de familia, la vinculación con el centro y participación debe comprenderse en una amplia dimensión, más allá de las reuniones informativas (entrega de notas o citas para reportar conductas inadecuadas) o el apoyo enviando materiales solicitados.



La participación de los padres de familia forma parte de la dimensión convivencial y comunitaria.

La relación y convivencia con las familias requiere planear estrategias para acercar a las familias, promover su participación en la toma de decisiones (relacionadas con la organización y funcionamiento del centro) y en la realización de proyectos colectivos. También, para monitorear y apoyar el aprendizaje en casa.

En el ámbito del trabajo comunitario, es importante que la institución educativa conozca el entorno. Esto permitirá identificar y comprender las problemáticas de la comunidad, para plantear proyectos que respondan a estas, aprovechando las experiencias, conocimientos y cultura de la población.

6. La dimensión sistémica

> *Cuando tratamos de tomar algo, siempre lo encontramos unido a algo más en el Universo.*
> *(John Muir)*

Para comprender a qué se refiere esta dimensión, empecemos recordando qué es un sistema.

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí que funciona como un todo.

Si bien cada elemento puede funcionar de manera independiente, siempre formará parte de una estructura mayor. Del mismo modo, un sistema puede ser, a su vez, un componente de otro sistema. [5]

A partir de este concepto, podemos decir que una institución educativa es una organización sistémica.



Nos necesitamos los unos a los otros.
Erik Erikson

5. *Significado de Sistema. 2020.*

Por una parte, se divide en subsistemas, lo cual se puede apreciar en su estructura organizativa, funciones, dimensiones, etc. Sus diversos elementos se organizan e integran para el logro de los objetivos institucionales.

A la vez, es parte de un suprasistema (que integra el sistema y en el que se desenvuelve), que genera condiciones que afectan su funcionamiento.

Un ejemplo de esta relación e influencia es el sistema de evaluación del aprendizaje.

Los procedimientos específicos utilizados en cada institución, aún con la independencia propia de su sistema, deben responder al reglamento de evaluación nacional, que además de orientar enfoque y características, define procedimientos de registro de resultados, criterios de promoción y procesos de recuperación.

Es de este ámbito “macro” del que se ocupa la dimensión sistémica de la gestión educativa, que implica todos los factores de la relación con el sistema educativo distrital, departamental, regional, nacional (políticas, normatividad académica y administrativa, supervisión).

Y siempre, según la estructura del sistema educativo de cada país.

7. ¿Qué se espera alcanzar desde la gestión de cada dimensión?

Aunque la experiencia y el sentido común nos permitan deducir si algo marcha bien o no en funcionamiento de la institución, el análisis de los aspectos o elementos de cualquiera de los ámbitos o dimensiones necesita un marco de referencia.

Son necesarios parámetros o estándares que indiquen lo que se espera del proceso de gestión y de las prácticas institucionales.

Los estándares se conciben como referentes, criterios y normas, que sirven de guía para identificar dónde estamos y, a partir de ese reconocimiento, definir hacia dónde y hasta donde va a llegar el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la escuela que se quiere tener en el futuro. [6]

Los estándares describen de manera precisa, los logros o resultados esperados en cada dimensión, orientando con ello el rumbo de la gestión.

En el cuadro que aparece a continuación se incluye una propuesta de estándares, organizados en cuatro dimensiones: Pedagógica curricular, Administrativa financiera, Organizativa y Participación social. Se trata de una propuesta que da un marco de referencia útil para cualquier institución educativa.

Aun cuando estos estándares se plantean para cada ámbito, deben comprenderse interrelacionados unos con otros.

---

6. Importancia de los estándares

ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR PARA EDUCACIÓN BÁSICA [7]	
Dimensión Pedagógica curricular	1. Fomento al perfeccionamiento pedagógico 2. Planeación pedagógica compartida 3. Centralidad del aprendizaje 4. Compromiso de aprender 5. Equidad en las oportunidades de aprendizaje
Dimensión Administrativa financiera	6. Optimización de recursos 7. Control escolar 8. Infraestructura
Dimensión Organizativa	9. Liderazgo efectivo 10.Clima de confianza 11.Compromiso de enseñar 12.Decisiones compartidas 13.Planeación institucional 14.Autoevaluación 15.Comunicación del desempeño 16.Redes escolares 17.Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar
Dimensión de Participación Social	18.Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social 19.Participación de los padres en la escuela 20.Apoyo al aprendizaje en el hogar

7. Estándares de Gestión para la Educación Básica. Módulo III. Programa Escuelas de Calidad. Secretaria de Educación Pública. México, 2010.

Comprobación del capítulo XI: Dimensiones de la administración educativa

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XI



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XII

La administración pedagógica curricular

Capítulo XII

La administración pedagógica curricular

- ¿Cuáles son los estándares de la dimensión Pedagógica Curricular?
- ¿Qué es el acompañamiento pedagógico?
- ¿Cómo deben ser las prácticas de evaluación?
- ¿Qué significa educación inclusiva?
- ¿Por qué es importante el currículo en la institución educativa?
- ¿Cómo deben ser las prácticas de enseñanza aprendizaje?
- ¿Cómo seleccionar los libros de texto?

Sitúate en el centro educativo donde laboras o en alguno con el que estés familiarizado/a. Analiza:

- ¿Participan los docentes en procesos de actualización docente? ¿Están motivados a participar? ¿Participa también el director?
- ¿Intercambian los docentes experiencias sobre la planificación de sus clases, así como prácticas pedagógicas exitosas?
- ¿Se toman acciones y decisiones para mejorar las condiciones de aprendizaje de los alumnos?
- ¿Se realizan esfuerzos metodológicos para desarrollar evaluaciones de desempeño auténtico en los alumnos?
- ¿Implementan los docentes, alternativas pedagógicas para la atención de la diversidad de los estudiantes?

Las preguntas anteriores están relacionadas con aspectos importantes de la dimensión pedagógica curricular y con los estándares definidos para esta.

Estas preguntas permiten reflexionar sobre cómo está la gestión de este ámbito en un contexto educativo concreto.

Como ya se indicó, esta dimensión es la más relevante de la gestión, por su vinculación directa con la función principal de las instituciones educativas: el proceso de aprendizaje. Es la ventana a través de la cual se puede ver y analizar la realidad educativa en los aspectos pedagógicos y este capítulo, abordará de manera particular algunos de estos.

1. ¿Cuáles son los estándares de la dimensión Pedagógica Curricular?

1. Fomento al perfeccionamiento pedagógico

Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. La escuela debe implementar medios para que existan procesos de formación entre maestros (pares) y debe garantizar que lleven a la práctica estos aprendizajes. Asimismo, se deben fomentar las innovaciones en la enseñanza.

2. Planeación pedagógica compartida

Los profesores socializan los planes para sus clases, compartiendo diferentes modalidades de planear, así como empleo original de recursos didácticos.

Se intercambian observaciones y comentarios con respecto a su perspectiva didáctica y sus criterios de selección de contenidos.

Los maestros reciben y ofrecen retroalimentaciones sobre sus prácticas, al descubrir sus aciertos y carencias, que ante los demás podrán verse como parte de su desempeño.

1

COMPARTIR →

- Visiones
- Conocimientos
- Metodologías
- Experiencias

DISEÑAR →

- Innovaciones educativas
- Experiencias de aprendizaje
- Secuencias educativas
- Adaptaciones curriculares

REVISAR →

- Efectividad de lo planificado
- Resultados en el aprendizaje

3. Centralidad del aprendizaje

Para la escuela, el aprendizaje es el motivo central de su origen, pues se considera que si se alcanza, los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, serán individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y practicarán una convivencia social más equitativa.

4. Compromiso de aprender

La escuela motiva a los alumnos a trazar su propia ruta de aprendizaje, y los maestros les muestran las posibilidades y las metas. La escuela dispone de medios para que los docentes desarrollen actividades que propicien el compromiso de los alumnos con su propio aprendizaje, desarrollando habilidades de disciplina y autocontrol.

5. Equidad en las oportunidades de aprendizaje

En la definición de contenidos y estrategias de enseñanza se toman en consideración las necesidades y los retos que plantean las

condiciones específicas de aprendizaje de los alumnos por su cultura, lengua, medio socioeconómico y expectativas.

2



En los contenidos y estrategias de enseñanza hay que tomar en cuenta las condiciones específicas de los alumnos.

La escuela no distingue en su oferta entre sus alumnos, ni por cuestiones de género, cultura o lenguaje, raza, nivel socioeconómico de la familia, lugar de residencia, forma de vestir ni preferencias personales.

2. ¿Qué es el acompañamiento pedagógico?

El docente (sus conocimientos y habilidades, las estrategias, la comunicación que establece) juega un papel determinante en el éxito educativo de los estudiantes.

El aula es el escenario principal donde se desempeña y de lo que ahí sucede dependen los resultados de aprendizaje. Por ello, es importante que el docente tenga la oportunidad de reflexionar sobre su práctica educativa.

Asimismo, necesita fortalecer sus competencias para realizar las mejoras que el proceso de enseñanza–aprendizaje requiera. Esta es la razón de ser del acompañamiento pedagógico.[2]

2. Minez Oliva, Zhindy Aracely. Acompañamiento Pedagógico una alternativa para mejorar el desempeño docente.

Acompañamiento pedagógico

¿Qué es?

El Acompañamiento Pedagógico se define como el proceso de asesorar a los docentes para mejorar la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus centros educativos y a partir de la evaluación cotidiana de su experiencia en función de lograr mayor rendimiento en los estudiantes.

¿Para qué se realiza?

- Promover la reflexión del docente sobre su práctica. Así mismo, se espera que este ejercicio se convierta en algo permanente.
- Identificar fortalezas y debilidades en el desempeño docente, detectando áreas necesarias de apoyo o de formación.
- Orientar al docente para mejorar su práctica, ofreciendo los apoyos necesarios (capacitación, estrategias metodológicas, etc.)

¿Cómo se realiza? A través de:

- Visitas en el aula (observación, reflexión conjunta, retroalimentación, planificación de acciones de mejora).
- Requiere la utilización de instrumentos.
- Talleres de actualización docente
- Reuniones de trabajo

Generando un ambiente:

- De diálogo y relación horizontal
- De respeto, confianza y seguridad

¿Qué ventajas tiene?

- Reconocer problemas de la práctica pedagógica.
- Tomar decisiones sobre los cambios necesarios y asumir el compromiso de concretarlos
- Identificar y resolver problemas de la práctica pedagógica.
- Establecer un proceso formativo permanente
- Conocer en qué medida se está aplicando el modelo pedagógico que la institución ha establecido.

Mientras enseño continúo buscando, indagando. Enseño porque busco, porque indagué, porque indago y me indago. Investigo para comprobar, comprobando intervengo, interviniendo educo y me educo. Investigo para conocer lo que aún no conozco y comunicar o anunciar la novedad.

Paulo Freire



La evaluación es un proceso, no un medio ni un fin.

3. ¿Cómo deben ser las prácticas de evaluación?

La evaluación debería ser considerada como un proceso y no como un suceso y constituirse en un medio, nunca en un fin.

Pedro Ahumada

La evaluación es una de las actividades más importantes del proceso de enseñanza–aprendizaje. No es un evento o tarea puntual, aunque en algunas instituciones educativas prevalece esta concepción tradicional.

El enfoque tradicional centra la evaluación en una calificación numérica, que reduce el aprendizaje a un conjunto de conocimientos

expresados principalmente en un examen, aplicado como un mecanismo de control, con poca o ninguna posibilidad de fortalecer y mejorar los aprendizajes.

Otra característica es que la evaluación responde a criterios establecidos por el docente, al margen de otros parámetros académicos (se reduce a lo que el docente considera que los alumnos deben “saber” en relación a unos contenidos). Además, está centrada en el estudiante, sin considerar la implicación del docente y del centro educativo en general, en los resultados obtenidos.

Recordar las características de este enfoque tradicional de la evaluación permite identificar si algunas aún están presentes y reflexionar sobre la necesidad de transformarlas, en coherencia con una visión más integral del proceso educativo y de los aprendizajes, es decir, una evaluación educativa.

4



La **evaluación educativa** es un proceso inherente al acto educativo que permite valorar los aprendizajes de los estudiantes y su progreso, en relación con los objetivos o metas establecidas, pero a la vez, verificar la efectividad de la enseñanza. Implica una acción de reflexión por parte de los estudiantes y de los docentes.

Los estudiantes deben reflexionar sobre su aprendizaje (logros, dificultades, alternativas de mejora).

Los docentes y directivos lo harán sobre la efectividad e impacto de las estrategias didácticas y de la intervención educativa en general, analizando el qué y el porqué de los resultados, asumiendo la responsabilidad correspondiente y tomando las decisiones pertinentes.

- Evaluación eficiente: ¿Evaluamos lo que debemos evaluar?
- Evaluación eficaz: ¿es útil para determinar lo que aprendieron los estudiantes?
- Evaluación integral: ¿evalúa conocimientos, habilidades y actitudes?
- Evaluación flexible: ¿se adecúa al contexto y atiende la diversidad del aula?
- Evaluación participativa: ¿considera la auto y la heteroevaluación?
- Evaluación formativa: ¿la utilizamos para que el estudiante aprenda más y mejore?

La reflexión implica también, revisar los criterios utilizados, actividades de evaluación realizadas, instrumentos o herramientas aplicadas, identificando fortalezas, debilidades y desafíos para mejorar el proceso evaluativo y con ello la calidad educativa. Esto es una responsabilidad de la administración educativa.

Es importante fortalecer las competencias de los docentes para diseñar y aplicar un proceso de evaluación educativa auténtica. También, para utilizar estándares de calidad en relación con la evaluación del aprendizaje, que guíen las prácticas evaluativas.

4. ¿Qué significa educación inclusiva?

La mamá de Juan Diego estaba emocionada, su hijo estaba listo para empezar el primer grado. Inició la búsqueda de colegio con anticipación, pero no sabía que el recorrido iba a estar acompañado de sentimientos de impotencia y tristeza.

Visitó los cinco primeros colegios prestigiosos de la ciudad, y de cada uno recibió la misma respuesta: negarse a inscribir a su pequeño.

Ninguno se atrevió a decirlo claramente. Sus respuestas, con argumentos que disfrazaban la postura del centro educativo,

“Este es un colegio grande, él no se adaptaría…” “El currículo que manejamos no es apropiado para él”. “No contamos con maestros especializados para atenderlo”.

“Para ingresar, debe hacer una prueba de admisión y si no la pasa…”.

Imposible que una madre no perciba los esfuerzos por convencerla de que ese no era el colegio para su hijo, toda la conversación giro en torno a eso.

No hubo ni una sola pregunta para intentar saber algo de Juan Diego y de su desarrollo. Decir que tenía autismo fue suficiente para cerrarle las puertas.

Este relato, caso de la vida real, responde a la pregunta que da título a este tema, al ilustrar una experiencia de exclusión.

También muestra los factores que impiden el proceso inclusivo y promueve la reflexión sobre el desafío de la inclusión, para las instituciones educativas.

La UNESCO (2019) define la educación inclusiva como:

“La inclusión se ve como el proceso de identificar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los estudiantes a través de la mayor participación en el aprendizaje, las culturas y las comunidades, y reduciendo la exclusión en la educación.

Involucra cambios y modificaciones en contenidos, aproximaciones, estructuras y estrategias, con una visión común que incluye a todos los niños del rango de edad apropiado y la convicción de que es la responsabilidad del sistema regular, educar a todos los niños”.

Las instituciones educativas, sin excepción, deben avanzar hacia una educación inclusiva, preparándose para ofrecer a todos los estudiantes, con y sin discapacidad, la oportunidad de participar, aprender y atender su singularidad.

Quienes aún no han iniciado este camino de construir un proceso de inclusión, deben empezar, para dar, desde la escuela, una respuesta a la diversidad.



La inclusión es una respuesta a la diversidad de necesidades.

Este proceso implica cambios en las actitudes y creencias; así mismo, en la estructura organizativa, el desarrollo curricular, las estrategias pedagógicas, el sistema de evaluación y en lo necesario para permitir a todos aprender en igualdad de condiciones.

En este camino hacia la escuela inclusiva, la formación del personal, especialmente del docente, es esencial.

5. ¿Por qué es importante el currículo en la institución educativa?

Desde su nombre, la dimensión pedagógica curricular, posiciona al currículo como uno de los elementos más importantes de este ámbito de la administración.

A continuación, unas preguntas para reflexionar sobre la importancia del currículo y su función. Respóndelas desde tu perspectiva, como miembro de un centro educativo:

- ¿Cómo valoras la preparación de los estudiantes que egresan?
- ¿Qué consideras innovador del centro educativo? (Piensa en algo que lo haga destacar en el entorno)
- ¿Crees que los alumnos disfrutan del proceso de aprendizaje y el conocimiento adquirido?
- ¿Crea el centro contenidos y desarrolla prácticas específicas, de acuerdo con la realidad de la comunidad a la que atiende?
- ¿Participan las familias en el aprendizaje de sus hijos?
- ¿Cómo se construyen los programas de estudio?

Como notarás, las preguntas indagan sobre diferentes aspectos, pero todos, relacionados con el qué y el cómo del aprendizaje, que es la razón de ser de las instituciones educativas.



¿A quién enseñamos? ¿Para qué enseñamos?

El currículo es la esencia de la institución educativa, guía nuestros pasos hacia lo que queremos hacer y cómo hacerlo, responde a preguntas como:

¿A quién enseñar?, ¿para qué enseñamos?, ¿qué enseñamos?, ¿cuándo?, y ¿qué, cómo y para qué evaluamos?

En ese sentido, el currículo brinda herramientas para comprender el contexto, las finalidades de la educación, las secuencias, las estrategias metodológicas y los procesos de evaluación en una institución educativa. [3]

Al revisar la literatura, encontraremos diferentes definiciones de currículo educativo. Algunas se plantean desde una visión más amplia; otras, desde una específica. Algunas con un enfoque técnico; otras, con uno más práctico.

Sin embargo, en todas, se aprecia la concepción del currículo como una herramienta que orienta las prácticas pedagógicas en un centro educativo.

Los diferentes elementos o componentes del currículo, que se integran y complementan para orientar el sentido de estas prácticas pedagógicas son:

- El enfoque pedagógico
- Los objetivos o competencias

3. Vargas Beltrán, Gladys Milena. La importancia del diseño curricular en la institución educativa. 2017.

- Los contenidos y su organización
- Las estrategias metodológicas
- Los recursos didácticos
- El programa de evaluación

La cantidad de componentes del currículo varía según la definición que se revise.

El currículo en un centro educativo debe tomar en cuenta los requerimientos a nivel nacional pero también las características propias de cada contexto, así como las expectativas y necesidades particulares de los estudiantes.

Los programas de los cursos o áreas desarrollan una función importante: operar el currículo en el aula.

Estos expresan los resultados esperados de aprendizaje, organizan los contenidos y el tiempo, describen las experiencias de aprendizaje y actividades de evaluación. Por ello, es importante fortalecer los procesos utilizados en el centro educativo para su elaboración.

6. ¿Cómo deben ser las prácticas de enseñanza aprendizaje?



Trevor presenta su idea: Cadena de favores.

Escena de la película “Cadena de favores”:

El recién llegado profesor, Eugene Simonet, expone a sus alumnos una tarea que durará todo el año: “Encontrar una idea para cambiar al mundo y ponerla en práctica”.

Trevor, uno de los alumnos, presenta a la clase su idea: “Una cadena de favores. Consiste en ayudar a tres personas que lo necesiten, haciéndoles un gran favor, con la única condición de que ellos hagan lo mismo con otras tres personas y así sucesivamente”.

El profesor Eugene, en el marco de esta tarea que asigna, utiliza dos frases importantes: “Pasa la vista por el mundo que te rodea y cambia lo que no te guste” y “El reino de la posibilidad existe. ¿Dónde? Dentro de ustedes”.

Esta escena, es un ejemplo significativo de prácticas de enseñanza aprendizaje en el contexto del aula pero que trasciende a esta, poniendo a los estudiantes en vinculación con su entorno, espacio importante para aprender.

La tarea ilustra una actividad práctica, provocadora, que reta a los estudiantes, que genera sentido, que son, entre otras, características de las buenas estrategias de enseñanza aprendizaje. Además, producto de la inventiva del profesor, sin una condición importante para generar buenas prácticas pedagógicas.

Las prácticas de enseñanza aprendizaje también incluyen la forma de organizar los grupos, el aprovechamiento de los espacios y las actitudes docentes, potenciadoras de aprendizajes: disposición, empatía, acompañamiento, confianza, deseo de innovar, entre otras.

Innovar en las prácticas de enseñanza aprendizaje y cambiarlas para mejorar, requiere formación y sensibilización, para vencer las resistencias de los docentes y transformar prácticas que son producto de la tradición y costumbre o de las experiencias propias de aprendizaje.



Aula innovadora en el sistema educativo de Finlandia.

Las prácticas de enseñanza aprendizaje, deben ser coherentes con las competencias establecidas, para asegurar su logro.

7. ¿Cómo seleccionar los libros de texto?

Responde desde tu experiencia: ¿Quiénes eligen los libros de texto en los centros educativos? ¿Cómo se eligen?

Los libros de texto, aunque no son el único recurso educativo, destacan por ser el recurso más utilizado y por su impacto en el trabajo del aula y fuera de ella.

Esto posiciona al libro de texto como un recurso de mucho poder en el proceso educativo y debe ser aprovechado en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

En los países en vías de desarrollo, especialmente en las áreas rurales, los libros son para los niños, el único recurso de apoyo para el aprendizaje de conocimientos, habilidades e incluso, actitudes y valores.

Es importante destacar que los libros de texto, son un recurso de concreción del currículo en el aula.

De ahí la importancia de realizar una selección adecuada de libros de texto, para asegurar que sean de calidad. La selección implica revisar su contenido y funcionalidad, bajo criterios pedagógicos.



La calidad de los libros y de los textos es un factor para la calidad educativa.

Al respecto, Prats (1997) propone seis características que permiten valorar los libros de texto:

1. **Explicitación de las finalidades didácticas:** se trata de que el alumno sepa lo que se pretende que aprenda, el sentido que tienen las estrategias y los ejercicios que se van a realizar y la utilidad de este conocimiento en su contexto inmediato de aprendizaje.
2. **Capacidad de motivación**, lo que supone, como es sabido, incentivar el deseo de aprender. La motivación no es sólo ni principalmente un estímulo formal, sino que viene dada por el interés que despierta lo contenido en el libro, ligado a las preocupaciones y curiosidades del alumnado.
3. **Tratamiento correcto de la información**, que pasa por la legibilidad y comprensibilidad, pero también por la correcta formulación de las cuestiones en toda su complejidad. Deben incorporar –en el nivel adecuado– los mecanismos de producción del conocimiento de una materia, para que los conceptos o la información cobren su verdadera naturaleza de conocimientos abiertos y susceptibles de ser superados con investigación o especulación intelectual.

4. **Que permitan estructurar la actividad de la clase** en el marco de diversas posibilidades de planificación. Un buen material o libro de texto, debe ser susceptible de adaptarse a ritmos, secuencias o variedad de actividades de manera poco forzada.
5. **Que susciten el crecimiento del conocimiento.** Un buen material debe desempeñar un papel sugeridor, por lo que los contenidos deben poseer un carácter abierto y centrípeto, y, al mismo tiempo, una estructura interna que permita su independencia y autonomía.
6. **Que permitan y promuevan el tratamiento de aspectos metodológicos y técnicos.** Todo material es tanto mejor cuanta mayor capacidad funcional posee. El aspecto funcional por excelencia es aquel que propicia un aprendizaje con participación del discente, lo que supone acentuar lo más posible el aprendizaje.

Para que ello se produzca es imprescindible manejar un material que, a través de la propuesta de ejercicios u otro tipo de actividades llegue a ejercitar en al alumnado aspectos técnicos y metodológicos.

La consecuencia lógica es un planteamiento de clase activa, que promueve el aprendizaje por descubrimiento y mediante la simulación de indagaciones o realizaciones prácticas que conducen a la formalización conceptual o a la estructuración significativa de la información.

Otras características importantes:

- **Transmitir valores:** la igualdad de género, los derechos humanos, la protección del medio ambiente, tolerancia y respeto a la diversidad, entre otros.
- **Promover el desarrollo de competencias** y en coherencia con el currículo nacional.

- **Poder utilizarse de forma autónoma**, además de promover el trabajo en grupo y el interaprendizaje.
- Promover la aplicación de los aprendizajes
- **Incluir diversos recursos gráficos** que enriquezcan los contenidos y faciliten la comprensión: ilustraciones, fotos, esquemas, mapas.

Los libros de texto deben percibirse como un recurso de apoyo, no como limitación. Los materiales ayudan cuando permiten la construcción de aprendizajes, pero limitan cuando se utilizan como recurso aislado.

11



Comprobación del capítulo XII: La administración pedagógica curricular

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XIII

Gestión de la atención a necesidades educativas de los estudiantes



Capítulo XIII

Gestión de la atención a necesidades educativas de los estudiantes

- Programas compensatorios
- La gestión de la educación inclusiva
- Referencia de casos

Una escuela debe ser un lugar para todos los niños, no basada en la idea de que todos son iguales, sino que todos son diferentes.

(Loris Malaguzzi)

La diversidad en el aula es una realidad en todas las escuelas del mundo. Asimismo, la exclusión social y educativa son fenómenos que continúan en todas partes. Latinoamérica se caracteriza por ser una región con grandes desigualdades y sociedades altamente divididas.

La niñez es uno de los grupos más vulnerables y excluidos y, dentro de este grupo, unos más que otros.

En todo Latinoamérica hay normas jurídicas que reconocen los derechos de la niñez a la equidad y a la no exclusión. Sin embargo, en la práctica aún muchos grupos permanecen excluidos.

La exclusión puede deberse a la pobreza, racismo, marginación sociocultural, o barreras de aprendizaje (discapacidad), que dificultan su acceso y permanencia en la escuela hasta alcanzar, al menos, el nivel de educación secundaria, con el cual tendrían mejores oportunidades de inserción sociolaboral.

Estos estudiantes obtienen los resultados académicos más bajos. Y los efectos de esta situación a mediano y largo plazo son devastadores para su vida.

Si bien la educación no puede resolver ni eliminar la exclusión en la sociedad y en la escuela, las brechas de inequidad pueden reducirse, si las instituciones son capaces de asegurar las condiciones mínimas de equidad que permitan aprender a todos.

Todo centro educativo puede plantearse estrategias para atender la diversidad y reducir la inequidad. El liderazgo del director es fundamental para sensibilizar al equipo docente, construir conocimiento respecto al problema, trabajar participativamente dichas estrategias y ponerlas en marcha.

A continuación, presentamos algunas estrategias:

1. Programas compensatorios

Uno de los factores que inciden en el fracaso escolar se relaciona con las limitaciones de las familias, lo que algunos llaman “deprivación sociocultural”.

La **deprivación sociocultural** puede definirse como un conjunto de circunstancias que pueden obstaculizar el normal desarrollo cognitivo, físico, emocional, y/o social de personas que viven en ambientes de escaso acceso a los bienes materiales y culturales producidos por la humanidad [1] (conocimientos, información, tecnología, herencia de las culturas milenarias y actuales).

La deprivación sociocultural, entendida así, no es una manera peyorativa de referirse a las culturas, sino un término para hacer notar la inequidad sociocultural.

1. *Qué entendemos por deprivación sociocultural. Temas para la educación. Revista digital para profesionales de la enseñanza. Federación de enseñanza de CCOO de Andalucía. 5 de noviembre 2009.*

Entre las **circunstancias/efectos** que rodean la deprivación sociocultural están:

- **La calidad de comunicación madre/padre-hijos,** relacionada con la clase social, con la escolaridad de los padres y otros factores como el bilingüismo.
- **La escolaridad de los padres.** Hay una relación directamente proporcional entre la escolaridad de los padres y la calidad de acompañamiento que dan a sus hijos en asuntos escolares.
- **El nivel ocupacional de los padres** cuanto más bajo es el nivel ocupacional de los padres, más limitadas serán las expectativas que promuevan en sus hijos.
- **Las habilidades sociales y emocionales de los padres,** su capacidad de resolver conflictos, manejar las emociones, el trato a los hijos, la violencia y los malos tratos inciden en su desarrollo.

Condiciones como las anteriores pueden provocar deficiencias en el desarrollo cognitivo y socioafectivo de los niños, que tendrán efectos negativos en el aprendizaje de la lectura y la escritura, en el desarrollo del pensamiento lógico, en el establecimiento de relaciones sociales y en la capacidad para resolver conflictos.



Algunas deficiencias en el desarrollo cognitivo tienen su origen en ciertos aspectos de la deprivación social.

Así, por ejemplo, Feuerstein, reconocido por su trabajo de investigación respecto a la modificabilidad cognitiva, encontró que muchos niños con deprivación cultural tenían funciones cognitivas deficientes que afectaban su aprendizaje.



Reuven Feuerstein (1921 – 2014)

Algunas funciones cognitivas deficientes identificadas por Feuerstein son: percepción deficiente, dificultad para percibir problemas y definirlos, dificultad para considerar dos o más fuentes de información a la vez, estrechez en el campo mental, percepción episódica de la realidad, carencia de instrumentos verbales y respuestas por ensayo y error.

A nivel familiar, hay otros factores que inciden negativamente en el aprendizaje, como la ausencia temporal de la escuela por la migración de las familias por razones laborales.

Por ejemplo, hay regiones en Centroamérica en las que familias completas emigran hacia las fincas de café, de caña de azúcar u otras, en época de siembra y cosecha, y permanecen ahí alrededor de 3 a 4 meses. Durante ese tiempo, los niños no asisten a la escuela, lo que los pone en riesgo de abandono y fracaso escolar.

Una de las posibilidades de la escuela para afrontar las barreras de aprendizaje causadas por la deprivación sociocultural, son los **programas compensatorios.**



Los programas compensatorios afrontan las causas de la deprivación sociocultural.

Un programa compensatorio se puede definir como “conjunto de acciones encaminadas a contrarrestar y corregir las desigualdades producidas por el sistema educativo, la política social y la económica”.

Son programas que buscan garantizar una mayor equidad y hacer efectiva la igualdad de oportunidades de acceso y permanencia en la escuela para todos los niños de las comunidades más marginadas, especialmente comunidades indígenas, rurales y urbano marginales, donde se presentan los índices más bajos de acceso y permanencia en la escuela, y los más altos de repitencia, abandono y fracaso escolar.

Algunos programas, como en México, se han establecido para ofrecer estudios básicos a los niños de las localidades más pobres del país. Tienen un esquema diferenciado según las necesidades distintas y los contextos diversos. Se aplican sobre todo en zonas rurales e indígenas del México.

Por ejemplo, el “Programa de acciones compensatorias para abatir el rezago educativo en educación inicial y básica” comprende la distribución de materiales y mobiliario escolares, construcción y rehabilitación de escuelas y la capacitación de profesores, supervisores y directoras, pasando por políticas que fomenten el arraigo y trabajo docente.

Este programa comenzó, con ese nombre, en el ciclo escolar 1991.

Otros programas compensatorios se desarrollan internamente en la escuela, dentro del programa educativo o currículo de la misma.

Si toda la población estudiantil está afectada por la situación a compensar, a nivel de escuela. Pero puede trabajarse solo con algunos grupos, si los que presentan rezago en alguna área no son todos.

Feuerstein, por ejemplo, trabajó con niños y niñas con deficiencias cognitivas a causa de la deprivación sociocultural, desarrollando el “Programa de Enriquecimiento Instrumental”, basado en su teoría de la modificabilidad cognitiva.

El Programa consta de catorce instrumentos diseñados para modificar alguna función o estrategia cognitiva deficiente. Intenta modificar la autopercepción que el sujeto tiene y proporcionarle optimismo sobre sus posibilidades de cambio y mejora.

En Guatemala, hace pocos años, ***PRODESSA***[2] *desarrolló un programa con poblaciones indígenas, llamado “Espacios para Crecer”, mediante jornadas cortas, fuera del horario escolar, con tres tipos de actividades:*

- **Lectura:** desarrollo de habilidades de lectura comprensiva con el apoyo de distintos materiales educativos.
- **Apoyo escolar:** orientación en la elaboración de tareas escolares y/o refuerzo en alguna habilidad o materia específica si se detecta necesidad.
- **Actividades de crecimiento personal:** autoestima, valores y proyectos de vida, así como de recreación.

2.https://www.prodessa.net/

Más adelante, este programa dio un giro para integrarse en el horario regular de clases, mediante el desarrollo de acciones tales como: aprender a aprender, pensamiento creativo, pensamiento lógico matemático, pensamiento crítico y habilidades expresivas.

2. La gestión de la educación inclusiva

Para gestar la educación inclusiva en la escuela, es fundamental que todo director conozca, reflexione y desee promover los cambios necesarios para que todos los niños tengan acceso a una educación de calidad, como uno de sus derechos fundamentales.

Booth y Ainscow (2002) consideran la inclusión como «un conjunto de procesos orientados a aumentar la participación de los estudiantes en la cultura, los currículos y las comunidades de las escuelas».[3]



Todos los niños tienen derecho a una educación de calidad.

Desde esta perspectiva, la inclusión está relacionada con el acceso, la participación y los logros de todos los estudiantes, con especial énfasis en quienes están en riesgo de exclusión o marginación.

3. Plancarte Cansino, Patricia Anabel. El índice de inclusión como herramienta para la mejora escolar. Revista Iberoamericana de Educación. Número 54 septiembre-diciembre.

Implica transformar la cultura, la organización y las prácticas de las escuelas para atender a la diversidad de necesidades educativas de todos los estudiantes.

Cuando se trabaja la inclusión, las acciones de aprendizaje se adaptan a los estudiantes y no ellos a la enseñanza.

Para desarrollar el proceso educativo se realizan adaptaciones al currículo que toman en cuenta aspectos como el idioma de los niños, los rezagos por desnutrición, deprivación socioeconómica, factores como la migración y la violencia de la que son víctimas.

Con estas adaptaciones se pretende que todos puedan ser atendidos y las barreras emocionales y físicas que afectan a cada uno minimicen los efectos negativos en su desarrollo.

La UNESCO, en el año 2000, luego de un trabajo realizado por maestros, padres, miembros de consejos escolares, investigadores y representantes de organizaciones de personas con discapacidad, desarrolló una herramienta para la inclusión educativa llamada índice de inclusión.

El índice de inclusión es una guía para que las escuelas puedan asegurar los cambios necesarios y lograr la equidad educativa, tratando de reducir todas las barreras que obstaculizan el aprendizaje con la participación de toda la comunidad educativa.

El índice de inclusión plantea el trabajo en **tres dimensiones y secciones**, a partir de las cuales se puede estructurar el plan de desarrollo de la escuela y servir como componentes o encabezados principales del mismo: [4]

4. Booth, Tony y otros. Índice de inclusión. Desarrollando el aprendizaje y la participación de las escuelas. Centre for Studies on Inclusive Education (CSIE), Bristol UK 2000.

Dimensión A: Crear culturas inclusivas	▸ Construir una comunidad inclusiva ▸ Establecer valores inclusivos
Dimensión B: Elaborar políticas inclusivas	▸ Desarrollar una escuela para todos ▸ Organizar el apoyo para atender la diversidad
Dimensión C: Desarrollar prácticas inclusivas	▸ Orquestar el proceso de aprendizaje ▸ Movilizar recursos

En el artículo “Principales barreras de participación y aprendizaje”, Milena Wetto describe siete barreras, que todo docente debe conocer para identificar en el aula los casos de estudiantes que presentan barreras de aprendizaje.

- **Barreras metodológicas**

Se refieren a la planeación, planificación, estrategias educativas y uso de recursos que el docente debe realizar para garantizar el aprendizaje de todo estudiante, tomando en cuenta la diversidad.

Cuando los docentes homogenizan sus clases, enseñando como si todos los estudiantes fueran iguales, esto constituye una barrera para que ciertos estudiantes aprendan.



"La homogeneización de la clase es una barrera metodológica.

Barreras socioeconómicas

Se refieren a las dificultades y carencias de acceso a los recursos necesarios para aprender: no pueden comprar libros; no se alimentan bien y están desnutridos; tienen dificultades de acceso a Internet; imposibilidad de movilizarse a otros espacios de aprendizaje fuera de la escuela y la comunidad, etc.

6



Las dificultades socioeconómicas son una barrera para el aprendizaje.

Barreras actitudinales

El autoritarismo, las actitudes violentas y la discriminación del docente hacia ciertos estudiantes (racial, religiosa, de clase, intelectual, por apariencia física, por discapacidad, basada en prejuicios y estereotipos), que se manifiesta en burlas, castigos, amenazas o comparación con “los mejores” son para muchos niños una barrera para aprender a participar.

7



El acoso físico o psicológico constituye una importante barrera para aprender.

El bullying o acoso físico o psicológico al que someten, de forma continuada, a un alumno sus compañeros, es otro factor determinante.

La autoestima, autoimagen y autopercepción de los estudiantes víctimas, se ven negativamente afectadas cuando sus docentes y/o compañeros los violentan con malos tratos, abusos y discriminación.

La desmotivación y el rechazo a continuar en la escuela y a aprender que esto provoca, pueden llevarlos al abandono escolar y la incapacidad para aprender.

- **Barreras de Infraestructura**

Los edificios escolares, principalmente los situados en áreas geográficas remotas, con topografía irregular, a menudo no tienen las condiciones ideales para facilitar el aprendizaje y la inclusión.

Además, suelen estar deteriorados, con mala iluminación, condiciones de higiene deficientes, carencia de servicios básicos. Se suma a esto el difícil acceso para niños con discapacidades físicas: terrenos pedregosos, inclinados, con muchas gradas, sin rampas.

- **Barreras curriculares**

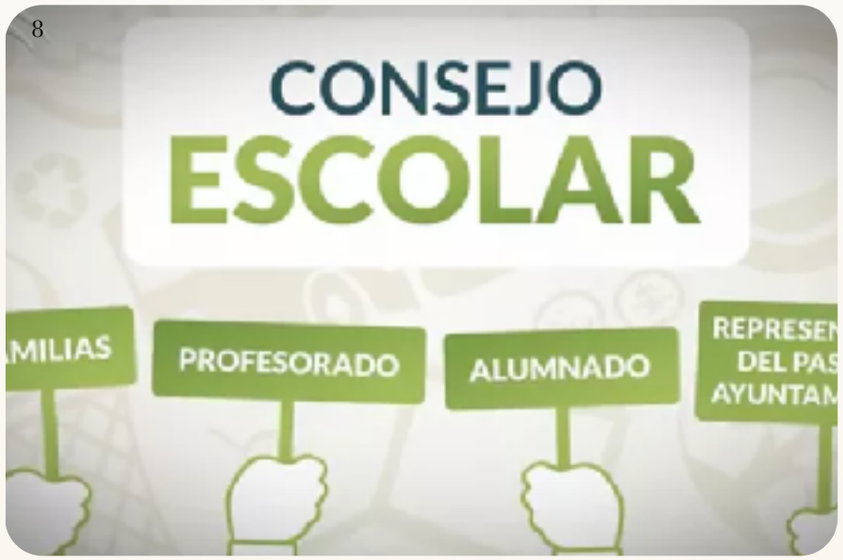
Falta de adaptaciones curriculares para la diversidad, relacionadas con: el idioma (en contextos bilingües), problemas de aprendizaje como la dislexia y la discalculia, desarrollo cognitivo deficiente por desnutrición, ausentismo temporal por migración de las familias, dificultades sociales y emocionales, etc.

- **Barreras comunicacionales**

Calidad de la comunicación que establece el docente con sus estudiantes: en primer lugar, si se comunican con los niños en su idioma materno, ya que la barrera lingüística es un factor decisivo y para establecer una buena comunicación docente-estudiante.

Además, si los docentes son capaces de comunicarse con un lenguaje sencillo y comprensible, motivador, asertivo, respetuoso y empático.

De igual forma, la capacidad para comunicar la cantidad de información posible de procesar por los niños, según la edad, su riqueza de vocabulario, su ritmo de comprensión, así como la utilización de diversas formas para que los estudiantes puedan asimilar y comprender los mensajes recibidos.



Desarrollar una escuela incluyente depende del Consejo Escolar.

Por último, pero no menos importante, la capacidad del docente para escuchar a los niños, para tomar en cuenta sus opiniones, y reconocer sus potencialidades y limitaciones y apoyarlos en su mejora.

- **Barreras socioculturales**

En la medida que la escuela sea cercana y se apoye en la familia y la comunidad, la educación será de mejor calidad, ya que podrá contextualizarse a las condiciones locales y de los estudiantes.

Son bien sabidas las dificultades de muchas familias para participar en la educación de sus hijos, por muchas razones: obligaciones laborales, pobreza y necesidad de sobrevivencia, relaciones familiares alteradas, barreras lingüísticas, etc.

Sin embargo, también se conoce la actitud de muchas escuelas (docentes y directores) que tratan

de mantener lejos la participación de las familias por temor a cuestionamientos frente a las deficiencias que presenta, o por desestimar el valor de los aportes de las familias en el desarrollo del currículo.

En la mayoría de casos, la participación de la familia en la escuela es utilitaria.

Ejercicio

Retoma las 7 barreras para aprender y participar, y al lado de cada una, plantea una estrategia que tú desarrollarías para lograr la educación inclusiva. Puedes utilizar la matriz siguiente:

BARRERAS	PROPÓSITO Y POBLACIÓN DESTINATARIA (DOCENTES, ESTUDIANTES, FAMILIA…)	EDUCACIÓN
Metodológicas		
2. Socioeconómicas		
3. Actitudinales		
4. De infraestructura		
5. Curriculares		
6. Comunicacionales		
7. Socioculturales		

3. Referencia de casos

Referir un caso significa remitir a un estudiante para ser evaluado por un profesional especialista que pueda determinar si tiene alguna dificultad orgánica, psicopedagógica o de otra naturaleza para aprender y participar, y que, por lo tanto, deba ser atendida de manera específica.

Como hemos visto anteriormente, las barreras para aprender y participar son muy diversas y los docentes, en general, no han sido formados para identificarlas.

Aunque muchas solo pueden ser diagnosticadas por especialistas, los docentes pueden identificar “señales de alerta” al observar el comportamiento de los estudiantes, que pueden servirles de guía. Es en estos casos cuando la referencia de casos toma sentido en la escuela.

Por su parte, los directores deben esforzarse para que ellos mismos y su equipo docente tengan nociones y habilidades básicas para identificar estudiantes con barreras de aprendizaje no tan evidentes como sí lo son varias discapacidades.

Y todo ello, con el fin de referir a esos estudiantes a especialistas para obtener un diagnóstico que permita atenderlos con pertinencia.

Dependiendo de las dificultades que el estudiante a ser remitido presente, este debe remitirse con el tipo de especialista correspondiente.Cuanto más temprana sea la intervención, mejor será para el niño, pues los efectos de un tratamiento oportuno son mejores que los que se brindan tardíamente.

Entre estas intervenciones están: [5]

- **Terapistas del habla y del lenguaje**, cuando los niños presentan déficit de habilidades de comunicación: problemas para pronunciar letras y retraso en el habla.
- **Psicólogos y consejeros familiares**, cuando los niños presentan actitudes violentas u otros problemas relacionados con la conducta y la salud mental (ansiedad, pánico, comportamientos violencias, etc.), problemas para relacionarse con los demás y timidez extrema, etc.

- **Médicos y nutricionistas**, cuando presentan déficit en su alimentación (desnutrición, malnutrición), problemas del crecimiento u otros que afectan su salud de manera permanente o periódica.



La intervención temprana es beneficiosa.

- **Especialistas en la vista y los oídos**, cuando parecen tener dificultades para ver y escuchar. Es fundamental descartar causas orgánicas que dificultan el aprendizaje, y si es necesario, gestionar el tratamiento adecuado (lentes, aparatos para escuchar).
- **Terapeutas o educadores del desarrollo**, cuando los niños parecen presentar funciones cognitivas deficientes, para promover su desarrollo, como aprender a pensar, por ejemplo.

Una vez diagnosticado el estudiante, es fundamental que la escuela lo apoye en lo que le corresponda para garantizar que sea atendido según sus necesidades, siguiendo las orientaciones del especialista, y pueda garantizarse su inclusión.

5. *Adaptado de: Especialistas que trabajan con bebés y niños pequeños. Understood.*

Comprobación del capítulo XIII: Gestión de la atención a necesidades educativas de los estudiantes

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XIII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XIV

La administración financiera

Capítulo XIV

La administración financiera

- ¿Cuáles son los estándares de la dimensión Administrativa Financiera?
- Los principios de la administración financiera
- Áreas de la administración financiera en el centro educativo

Sitúate en el centro educativo donde laboras o en alguno con el que estés familiarizado/a. Analiza:

- ¿Cumple el centro educativo con los días de clase establecidos en el calendario escolar?
- ¿Cuenta con estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y mobiliario?
- ¿Dispone de información estadística de manera organizada y actualizada?
- ¿Garantizan las instalaciones un ambiente saludable y de seguridad?
- ¿Tienen las aulas condiciones que favorezcan los aprendizajes?

Estas preguntas están relacionadas con algunos aspectos que corresponden a la dimensión administrativa financiera y que permiten reflexionar sobre cómo esta se está gestionando en un centro educativo.

Las peguntas se pueden considerar también, indicadores del cumplimiento de los estándares establecidos para esta dimensión.

1. ¿Cuáles son los estándares de la dimensión Administrativa Financiera?[1]

1. Optimización de recursos

La escuela implementa acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los alumnos.

2. Control escolar

La escuela cumple en tiempo y forma con las acciones administrativas que garanticen el control de la información del centro escolar: boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, etc., sin menoscabo de los procesos de enseñanza aprendizaje, con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo.

3. Infraestructura

La escuela se organiza para que las instalaciones cuenten con las condiciones físicas básicas, para promover un ambiente favorable a la enseñanza aprendizaje.

2. Los principios de la administración financiera

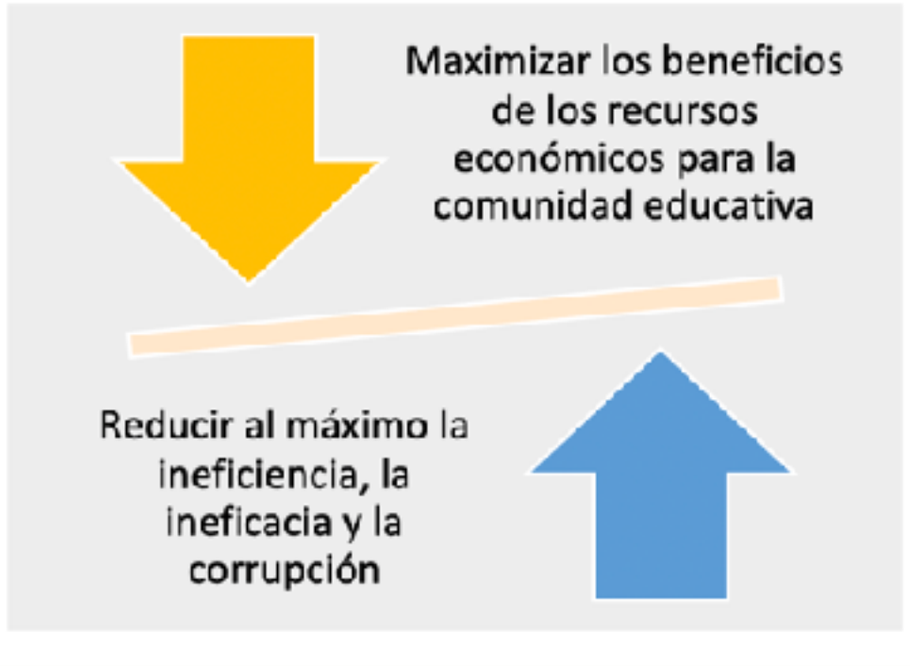
Gitman y Zutter (2012) definen las finanzas como “el arte y la ciencia de administrar el dinero”.

A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales sobre cuánto dinero se obtiene de los ingresos, en qué se gasta, cuánto se ahorra y cómo se invierten los ahorros.

1. Estándares de Gestión para la Educación Básica. Módulo III. Programa Escuelas de Calidad. Secretaria de Educación Pública. México, 2010.

En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y cómo reinvertir las ganancias o distribuirlas entre los inversionistas.

En el ámbito escolar, las finanzas implican cómo utilizar adecuada y eficientemente los recursos de los que se dispone para el bienestar de la comunidad educativa, especialmente de los estudiantes, y cómo cuidar y mantener el mobiliario, el edificio escolar y los materiales para alargar su vida útil lo más posible y para que apoyen el aprendizaje.



Objetivo básico financiero

En los colegios privados, las finanzas implican también cómo aumentar las cuotas de colegiatura, cómo utilizarlo bien en beneficio del crecimiento del centro educativo y de sus dueños.

Para administrar bien las finanzas de un centro educativo es necesario comprender cómo funcionan y manejar técnicas adecuadas para la elaboración de presupuestos, para el registro contable de los ingresos, egresos, inversiones y otros; llevar el control o monitoreo y tomar las mejores decisiones a la hora de realizar cualquier gasto o inversión.

Estrechamente relacionado con el manejo financiero está el control de la información del centro escolar: boletas, becas, estadísticas, etc., que permiten verificar cada gasto, ingreso o inversión, contrastando los registros con los documentos físicos de respaldo.

Todo este trabajo debe realizarse bajo principios que permitan el uso eficiente, eficaz y transparente de los recursos y en el marco de la legalidad existente en cada país para el registro y la rendición de cuentas.

Cada centro educativo debe definir los principios bajo los cuales administrará sus finanzas. Por ejemplo, las finanzas de las escuelas públicas se manejan bajo ciertos principios, pero estos pueden ampliarse a nivel local.

A continuación, se presenta una propuesta general, que puede ser válida para cada centro educativo o servir de punto de partida para su análisis y posterior definición: [2]

2



Objetivo básico financiero

2. Desarrollada sobre la base del listado presentado en Power Point Sesión 1: Introducción a la administración financiera. Sistema de administración financiera. Ley SAFI. Perú.

Eficiencia: el principio de eficiencia es la relación entre los recursos utilizados en un centro educativo y los logros conseguidos con el mismo.

Utilizar menos recursos para lograr un mismo objetivo, es eficiencia. También es cuando se logran más objetivos con menos o con los mismos recursos.

Por ejemplo: a los estudiantes se les da el mismo refrigerio escolar con menos dinero porque se hicieron suficientes cotizaciones hasta conseguir un proveedor que vende los mismos productos que otros a un precio menor.

Eficacia el principio de eficacia mide en qué medida logramos un objetivo mediante las acciones que nos habíamos propuesto.

Es la capacidad que tenemos para lograr lo que nos proponemos.

Por ejemplo: el año anterior el dinero no siempre estaba disponible cuando lo necesitábamos, pero diseñamos una estrategia que nos permitió este año tener disponibilidad en el momento que lo necesitábamos.

Transparencia: el principio de transparencia se refiere a poner a disposición del público la información administrativa de manera permanente y oportuna.

Por ejemplo: publicar cada mes la ejecución del presupuesto de la escuela: cuánto y en qué se gastó.

Legalidad: el principio de legalidad se refiere a realizar todos los procesos y procedimientos relacionados con los fondos, en el marco de la ley, es decir, según las regulaciones establecidas en las leyes de cada país, por los ministerios o secretarías de educación y otras instituciones a quien la escuela deba rendir cuentas de los gastos.

3. Áreas de la administración financiera en el centro educativo

Los profesionales que llevan la gestión financiero-administrativa del centro tienen a su cargo un amplio número tareas a realizar, relacionadas con diversas áreas.

Las tareas y las áreas pueden variar dependiendo del tamaño del centro, de los programas que maneje y del personal administrativo a cargo.

Pero ningún director puede evadir el acompañamiento a los procesos de administración financiera siguientes:



1. **La planificación financiera** es una de las tareas más importantes que todo director debe liderar en el centro educativo. El enfoque de dicha planificación es esencial para lograr la eficiencia y la eficacia.

La planificación financiera debe centrarse en los estudiantes, para que puedan disfrutar de su derecho a una educación de calidad, así como de otros derechos que son atendidos en la escuela.

Tal es el caso del derecho a la nutrición, mediante la alimentación escolar; el derecho a recibir información adecuada, mediante la provisión de libros y otros materiales en los cuales informarse y aprender; o el derecho a la recreación, disponer de salones o espacios abiertos equipados con juegos, juguetes e implementos deportivos, donde los estudiantes pueden realizar actividades lúdicas y de esparcimiento.

2. **La gestión de ingresos y egresos** está directamente relacionada con la planificación presupuestaria estratégica: toda compra o adquisición debe corresponder a un propósito y el gasto debe quedar registrado.

De igual forma, todo ingreso que reciba el centro (provisión del gobierno, cuotas de colegiatura, donaciones, etc.), debe quedar archivado.



La planificación y ejecución presupuestaria.

Para este propósito, se realiza un proceso contable, siguiendo los principios y técnicas propias de la contabilidad, utilizando un Libro de Diario, a menos que haya una normativa distinta en el país.

3. **La gestión del patrimonio** se refiere al cuidado y mantenimiento de los bienes del centro educativo: edificio, canchas, mobiliario, vehículos, equipos tecnológicos u otros.

Para ello, deben designarse los recursos necesarios en el presupuesto para su cuidado, protección y mantenimiento.

El registro de los bienes con que cuenta la escuela se lleva en un **libro de inventario**, en el que se realiza una lista ordenada de los bienes de la institución.

La hoja de responsabilidades es un documento donde constan los recursos que fueron entregados a una persona y cuyo uso y cuidado quedan bajo su responsabilidad, teniendo que dar cuenta cuando le sea requerido.

Cuando se entregan equipos u otros bienes a miembros del personal docente para que desempeñen su labor, tales como computadoras, impresoras, libros de consulta, material multimedia u otros se recomienda hacerle firmar una hoja de responsabilidades.

4. **La gestión de los recursos materiales** debe orientarse al propósito de que docentes y estudiantes dispongan de lo necesario para el proceso de enseñanza/aprendizaje.

Para ello, el primer paso siempre será la identificación de necesidades.

Este proceso se puede hacer de diversas formas, pero es recomendable, antes que nada, realizar una consulta a los docentes para saber qué necesitan: material didáctico, juegos, juguetes, materiales manipulables, etc.

Una vez identificadas las necesidades, se realiza el proceso de adquisición, que debe empezar por la cotización, con el fin de obtener diversas propuestas entre las cuales elegir la más conveniente, según criterios como: la calidad, precio, durabilidad y garantía.

Por último, la entrega de los recursos a quienes los utilizarán, que debe ser oportuna para que cumpla con su función en el momento que se necesita.

Hay escuelas donde, por ejemplo, los libros de texto llegan mucho tiempo después de iniciado el proceso de aprendizaje, lo que deja a los estudiantes sin este valioso recurso de aprendizaje.



Es importante que los materiales lleguen a tiempo a los centros educativos.

5. **El control escolar** se refiere a un sistema para administrar aspectos financieros y académicos en la escuela, por ejemplo:

- El registro, control y archivo de los expedientes académicos de los estudiantes.
- Las boletas de las cuotas de colegiatura u otras que paga durante el año (si es escuela privada).
- Los expedientes de los estudiantes con becas y los registros de pagos, que deben corresponderse con la contabilidad.
- Los informes emitidos por la escuela con diversos propósitos.
- Las estadísticas del centro.
- Estudios realizados.
- Cualquier otro documento que se produzca.

Dicha documentación se debe organizar adecuadamente, archivarse y mantenerla en un lugar seguro, sin riesgo de pérdida, deterioro o mal uso.

El mercado actualmente ofrece diversas opciones de programas o sistemas de planificación de recursos empresariales que pueden apoyar a las instituciones educativas en la administración financiera, ahorrando gran parte del tiempo que antes se invertía en los procesos de forma manual.



Software educativo que permite administrar centros de todos los niveles educativos.

Para conseguir la mejor opción, cada centro deberá investigar cuál es el programa o paquete administrativo que mejor se ajusta a sus características y pueda ayudarlo a realizar una gestión más eficiente.

Por ejemplo, los paquetes de ERP, Sistemas de planificación de recursos empresariales, (ERP, por sus siglas en inglés, *Enterprise Resource Planning*), son sistemas de información gerencial que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y distribución de una compañía de bienes o servicios.

La importancia de verificar dichos paquetes, reside en que contengan los módulos necesarios para el buen manejo administrativo financiero, tales como: contabilidad, inventarios, registros de estudiantes, recursos humanos.

Además, es recomendable que las **herramientas** sean **configurables**, según los intereses de la institución y que estén interconectados entre sí para administrar mejor la información.



Los ERP son sistemas de información gerenciales.

Comprobación del capítulo XIV: La administración financiera

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XIV



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XV

La administración organizativa operacional



Capítulo XV

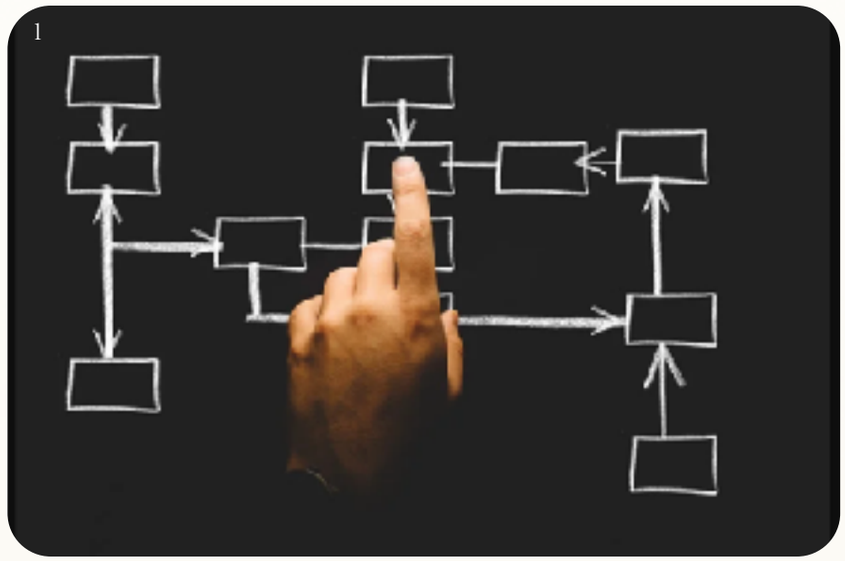
La administración organizativa operacional

- ¿Cuáles son los estándares de la dimensión organizativa operacional?
- La mejora continua

Reflexión

Sitúate en el centro donde laboras o alguno que conozcas. Analiza:

- ¿Están satisfechos los profesores con la conducción que el director hace de la escuela?
- ¿Existe un ambiente de libertad para que la comunidad educativa exprese propuestas?
- ¿Hay intercambio de ideas y materiales entre los profesores?
- ¿Se reúne periódicamente el director con profesores y padres de familia para analizar los indicadores de la escuela: asistencia, deserción, aprovechamiento académico?
- ¿Se conocen las experiencias exitosas y avances pedagógicos de otros centros educativos?



“Una estructura organizativa pobre hace el buen trabajo imposible, no importa lo buenas que sean las personas”.

1. ¿Cuáles son los estándares de la dimensión Organizativa Operacional?

Los estándares que presentaremos a continuación constituyen a la vez las acciones que corresponden al director en la administración organizativa del centro. Siempre que logre hacerlo de manera eficiente y efectiva, se alcanzarán los estándares y la calidad educativa se habrá elevado sustancialmente.

Los estándares de esta dimensión son:[1]

- **Liderazgo efectivo**

El director organiza a los maestros, para orientarlos hacia la buena enseñanza, a fin de que los alumnos aprendan. Genera acuerdos entre quienes conforman la comunidad escolar, asegurándose de que éstos se lleven a cabo. Estimula el desarrollo de las convicciones del equipo y de la comunidad escolar, a través de la reflexión colectiva sobre la importancia del aprendizaje. Convoca a obtener mayores logros académicos.

- **Clima de confianza**

Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, cooperación, intercambio e integración; y de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores integrantes de la comunidad escolar.

1. Estándares de Gestión para la Educación Básica. Módulo III. Programa Escuelas de Calidad. Secretaria de Educación Pública. México, 2010.

Es responsabilidad del director, junto con el equipo docente, que exista un ambiente de esta naturaleza en la escuela.

2



- **Compromiso de enseñar**

La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso. La responsabilidad y el compromiso se expresan desde el desempeño de las labores cotidianas y con el máximo cumplimiento indicado por el calendario escolar y por los planes y programas de estudio, para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad. También, se relaciona con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente.

- **Decisiones compartidas**

El centro educativo, como organización abierta, incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas. Las perspectivas se recogen para ser discutidas, valoradas e incorporadas al esquema de decisiones que se hayan tomado para mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Planeación institucional

Se cuenta con una planeación a nivel de organización escolar, que permita a todos tener siempre presente el rumbo tomado, para que los alumnos tengan un aprendizaje efectivo.



La planeación orienta el rumbo.

Autoevaluación

Representa el mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra, con la misión que le corresponde como parte del sistema educativo. Permite a todos los actores de la comunidad escolar observar con transparencia los resultados y avances relacionados con el desarrollo de actividades orientadas al aprendizaje de los alumnos.

Comunicación del desempeño

La escuela dispone de medios para que los padres conozcan los avances de sus hijos, implementa mecanismos para que no solo reciban información sobre el aprovechamiento de sus hijos, sino para que encuentren espacios en la escuela dónde discutir y reflexionar sobre la preparación académica de los alumnos.

4



Las escuelas pueden aprender de otras escuelas.

- **Redes escolares**

Como comunidades de aprendizaje, las escuelas no están aisladas. En general, tienen posibilidades de aprender de otras escuelas quizá mediante la identificación de lo que hacen las mejores (benchmarking), lo que se considera experiencias exitosas, o simplemente por tratarse de problemas semejantes y al contrastar las maneras de confrontarlos.

- **Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar**

El Consejo Técnico Escolar constituye un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuela. Las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje.

2. La mejora continua

> *Aprender lo que se necesita en el momento oportuno y en felicidad.*

Para Cecilia Bravslasky, autora de la idea anterior, la propuesta de que el aprendizaje se realice en el

momento oportuno y en un ambiente gratificante son claros indicadores de calidad educativa, los más importantes.



Aprender lo que se necesita en el momento oportuno.

Sin embargo, como ella explica, “esta puede ser una propuesta muy vasta, muy difícil de definir en forma operacional… Pero, pese a las dificultades de esta definición de una educación de calidad, tiene una enorme ventaja: obligar a una interpretación humana de la racionalización técnica de la calidad, de acuerdo a la cual una educación de calidad es pertinente, eficaz y eficiente”.[2]

Pensar la pertinencia, la eficacia y la eficiencia desde este enfoque, es igual a pensarla desde el estudiante mismo, valorándolo como ser integral, sujeto de derechos y personaje central del proceso educativo.

Nos induce a centrarlo en todas las consideraciones contextuales, culturales, socioeconómicas, técnicas y pedagógicas para hacer del aprendizaje una experiencia que potencia el desarrollo de

2. Braslavsky, Cecilia. Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. Documento básico. XIX Semana Monográfica de la Educación. Educación de calidad para todos: Iniciativas Iberoamericanas. Santillana, Madrid, 2004. Pp. 23.

competencias de todo tipo, mediante procesos que deben ser alegres, emocionantes, desafiantes y satisfactorios.

Bravslasky (2004) plantea diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI:

1. La pertinencia personal y social.
2. La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados.
3. La fortaleza ética y profesional de los maestros y profesores.
4. La capacidad de conducción de los directores e inspectores (supervisores).
5. El trabajo en equipo dentro de la escuela y los sistemas educativos.
6. Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos.
7. El currículo en todos sus niveles.
8. La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.
9. La pluralidad y la calidad de las didácticas.
10. Los materiales mínimos y los incentivos socioeconómicos y culturales.

Reflexión

- ¿Cómo se relacionan los indicadores de la dimensión organizativa operacional con los diez factores que plantea Braslavski?
- ¿Cómo pueden lograrse niveles más altos de calidad educativa tomando en cuenta los indicadores y los factores de calidad?

6

Indicadores de la dimensión organizativa		Factores para una educación de calidad
✻ Liderazgo efectivo		✻ Pertinencia en el currículo
✻ Clima de confianza		✻ Convicción
✻ Compromiso de enseñar		✻ Autoestima
✻ Decisiones compartidas	⇔	✻ Fortaleza ética y profesional docente
✻ Planeación institucional		✻ Capacidad de conducción
✻ Autoevaluación		✻ Trabajo en equipo
✻ Comunicación del desempeño		✻ Alianzas entre escuelas y otros agentes materiales
✻ Funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar		✻ Pluralidad y calidad didáctica
✻ Redes escolares		✻ Incentivos económicos y culturales

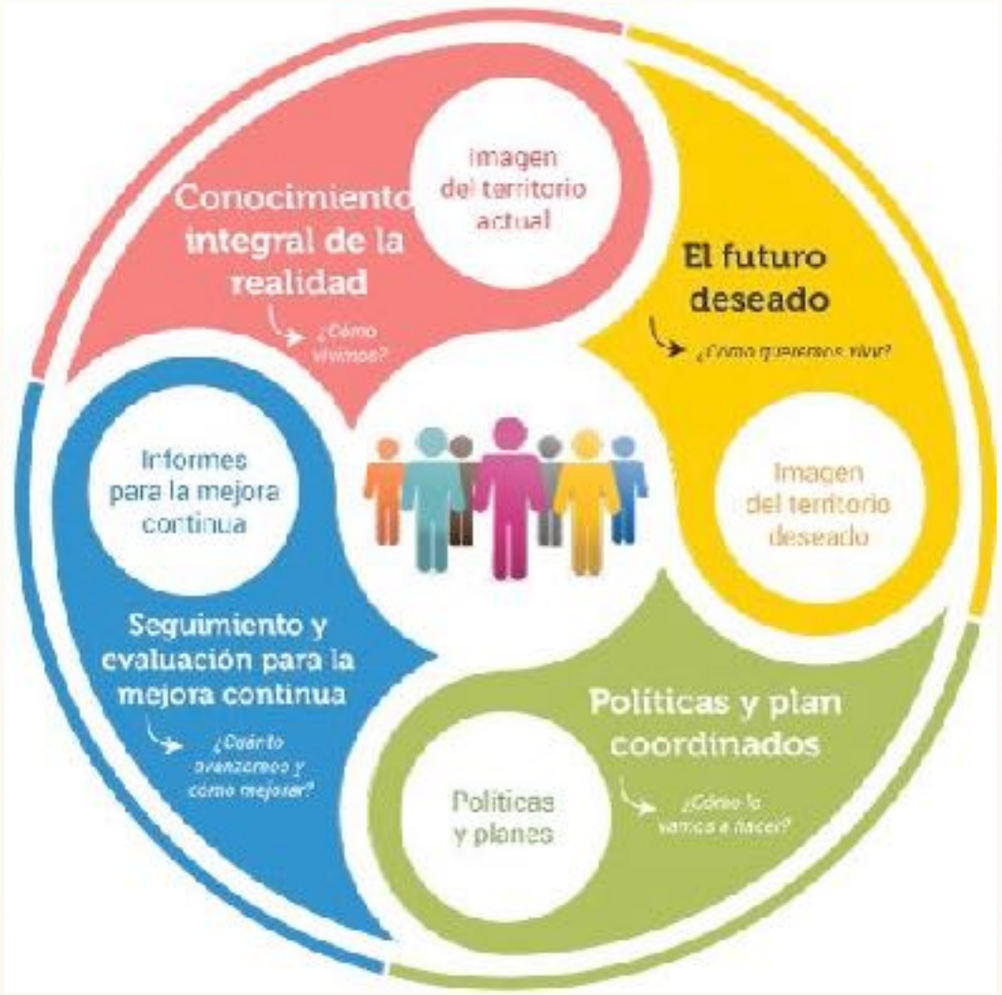
El proceso de **mejora continua** es un concepto del siglo XX que nació en el seno de la empresa, y contó también con los aportes de la Psicología Social, con conceptos tales como la “investigación participativa” e “investigación–acción”.

Su objetivo era mejorar la competitividad de las empresas, mediante la productividad de manera permanente y sostenible en el tiempo. La idea era mejorar los productos, los servicios y los procesos de producción, de ventas y administrativos, que llevaran a la empresa a posicionarse mejor en el mercado.

La mejora continua se postula “como una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilidad del proceso y la posibilidad de mejora.

Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso realizado.

7



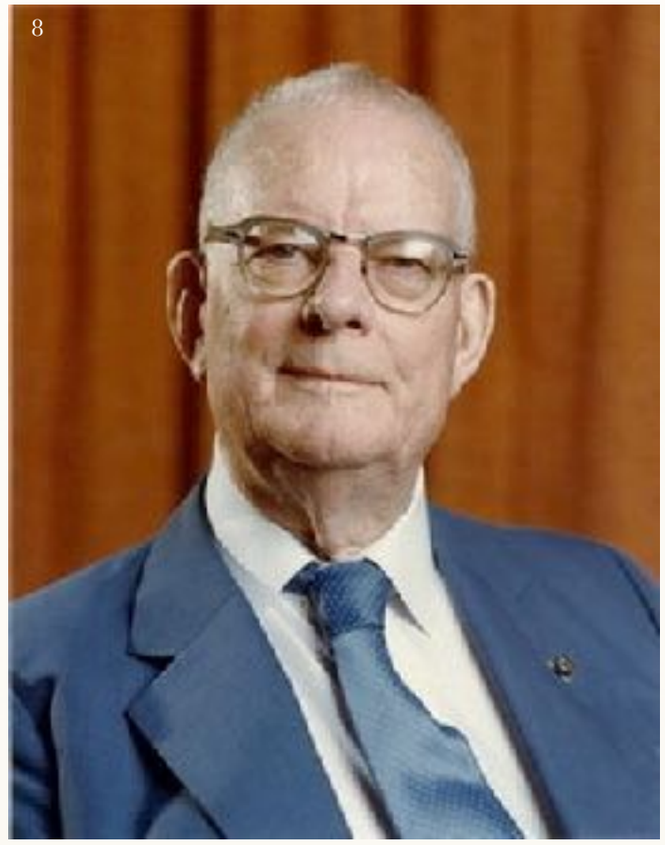
Algunas herramientas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de satisfacción del cliente. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y

sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total.

Posteriormente, este proceso empezó a ser utilizado en otros ámbitos, incluyendo el educativo.

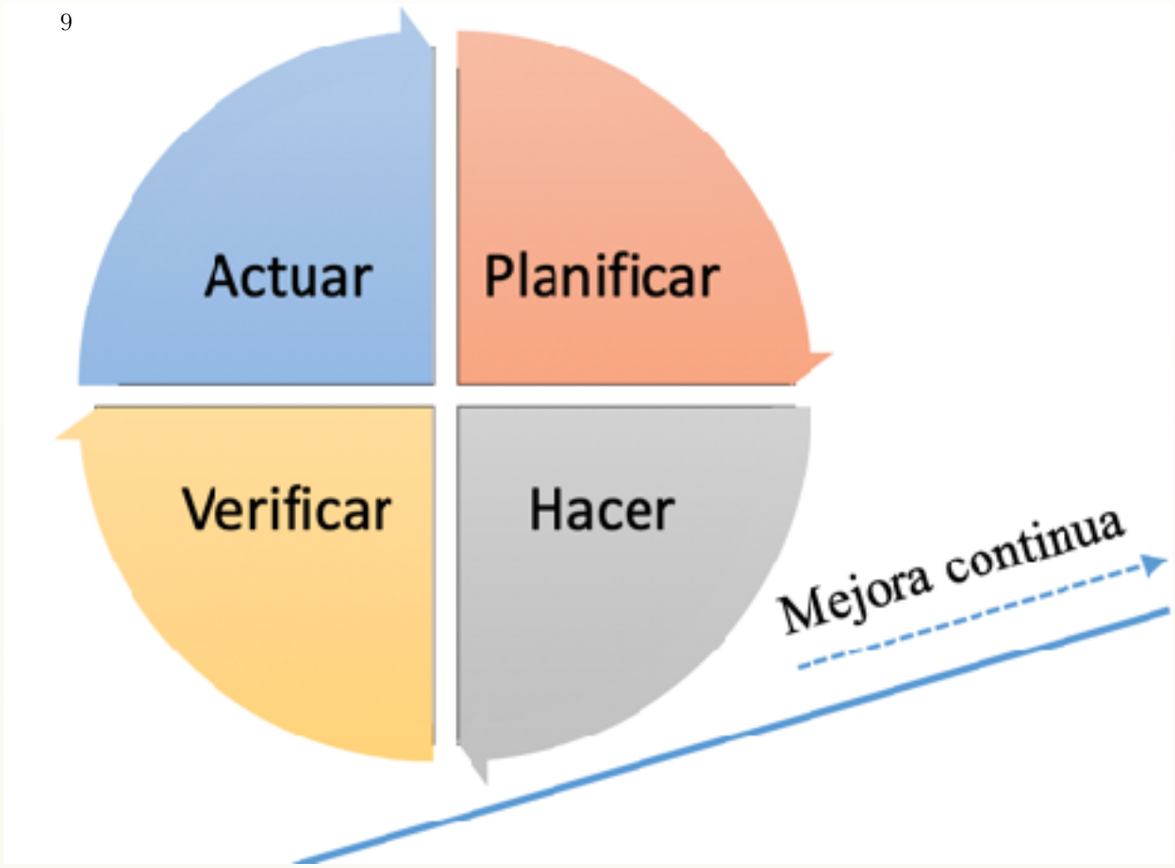
El ciclo de Deming

El ciclo de Deming, también conocido como ciclo PDCA o PHVA o espiral de mejora continua, es una estrategia basada en la mejora continua de la calidad, en cuatro pasos, según el concepto ideado por Walter A. Shewhart, amigo y mentor de William E. Deming.



W. Eduard Demming

El ciclo de Deming, una de las herramientas más poderosas que ha aportado el enfoque de la mejora continua.



Ciclo de Deming

El ciclo de Deming inicia con la **planificación**, que debe partir del conocimiento de la situación actual (un diagnóstico, un estudio, una reflexión analítica y crítica) y responder estas preguntas:

- **¿Cuáles son las situaciones que debemos mejorar?**

Por ejemplo: estudiantes con barreras de aprendizaje que pierden los grados; competencias débiles de los docentes para atender a estos niños; material insuficiente e inadecuado para el aprendizaje, etc.

- **¿Qué nos proponemos?**

Nos planteamos los propósitos u objetivos de lo que deseamos mejorar.

- **¿Qué medidas o estrategias nos permitirán lograr lo que deseamos?**

Definimos el camino a tomar: estrategias, acciones, metodologías a aplicar, recursos necesarios, quiénes serán los responsables de cada acción. Estas medidas o estrategias deben estar enfocadas a eliminar la causa del problema o situación.

- **¿Cómo vamos a saber si logramos lo que nos proponemos?**

Definimos unos indicadores que nos permitirán verificar cómo estamos alcanzando nuestros propósitos en calidad, tiempo, costos y resultados.

El resultado concreto de este proceso es un plan de trabajo, sustentado en un diagnóstico.

Seguidamente, se avanza hacia el hacer, que implica concretar o realizar la planificación.

La dirección, el equipo docente y todos los involucrados deben realizar las tareas que les corresponden según el plan. Es fundamental la comunicación abierta entre todos que facilite las tareas y las reoriente en caso de confusión.

Viene ahora el **verificar**: conforme se va ejecutando el plan, se va **verificando** si todo marcha adecuadamente, es decir, si las acciones se hacen en el tiempo planeado, por los responsables de hacerlas y con la calidad y resultados esperados.

Para ello, es fundamental monitorear el proceso según los indicadores planteados en el plan. Este proceso permite detectar aspectos a corregir o mejorar.

El último paso es el **actuar**, que se refiere a determinar las acciones de mejora, reconduciendo los aspectos a mejorar para garantizar el logro de los objetivos.

Terminado esto, el ciclo se reinicia para introducir nuevas mejoras.

Veamos un ejemplo de aplicación del ciclo de Deming:

- Balance de la última prueba: 7 estudiantes aún están rezagados.
- Se extenderá con ellos el programa que incluya las mismas actividades anteriores más la entrega de un libro para la lectura en casa, con el apoyo de la familia.



- Se identificaron 25 estudiantes rezagados en el aprendizaje de la lectoescritura.
- Objetivo: Niños rezagados de primer grado aprenden a leer.
- Plan: 30 minutos diarios de trabajo para superar funciones cognitivas deficientes y lectura con el grupo, aplicando estrategias lectoras.

- Cada semana se realiza un ejercicio de verificación de los avances por estudiante.
- Cada semana se aplica prueba de velocidad y comprensión lectora.
- Prueba al finalizar los 3 meses.

- En horario de 9:00 a 9:30 durante 3 meses, se llevan a cabo las actividades planificadas con niños rezagados.

Para finalizar, retomemos los indicadores de la administración y los diez factores para la educación de calidad propuestos por Braslavsky. Ambos pueden relacionarse cuando hablamos de la mejora continua.

Lo que sugerimos es que los diez factores para una educación de calidad se consideren como ámbitos de acción de mejora continua.

Por su parte, los indicadores de la administración organizativa operacional, son las actuaciones que idealmente debe desarrollar el director para el logro de la mejora continua.



Cecilia Braslavsky, pedagoga argentina, (1952 – 2005).

Comprobación del capítulo XV: La administración organizativa operacional

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XV



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XVI

La administración convivencial y comunitaria

Capítulo XVI

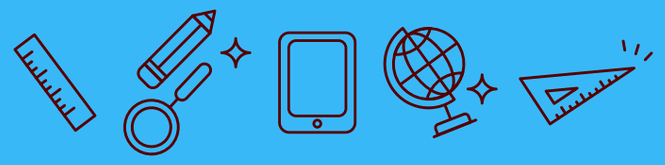
La administración convivencial y comunitaria

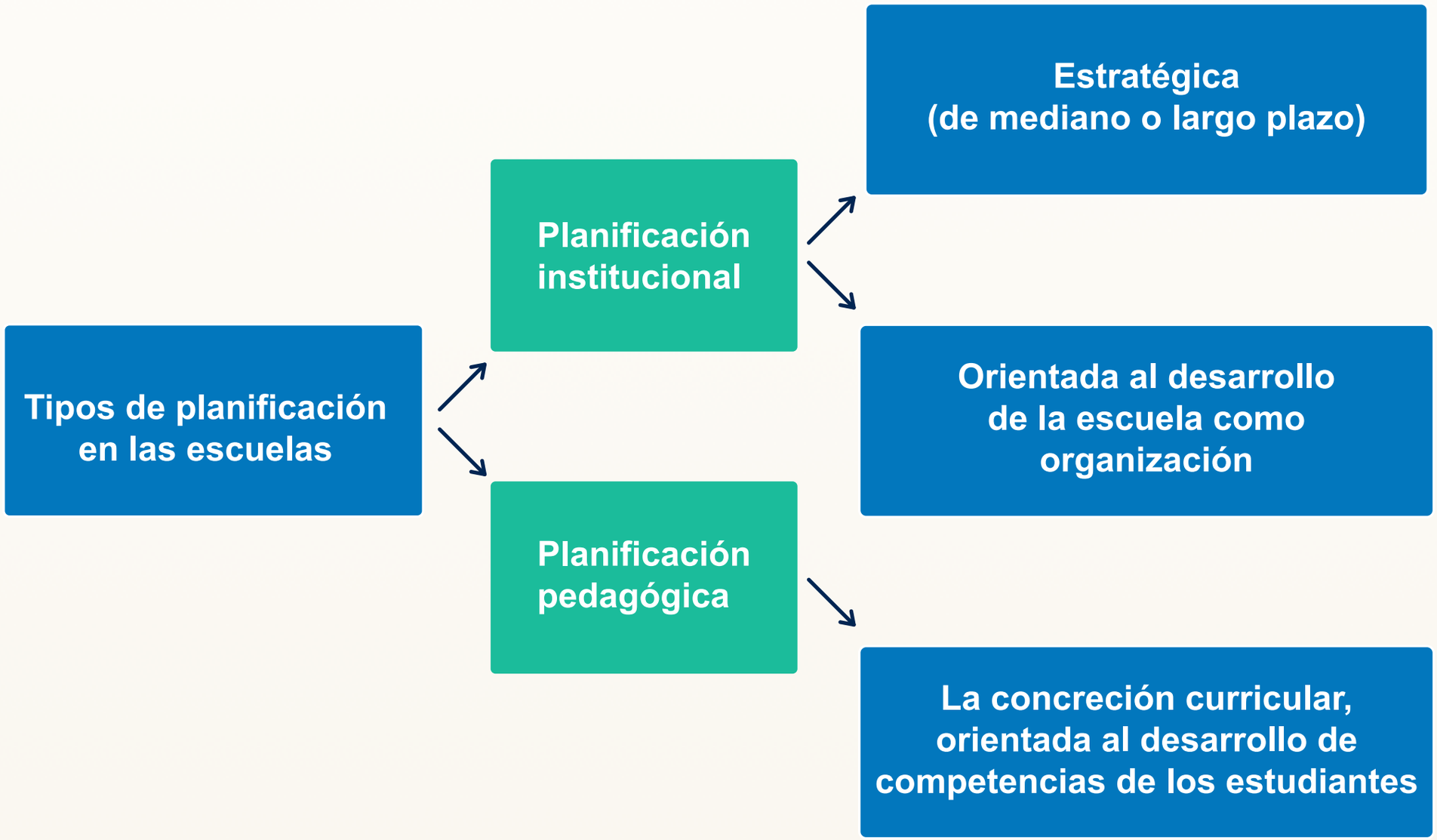
La relación entre escuela y comunidad abre discusiones en espacios pedagógicos de reflexión teórica y en el seno de las escuelas, al enfrentarse día a día a las demandas de la comunidad y tomar decisiones sobre qué hacer.

Estudios realizados por Trilla, 1995, 1999; Merino, 2005, 2008 y Fernández, 2009,[1] clasifican la relación escuela–comunidad en dos modelos: la escuela clausurada y la escuela abierta.

> *La expresión "la escuela en la comunidad y la comunidad en la escuela" expresa el reto actual de desarrollar una escuela abierta al entorno, equitativa e inclusiva, frente al anacronismo que significa el modelo de la mal denominada "escuela tradicional" de corte racionalista y clausurada sobre sí misma (Fernández, 2009).*

1. Citados en: Herrera, José Darío. La relación escuela – comunidad: un análisis desde la teoría de sistemas a nueve experiencias de América Latina. Revista Interamericana de Educación, Pedagogía y Estudios Culturales. Volumen 9. Número 1, enero–junio 2016.




Tipos de planificación en las escuelas
Planificación institucional
Estratégica (de mediano o largo plazo)
Orientada al desarrollo de la escuela como organización
Planificación pedagógica
La concreción curricular, orientada al desarrollo de competencias de los estudiantes

En Latinoamérica, aún existe un alto porcentaje de escuelas cerradas a la comunidad, pese a la relevancia que el acercamiento entre ambas implica para lograr el desarrollo integral de estudiantes y comunidad, y a los esfuerzos de los países por romper la distancia entre ambas.



El trabajo conjunto entre escuela y comunidad potencia el desarrollo integral de estudiantes y comunidad.

Dados los beneficios de la vinculación escuela–comunidad, resalta la importancia de trabajar por que las escuelas estén abiertas a la comunidad, mediante diversas iniciativas que posibiliten su interacción y enriquecimiento mutuo.

Los beneficios de tal acercamiento están a la vista. González y Elicegui (2001)[2] enumeran los siguientes:

- Permite a la escuela superar el modelo aislamiento e integrarse activamente al entorno comunitario.
- Posibilita a los padres conocer aspectos significativos de la identidad institucional y elegir según sus preferencias.
- Facilita la continuidad de los proyectos más allá del cambio de directivos y docentes.

2. González, Alba Susana y Pablo Javier Elicegui. Los proyectos de intervención comunitaria y el Proyecto Educativo Institucional, Módulo 3. Programa Nacional Escuela y Comunidad. Segunda edición. Argentina, 2001.

- El compromiso comunitario pasa a formar parte de la cultura institucional con las implicaciones en la conducta de los miembros de la comunidad educativa.
- Posibilita identificar los contenidos curriculares involucrados y permite a los docentes de distintas disciplinas efectuar articulaciones adecuadas.
- Permite la concreción de acuerdos interorganizacionales con otras escuelas de la comunidad y organizaciones comunitarias que contribuyan a la perdurabilidad y efectividad de las mismas.
- Posibilita el seguimiento pedagógico, operativo y la evaluación, que incluye la reflexión sobre las acciones desarrolladas, y el ajuste o las correcciones necesarias.
- Posibilita una adecuada planificación y el uso racional de tiempos y espacios, de modo que las actividades docentes y de los alumnos no interfieran en otras actividades escolares.
- Da mayor garantía a las instituciones donde se desarrollan las actividades de aprendizaje–servicio y posibilita un mayor control de las mismas.
- Moviliza a la comunidad educativa, en especial a los participantes directos, posibilitando a los alumnos formas de aprendizaje diferentes de las habituales.
- Alienta la participación de miembros de la comunidad bajo distintas formas, particularmente, de los padres de familia.

En resumen, la vinculación escuela–comunidad mejora la calidad educativa y facilita el apoyo de la comunidad en el diseño curricular y en el desarrollo de los aprendizajes, permite trabajar conjuntamente en la identificación y solución de problemas que afectan a todos.

3



Permite responder mejor a las necesidades del contexto, enriquece el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad y permite atender de mejor forma la diversidad, enriqueciendo la cultura escolar y la comunitaria. Además, rompe las barreras históricas que han separado a la escuela y la comunidad.

Transitar de las actuales escuelas cerradas a escuelas abiertas, implica un arduo trabajo en el interior de la comunidad educativa y con los miembros de la comunidad: líderes, autoridades locales, profesionales,y habitantes en general.

Dicho trabajo se deberá iniciar por **procesos de sensibilización**, es decir, estimulando a sus miembros con información para que logren ver y valorar la importancia y los beneficios de esta alianza, y generar en ellos emociones positivas hacia el trabajo conjunto escuela–comunidad.

En segundo lugar, habrá que generar **mecanismos adecuados de acercamiento**, valiéndose de estrategias que posibiliten el trabajo conjunto, el disfrute, la convivencia armoniosa y el aprendizaje mutuo, en el marco del respeto a los derechos de cada uno, y valorando los saberes de la comunidad.

1.¿Qué tipos de proyectos o acciones de trabajo escuela–comunidad pueden potenciar el enriquecimiento mutuo?

Diversos autores proponen una amplia gama de formas para realizar la vinculación entre la escuela y la comunidad. Adicionalmente, como lo veremos más adelante, la Pedagogía Social ofrece también muchas posibilidades.

Veamos ahora otras alternativas de vinculación escuela–comunidad:

1. Aprendizaje–servicio

González y Elicegui (2001)[3] se refieren al aprendizaje–servicio como una estrategia didáctica de altísimo valor pedagógico que requiere una decidida y responsable actitud de la dirección institucional.

Además, dicha estrategia debe integrarse en el Proyecto Educativo Institucional para legitimar formalmente su implementación.

La estrategia de aprendizaje–servicio se desarrolla mediante proyectos de intervención comunitaria que producen un mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes y tienen mayores posibilidades de continuidad y trascendencia efectiva en la comunidad, puesto que están integrados en el Proyecto Educativo Institucional.

Dependiendo de su origen, dichos proyectos pueden realizarse:

- Idealmente, los **proyectos por iniciativa de la comunidad educativa**, deben provenir de los estudiantes, para satisfacer inquietudes de aprendizaje desde la comunidad, y de apoyo a ella.

3. *González, Alba Susana y Pablo Javier Elicegui. Op.Cit.*

4



Por ejemplo, desean aprender alguna artesanía propia de la comunidad y algunos artesanos locales pueden asistir a la escuela para enseñarles, o bien, ellos ir a sus talleres a aprender. Otro caso: hay una situación comunitaria donde se necesita apoyo, y los estudiantes pueden ayudar con ciertas tareas.

- Los **proyectos por iniciativa de instituciones o personas de la comunidad** pueden responder a situaciones críticas o problemáticas comunitarias: una inundación, un daño ecológico, un grupo de padres que desea aprender a leer y escribir.
- Los **proyectos por iniciativa entre la escuela y la comunidad** se plantean a partir de necesidades identificadas conjuntamente, basadas en una relación de diálogo permanente. Por ejemplo, en el consejo escolar u otra instancia presente en la escuela.

La Pedagogía Social es la ciencia práctica social y educativa (formal o no formal), que fundamenta, justifica y comprende la normatividad más adecuada para la prevención, ayuda y reinserción de quienes pueden o padecen, a lo largo de toda su vida, deficiencias en la socialización o en la satisfacción de necesidades básicas (resultado de las injusticias sociales) amparadas por los derechos humanos.

2. Aportes de la Pedagogía Social

La Pedagogía Social, como didáctica de lo social, se refiere a un conjunto de estrategias e intervenciones sociocomunitarias con la finalidad de contribuir a resolver problemas sociales.[4]

La escuela, como institución que forma parte de la comunidad, puede poner en marcha iniciativas que ayuden a mejorar situaciones críticas y necesidades propias de cada contexto.

Las acciones de la pedagogía social constituyen, en todo caso, una proyección de la escuela hacia la comunidad, para dinamizarla y promover su desarrollo. Entre los ámbitos donde la escuela puede intervenir, están:

- **La animación sociocultural y educación en el tiempo libre**

Según la UNESCO (1982).[5], la animación sociocultural (ASC) se puede definir como el conjunto de prácticas sociales que tienen como finalidad estimular la iniciativa y la participación de las comunidades en el proceso de su propio desarrollo y en la dinámica global de la vida sociopolítica en la que están integrados.

4. Petrus, Antonio (coordinador). Pedagogía Social. Editorial Ariel, Barcelona, 1997. Pp.24.

5. González, Carlos. La animación sociocultural en diferentes ámbitos. Emagister blog. Consultado el 19 de junio de 2020.



La animación sociocultural estimula la iniciativa.

Puede desarrollarse en los ámbitos cultural, social y educativo, mediante actividades tales como:

- Animar de manera global la vida comunitaria.
- Investigar aspectos de interés para el desarrollo de la comunidad.
- Promover y orientar grupos de acción y reflexión.
- Formar a grupos de personas para el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.
- Educar y promover actividades de para el buen uso del tiempo libre.
- Educar y promover actividades de recreación saludable.

- **La educación de personas adultas:** procesos de alfabetización y educación para elevar el nivel educativo de los adultos, para que desarrollen nuevas habilidades y alcancen una mejor comprensión del mundo.
- **La asociatividad infantil y juvenil:** promoción de asociaciones, grupos, clubes y diversas formas de organización de niños, niñas y adolescentes, en torno a actividades de interés común, que les permitan compartir, desarrollarse juntos, aprender, mejorar sus vidas y proyectarse a su comunidad.



Las actividades de interés común permiten compartir y aprender juntos.

- **La educación de personas mayores:** acciones de formación a los mayores en nuevas habilidades: manejar el Internet, correo electrónico, manualidades, yoga, recreación, teatro, danza, pintura, etc.
- **La atención a grupos vulnerables:** desarrollo de iniciativas que atienden a grupos de la comunidad vulnerables por diversas razones, como: mujeres, indígenas, niños con barreras de aprendizaje, jóvenes en riesgo de abandono escolar, etc.
- **Educación ambiental y educación para el respeto animal:** iniciativas dedicadas al conocimiento, sensibilización y cuidado del medio ambiente. Incluyen actividades diversas como: reciclaje, educación comunitaria, realización de campañas, adhesión a iniciativas de organizaciones ambientalistas, etc.
- **Ayuda y asistencia a la familia:** actividades de consejería, de apoyo a la productividad familiar, asistencia a familias de escasos recursos, referencia a especialistas,etc.

Veamos el ejemplo de un centro que desarrolla un programa comunitario de prevención de la asociabilidad en niños, niñas y adolescentes: [6]

6. Petrus, Antonio. Op.Cit. Pp. 196–218.

“Ciudad Educativa”

Programa de prevención de la asociabilidad infantojuvenil

Programa entiende la asociabilidad infantojuvenil como una serie de manifestaciones y comportamientos tenidos como atípicos de adolescentes y jóvenes, que, generalmente, hacen difícil y compleja su una relación armoniosa con la sociedad en general que les rodea y de la que son miembros; conductas juveniles que expresan una inadaptación, dificultad o incapacidad de un joven para relacionarse con los demás, a veces agresivas, frente a la comunidad o contra sí mismos.

El programa tiene como objetivo “Inducir y contribuir, en la medida de lo posible, a la modificación y cambio progresivo de los condicionamientos y factores que generan la asociabilidad y delincuencia juvenil. Además, pretende crear mentalidad comunitaria, agrupativa y participativa, entre otros.

El programa contempla los siguientes tipos de actividades:

1. **Actividades directamente educativas:** retorno a la escuela, instrucción complementaria, educación especial para alumnos con problemas de conducta o dificultades de aprendizaje, enseñanza de técnicas de estudio, enseñanza de uso de computadora, inicialmente para juegos; desarrollo de habilidades manuales y prácticas, orientación escolar y profesional.

1. **Actividades reeducativas y terapéuticas:** dinámica de grupos, dramatización y role–playing, realización de proyectos grupales, entre otras.
2. **Formación para la preparación profesional futura:** promoción de trabajos de artesanía, exposición y venta; restauración de edificios antiguos y casas; talleres de artes plásticas, manualidades, uso de computadoras, grupos de música; aprendizaje de habilidades sociales relativas a la búsqueda y mantenimiento de un trabajo; grupos cooperativos de trabajo productivo y formación de cooperativas.
3. **Actividades recreativas y de distracción:** acampadas, agrupaciones deportivas, intercambios y turismo social.
5. **Actividades de servicio a la comunidad:** equipos de preparación de zonas de juegos y jardines, plantación de árboles, recuperación del medio ambiente, equipos y guardas ecológicos.
6. **Actividades dirigidas a los padres de familia:** escuela de padres, orientación a padres sobre la situación de sus hijos, asesoría para la asistencia social a las familias, asesoría laboral, coloquios con padres.
4. **Intervenciones dirigidas a la ciudad:** información y orientaciones generales, participación y colaboración en la búsqueda de soluciones, vinculación con asociaciones de vecinos y centros de salud.

3. La vinculación escuela–empresa

En las escuelas de secundaria que forman adolescentes en carreras técnicas y oficios, la vinculación escuela–empresa puede resultar beneficiosa para ambas.



La vinculación empresa–escuela, puede ser beneficiosa para ambas.

Con esto, no solo “se contribuye al desarrollo socioproductivo sino también a la igualdad de oportunidades para los jóvenes.

Para las escuelas, la relación con el mundo del trabajo ayuda a los estudiantes a adquirir conocimientos y competencias en un contexto real, complementando su formación y logrando más herramientas para su inserción laboral posterior.

Para las empresas, la relación con las escuelas se vincula a su función social de promover el desarrollo de su comunidad y la mejora en la formación de recursos humanos de calidad en sus zonas de influencia. Además, les pone en contacto con posibles futuros empleados”.[7]

En muchos países de América Latina se ha extendido la vinculación escuela–empresa, y hay ciertos avances en este **sentido**, pero aún quedan muchos retos, tales como superar la desconfianza entre ambas o establecer los mecanismos legales para la acreditación del aprendizaje de los estudiantes por parte de los ministerios y secretarías de educación.

---

7. Jacinto, Claudia y Verónica Millenaar. Las relaciones entre escuelas y empresas: un camino con 1 nuevos desafíos en América Latina. Tendencias en foco, No. 4, diciembre de 2007. Consultado el 18 de junio 2020

Sin embargo, es una relación que hay que seguir explorando y fortaleciendo por los beneficios que representa. Veamos un ejemplo de experiencia: [8]

El programa "Vinculación Empresa – Escuela" de la AEA fue creado en Argentina, en 2004 con el propósito de incentivar a empresas y escuelas con orientación técnica en el desarrollo de acciones conjuntas que permitan un mayor acercamiento de los alumnos y docentes a la realidad del ámbito productivo.

Las acciones del programa fomentan la vinculación entre el ámbito educativo y el ámbito de la empresa y apuntan a mejorar la calidad de las relaciones que se establecen entre estos.

Para ello, el programa hace especial hincapié en motivar a las empresas a implementar pasantías educativas, actividades de capacitación para docentes y estudiantes y que ofrezcan visitas a planta o asesoramiento técnico a las escuelas.

Además, colabora activamente con aquellas empresas que requieran asesoramiento para la implementación de las acciones que elijan realizar.

El programa actúa como un puente entre ambas partes y se encuentra abierto a toda la comunidad empresarial, sin solicitar contraprestación material ni económica pero sí requiriendo adhesión a los principios educativos del Programa.

8. Jacinto, Claudia y Verónica Millenaar. Op.Cit.

Comprobación del capítulo XVI: La administración convivencial y comunitaria

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XVI



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XVII

La administración sistémica



Capítulo XVII

La administración sistémica

- Relaciones con el Sistema Nacional de Educación
- Relaciones con otras escuelas
- Relaciones entre la escuela y otras instituciones

Toda escuela guarda relación con las autoridades del ministerio o secretaría de educación de la que forma parte, en su país.

Las relaciones más estrechas se establecen con el supervisor (puede tomar diferentes nombres según cada país), quien es la autoridad inmediata, responsable de acompañar a directores y docentes en las escuelas.

Las **escuelas cerradas** o clausuradas, no suelen tener mayor relación con otras organizaciones locales, nacionales e internacionales.

En cambio, las **escuelas abiertas** se relacionan ya sea con otras escuelas y organizaciones locales, incluso con algunas a nivel regional, nacional e internacional.



Las escuelas abiertas, tienen relación con otras escuelas.

El mundo y las circunstancias actuales demandan la apertura de la escuela para establecer relaciones de aprendizaje, construcción de conocimiento, intercambio de experiencias y construcción de soluciones a problemáticas comunes, entre otras.

Esto no puede lograrse si la escuela actúa como una isla, bajo el pensamiento de que es autosuficiente o de que su labor no está vinculada con lo que sucede alrededor.

En este capítulo veremos cómo puede una escuela trabajar a través de sus autoridades, con otras escuelas y organizaciones, para mejorar la calidad educativa y proveer a los estudiantes de nuevas experiencias innovadoras y enriquecer con ello los aprendizajes.

1. Relaciones con el Sistema Nacional de Educación

Toda escuela, sea pública, privada, semiprivada o por cooperativa, de cualquier nivel, se relaciona obligatoriamente con el ministerio educación de su país, pues debe regirse según las normas que el Estado establece para su funcionamiento y cumplir con las medidas administrativas y técnicas que les son requeridas.

Como ya se dijo, la figura con quien más relaciones establece la escuela es el supervisor o supervisora.



Actualmente se ha dado un nuevo enfoque a la supervisión.

Ejercicio

Imagina a un supervisor/a de escuela. Encierra las palabras con las que asocias a este personaje.

Amigo *Fiscalizador* *Asesor*
Orientador *Evaluador* *Capacitador*
Coordinador *Monitor* *Administrador*
Jefe

Piensa en tu escuela u otra que conozcas y analiza cómo es la relación del director y de los docentes con el supervisor. ¿Qué significa para ellos la figura del supervisor?

Tradicionalmente, el supervisor ha sido percibido como un fiscalizador, para cuya visita toda la escuela, incluyendo director, docentes y estudiantes, se prepara a manera depara “mostrar su mejor cara” y, convencerlo de que todo funciona bien. La idea frente a su visita ha sido que evalúe positivamente la escuela y que no haya observaciones al trabajo que realiza.

Otra práctica muy arraigada entre los supervisores es evaluar, fundamentalmente, los aspectos administrativos: si los registros están bien, si los reportes son buenos, si el presupuesto ha sido bien manejado, si los docentes cumplen con el horario establecido.

Pero presta menos atención a los aspectos propiamente pedagógicos, en detrimento de la calidad educativa.

Un cambio positivo ante este panorama, desde hace varios años, es que muchos ministerios y secretarías promueven otra visión de este trabajo, enfocando la supervisión más como asesoría y acompañamiento.

Como afirma Ocando Cardozo,[1] “la supervisión educativa se constituye en un instrumento de gestión, que conlleva al mejoramiento del nivel de desempeño docente a través de las orientaciones y la asesoría que brinda el supervisor para lograr consolidar los procesos académicos, controlar los niveles de rendimiento de todos los miembros de la organización con el fin de mejorar la calidad educativa”.

Asimismo, Robbins y DeCenzo (2008) manifiestan que la supervisión educativa, es el objeto de un proceso de dirección íntegro, que coadyuva a la formación permanente de docentes y directivos, desde la integración e interacción grupal para la demostración de modos de actuación consecuentes, que propenden a la transformación de su profesionalidad, para un mejor desempeño.

Habilidades que debe desarrollar el supervisor

- Liderazgo
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Gestión de conflictos
- Aplicación de la normativa del ministerio o secretaría de educación
- Capacitación de docentes y demás personal
- Promoción de la salud ocupacional
- Promover y liderar la mejora continua
- Administración del tiempo

Analizado así, la supervisión constituye un proceso de alto valor para la mejora continua, siempre que el trabajo del supervisor se enfoque en el enriquecimiento de la experiencia educativa, mediante la asesoría, acompañamiento y formación de directivos y docentes.

1. Ocando Cardozo, Himarly Yarel. La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas
2. Ocando Cardozo. Op.Cit.

La escuela, en todo caso, deberá buscar que la relación con su supervisor se desarrolle en un marco de cercanía, confianza mutua, transparencia y apertura, para que el supervisor sea uno más, pero con una visión externa que posibilite la mirada crítica y constructiva, la cooperación y el trabajo conjunto.

Además, no se trata solo de esperar que el supervisor aporte lo que considere oportuno, sino de demandar de él los apoyos que la escuela considere necesarios, desde una mirada autocrítica del equipo que la conforma, ya que esta actitud es la que permitirá crecer institucionalmente y mejorar la calidad educativa.

2. Relaciones con otras escuelas

Muchas escuelas se relacionan con otras, con propósitos como: intercambio entre estudiantes, comunidades de aprendizaje, resolver problemas locales, etc.

Los más comunes son los eventos deportivos en los ambas escuelas compiten entre ellas, generando a menudo, rivalidades entre ellas o entre grupos de estudiantes.

Las experiencias enriquecedoras son escasas y aisladas, pues no existe una cultura de interacción permanente entre escuelas, en las que ambas partes aprovechen lo que las otras pueden aportar y compartir sus experiencias valiosas.

Además, falta una valoración positiva del intercambio como fuente de crecimiento y aprendizaje mutuo.

En este sentido, una de las tareas del director o directora, es gestar procesos de relación e intercambio enriquecedor entre su escuela y otras.

Tipos de intercambio, a los que podemos llamar proyectos.

Veamos algunos ejemplos:

3

- Docentes de escuelas A, B y C tienen dificultades para atender bien a estudiantes con barreras para el aprendizaje. Han decidido que realizarán un diplomado y para ello buscaron el apoyo de un experto.



- **Escuela A:** comparte experiencia de creación de textos en la lengua materna.
- **Escuela B:** comparte experiencia de actividades de escritura creativa.
- Docentes de escuelas A y B han identificado incremento de violencias en el área. Organizan una investigación para identificar causas y soluciones. Participan padres, docentes y estudiantes.
- Escuelas A, B y C, ubicadas en la misma área geográfica, construyen una ludoteca donde pueden asistir niños de las 3 escuelas. Será atendida por docentes de estas escuelas, por turnos.

Las **comunidades de aprendizaje** son también una opción de vinculación entre escuelas, de las cuales docentes y directores, e incluso grupos de estudiantes pueden sacar mucho provecho, aprendiendo unos de otros.

Una comunidad de aprendizaje tiene un doble objetivo: el máximo aprendizaje para todo el alumnado y una buena convivencia. Para lograrlo se basa en:

- Conocer y aprovechar todas aquellas transformaciones e innovaciones educativas que en otros lugares estén dando buenos resultados.
- El diálogo de saberes, es decir, el hecho de que todos aprendemos de lo que saben y de la experiencia de los demás, mediante espacios de intercambio que permiten socializar, reflexionar sobre las experiencias y aplicarlas en otros contextos.

Los principios de una comunidad de aprendizaje son los siguientes:

- Reconocimiento de que todos podemos aportar y aprender.
- Necesidad de aumentar las interacciones que potencian aprendizaje y utilizar todos los medios y recursos para conseguir el máximo aprendizaje.
- Participación y colaboración de la comunidad de aprendizaje para potenciar la mejora continua.
- Colaboración desde un diálogo igualitario, respetando las individualidades y las culturas.

3. Relaciones entre la escuela y otras instituciones

Las escuelas públicas, como organizaciones del Estado, no pueden estar aisladas de otras

instituciones de la comunidad que pueden contribuir amejorar la calidad educativa y reducir inequidades entre los estudiantes.



Las escuelas públicas no pueden estar aisladas de otras instituciones.

Lo más recomendable es que el director lidere el establecimiento de alianzas con instituciones como:

La municipalidad: Muchas municipalidades financian proyectos para las escuelas u ofrecen becas para estudiantes que necesitan apoyo económico.

Además, en ellas existen oficinas especializadas en el apoyo a la comunidad en diversas áreas tales como: los derechos de la niñez, la seguridad alimentaria, el desarrollo económico, programas recreativos, de desarrollo artístico, de formación técnica y otras de cuyo trabajo la escuela puede beneficiarse.

- **Centro de salud y hospitales:** En la mayoría de localidades hay un centro o dispensario de salud, e incluso algún hospital. La escuela puede beneficiarse de los servicios de salud que prestan, tales como educación para la salud, la atención a la población estudiantil, la participación en campañas diversas (exámenes de la vista, oídos, vacunación, etc.).

- **Juzgados y organizaciones de derechos humanos:** En estas entidades, la escuela puede encontrar apoyos diversos, incluso legales, especialmente para la denuncia y atención de la

niñez en casos de violencias, abusos y otras situaciones familiares conflictivas que afectan a los estudiantes. Eventualmente, estas entidades pueden generar en la escuela procesos de sensibilización y formación para prevenir las violencias, por ejemplo.

- **Otras instituciones:** en muchas comunidades hay ONG que brindan apoyo a las comunidades. La escuela puede beneficiarse, y si establece una relación de comunicación y apoyo mutuo, la organización también.

Algunas áreas posibles de apoyo son:

- Ecológicas
- Derechos de la niñez
- Productividad
- Atención a personas con necesidades educativas especiales
- Desarrollo comunitario



La escuela puede beneficiarse de apoyos de ONG.

Comprobación del capítulo XVII: La administración sistémica

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XVII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XVIII

La gestión de los recursos humanos

Capítulo XVIII

La gestión de los recursos humanos

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y formación
- Desarrollo de liderazgo y autonomía
- Incentivos laborales
- Promoción de trabajo en equipo
- Manuales de Funciones

En este capítulo, explicaremos de qué manera la gestión de los **recursos humanos** [1] contribuye al logro de los objetivos de las instituciones u organizaciones, y su importancia.

1. *El papel de los recursos humanos en las instituciones educativas. Consultado el 01 de junio de 2020.*



La gestión de los recursos humanos es importante para alcanzar los objetivos de una institución.

Para empezar, diremos que si hay un ámbito donde los recursos humanos son clave es en las instituciones educativas. Muchas empresas cambian recursos humanos por robots o por máquinas y su rentabilidad crece.

Pero en la educación el factor humano es decisivo ya que el ser humano aprende con el ejemplo, el tacto, la empatía y la transmisión de conocimientos en un

entorno social, aspectos que una máquina aún no ha podido imitar.

Desde la planificación estatal, se debe intervenir con todos los medios para contar con recursos humanos de calidad (aptos para la tarea, motivados y bien capacitados) al frente de una institución educativa.

Un maestro o una maestra pueden hacer la diferencia entre ser un líder inspirador para sus estudiantes o terminar con sus sueños de progreso poco a poco.

Los tiempos cambian y por eso el desafío de la formación de los recursos humanos de las instituciones educativas es aún mayor.

Como premisas podemos destacar, a la hora de valorar la calidad de los recursos humanos en las instituciones educativas, las siguientes actividades:

- La capacitación
- La evaluación del desempeño del docente y directivo educativo
- La motivación
- La utilización de las nuevas tecnologías de la información



Una máquina puede hacer el trabajo de 20 o de 100 personas, pero ninguna puede hacer el trabajo de un educador comprometido con su tarea educadora y humanizadora.

Conozcamos ahora algunas definiciones de lo que sonsobre los recursos humanos y la gestión de recursos humanos: [2]

2. *Rodríguez, Yndra. Gestión de recursos humanos. 10 de marzo de 2013. Consultado el 01 de junio de 2020*

“Se entiende por **recursos humanos** al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo” (Gómez-LLera, 1998).

La gestión de recursos humanos “Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura”.

La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una institución u organización apoyen en eal logro de los objetivos.

Una de las principales funciones de la gestión de recursos humanos es encontrar a la persona más adecuada para cada puesto y para cada momento, que tenga la formación suficiente para desempeñar las tareas encomendadas y desarrolle su trabajo eficientemente para alcanzar los fines de la organización.



Una función de la gestión de recursos humanos es encontrar la persona adecuada para cada puesto.

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente se debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad, y deben mejorarse constantemente los servicios que se prestan, principalmente cuando hablamos del ámbito educativo.[3]

3. Reyes, J. Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos. 04 de mayo de 2015. Consultado el 01 de junio de 2020

El reto es: lograr que las personas se sientan parte y actúen como socias de la institución, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Veamos cuáles son las áreas que contempla la gestión de los recursos humanos:

1. Reclutamiento y selección [4]

Es el área más importante en una organización, ya que se ocupa de seleccionar al personal.

Su objetivo es encontrar a los trabajadores con el mejor perfil para cada puesto y con buena experiencia sobre el trabajo que realizarán. Es decir, la actividad del **reclutamiento** se encarga de buscar candidatos y elegir entre ellos a la persona ideal para desempeñarlo.

Elegir a quienes formarán parte de nuestro Proyecto Educativo Institucional no es tarea fácil. Los nuevos miembros deben compartir los objetivos y valores que sostenemos, con creatividad y capacidad para aportar nuevas ideas.



El reclutamiento se encarga de buscar candidatos y seleccionarlos.

4. García, María. Administración, reclutamiento y selección de recursos humanos.

Para lograr a la persona idónea para el puesto, es importante conocer a fondo la institución a la que pertenecemos, analizando los puestos de trabajo actuales, para luego encarar el proceso de selección de personal con todos sus pasos metodológicos.

2. Capacitación y formación [5]

Estos dos términos se usan indistintamente para referirse a procesos de aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño en el trabajo.

Sin embargo, algunos autores hacen diferencias en el matiz que de cada término: la **formación** se concibe en un sentido más amplio, mientras la **capacitación** se restringe a un entrenamiento, curso o diplomado para mejorar el desempeño en un área específica.

5



Jornadas de capacitación docente en México.

Por ejemplo:

- **Hacemos una capacitación** para mejorar el uso del software para dar clases virtuales.
- **Formamos** para mejorar el desempeño pedagógico: esto implica una serie de contenidos y procesos que permitirán a los docentes desempeñarse mejor en el aula, en las diversas áreas del currículo, atender la diversidad y las necesidades especiales de ciertos estudiantes,

5. La importancia de la capacitación en los Recursos Humanos. 6 de noviembre de 2018. Consultado el 01 de junio de 2020En

planificar, manejar concepciones diversas de niñez, pedagógicas, etc.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por el cual se garantiza el cumplimiento eficiente y eficaz de tareas y actividades, sí puede contarse como un recurso que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

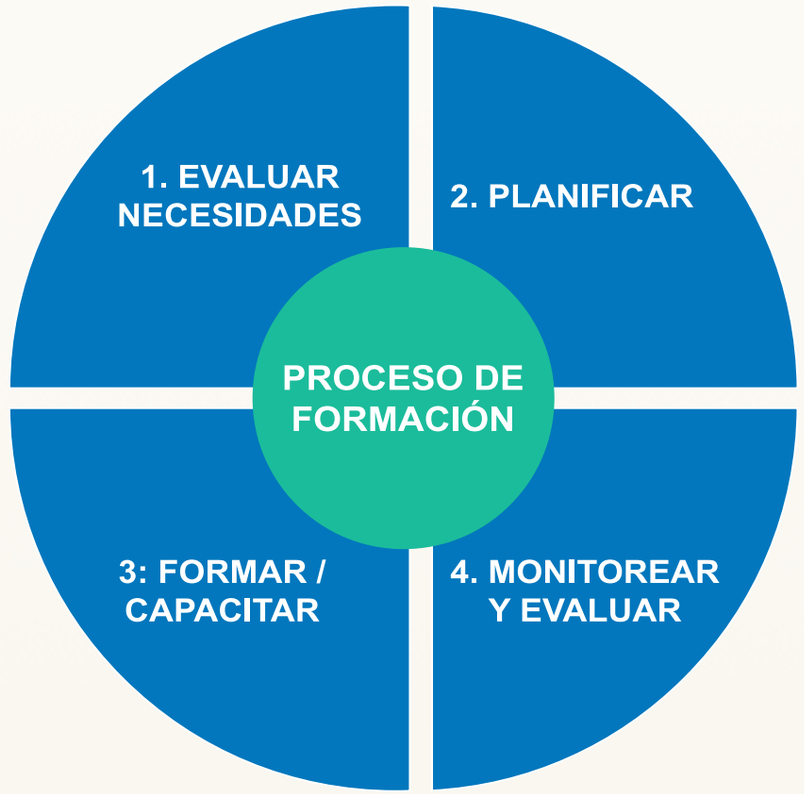
Bajo este marco la formación y la capacitación buscan básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia, el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el dominio técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

La formación y la capacitación pueden ser una evidente ventaja competitiva de las instituciones, en la medida en que el proceso se ajuste a las necesidades e intereses de la institución.

Para que la formación sea eficaz, ha de seguir una serie de etapas muy concretas:

6



1. **Evaluación de las necesidades:** Identificar las áreas específicas y generales en las cuales el personal necesita fortalecerse. Las necesidades vienen determinadas por cambios del entorno. Por ejemplo, los cambios provocados por la pandemia del coronavirus demandan nuevas habilidades de los docentes en educación a distancia. De igual forma, las innovaciones tecnológicas pueden obligar a actualizar los conocimientos constantemente.

2. **Desarrollo de un plan de formación:** A partir de las necesidades identificadas, se establecen los objetivos, los contenidos y los aprendizajes de la formación. Implica la selección de la modalidad de formación y la preparación de la logística correspondiente.

3. **Implementación de las acciones formativas:** Realización del proceso formativo en un tiempo establecido, mediante talleres, lecturas, estudio personal.

4. **Evaluación:** El proceso de formación finaliza con la evaluación de los aprendizajes. Si ha tenido éxito, se habrán modificado las actitudes, las capacidades y los conocimientos. No es lo mismo tener conocimientos que aplicarlos a la práctica.

3. Desarrollo de liderazgo y la autonomía [6]

Para poder ejecutar la estrategia de la organización, es fundamental la gestión de recursos humanos, para lo cual hay que considerar conceptos como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

6. Gestión de recursos humanos.



Liderazgo

El **liderazgo** es una fuente esencial para la construcción de la estrategia general. Según Mintzberg (1983), los líderes tienen la responsabilidad de construir relaciones de confianza entre los miembros de la organización, transmitir los objetivos estratégicos de esta hacia los cambios y coordinar la implantación de nuevos procesos de gestión.

El liderazgo es fundamental para afrontar cambios en una organización, porque se necesita alguien que propicie, conciencie y guíe hacia la dirección esperada.

Si bien es cierto que el liderazgo no lo es todo, contribuye a crear el ambiente propicio para el cambio.

Como indican Bonache y Cabrera (2002), los líderes se caracterizan por tener buenas habilidades cognitivas e interpersonales.

- Las **habilidades cognitivas** incluyen conocimientos técnicos, habilidades conceptuales y una inteligencia general alta.
- Las aptitudes relacionadas con su **inteligencia emocional** incluyen madurez emocional y autoconfianza, así como capacidad de empatía y comunicación.

Desde el liderazgo se pueden apoyar otras políticas de recursos humanos. Por ejemplo, la comunicación, porque para que todos los miembros se sientan motivados y dirijan sus esfuerzos en el mismo sentido, se necesita alguien que habilite los canales de comunicación con todos los involucrados, de manera que la información fluya en forma sencilla y rápida.



Un líder cuenta con todo su equipo para encontrar la solución.

Otro aspecto fundamental, es fomentar la **autonomía** de los equipos. Se debe reconocer y promover la capacidad de autorregulación y autogestión, así como la suficiencia del personal. Aunque, también es importante reconocer que la autonomía no siempre es fácil y requiere un alto nivel de formación y habilidades de autogestión, cuyo desarrollo también puede incluirse en los procesos formativos.

Está demostrado que, cuanto más se promueven las prácticas de desarrollo de recursos humanos para la toma de decisiones autónomas, la libertad de actuación, la formación personalizada y la participación activa de todos los miembros, mejor es el desempeño de cada trabajador.

4. Incentivos laborales

Los incentivos laborales son beneficios que se otorgan a los trabajadores de una organización para mantenerlos motivados en el desempeño de su trabajo, ya que se sienten apreciados y reconocidos.

Definir un buen plan de incentivos hará que el personal se sienta más motivado y mejore su rendimiento. Los incentivos de diversa naturaleza constituyen una herramienta potente e indispensable en cualquier plan de recursos humanos.

Elaborar un plan de incentivos laborales atractivo se convierte en una prioridad.



Los incentivos laborales mantienen la motivación en el buen desempeño.

Hay dos tipos de incentivos laborales: económicos y no económicos:

- **Los incentivos laborales económicos son** recompensas monetarias que la institución u organización da al empleado por la consecución de unos objetivos determinados. Algunos incentivos económicos son el pago de primas anuales, aumento de sueldo o beneficios sociales como plan de pensiones, seguro médico, bonos por desempeño, etc.
- **Los incentivos no económicos** cumplen las mismas funciones que los anteriores, pero la motivación se da de otras formas. Por ejemplo, una mayor flexibilidad del horario, que permita conciliar la vida laboral y familiar; el reconocimiento de los logros; flexibilidad para elegir el periodo de vacaciones, pago de procesos formativos de interés, pago de bonos por antigüedad, seguro médico, etc.

5. Promoción de trabajo en equipo

La principal ventaja del trabajo en equipo es el logro de objetivos y metas comunes. Si a esto se suma una buena comunicación, las tareas se convierten en actividades más productivas, que los trabajadores disfrutan más.

En un buen ambiente de relaciones, los equipos de trabajo aprovechan mejor los recursos, y por tanto, son cada vez más efectivos y eficientes.



El líder guía la ruta, pero todos deben volar para llegar al destino esperado

Cuando el personal **trabaja en equipo**, es más creativo a la hora de resolver problemas, ya que cada quien tiene una perspectiva diferente de las cosas; pueden combinar soluciones y mejorar resultados, siempre y cuando se trabaje de manera coordinada distribuyendo las tareas y las responsabilidades con previa planificación.

Otra ventaja del trabajo en equipo es que se trabaja con menos tensión cuando se realizan los trabajos más duros y difíciles, se experimenta de manera positiva la sensación del trabajo bien hecho, las decisiones y sus consecuencias recaen en todos, haciéndolos fortalecer el sentido de pertenencia y corresponsabilidad.

6. Manuales de funciones

Los **manuales de funciones** son instrumentos de apoyo para el buen desempeño de cada trabajador, porque expresan en “blanco y negro” lo que se espera de él, en cuanto a sus funciones y tareas.

El manual de funciones de una institución describe la organización formal de la misma y de los puestos de trabajo, describiendo para cada uno el nombre del puesto, los objetivos, las funciones, las tareas y las relaciones de autoridad y responsabilidad.

Los puestos de trabajo deben crearse según los objetivos y tareas que cada organización debe realizar en su proyección a la sociedad.



La única forma de hacer un trabajo genial es amando lo que haces. (Steve Jobs)

Lo ideal es que dichos puestos se creen tomando en cuenta las áreas necesarias para alcanzar los objetivos, las especialidades necesarias y la cantidad adecuada de personas para garantizar que el volumen de trabajo permita a cada trabajador desarrollarse, desempeñarse bien y sentirse satisfecho dentro de la organización.

En general, un manual de funciones incluye, para cada puesto de trabajo:

- Nombre y definición del puesto
- Características del puesto
- Funciones y tareas
- Tipo de contrato
- Jornada laboral
- Salario y prestaciones

Es importante garantizar que todo trabajador conozca perfectamente cuáles son sus funciones y tareas, pues eso garantizará de mejor forma su cumplimiento a satisfacción.

En la medida que una persona sabe lo que debe hacer y lo que se espera de ella, se hace más fácil el logro de la autogestión del tiempo, de la autonomía y la asunción de las propias responsabilidades.

El uso de manuales también reduce en gran proporción la improvisación, la evasión de responsabilidades y la resolución de dudas sobre las funciones y tareas.

Comprobación del capítulo XVIII: La gestión de los recursos humanos

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XVIII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XIX

Diseño y puesta en marcha de procesos de capacitación y formación del profesorado

Capítulo XIX

Diseño y puesta en marcha de procesos de capacitación y formación del profesorado

- ¿Qué es la formación continua?
- ¿Qué modalidades de programas de formación continua existen?
- Gestión de programas de formación continua en la institución educativa

Reflexión

Si el mundo cambia constantemente.¿Por qué la educación cambia tan lentamente?

Esperamos que el contenido de este capítulo, sobre capacitación y formación docente, oriente y complemente tu respuesta.

La capacitación y la formación docente son aspectos que pueden incidir rápida y directamente en la calidad de los procesos educativos y en los aprendizajes.

Aunque no hay una separación suficientemente clara entre la **formación** y la capacitación, se considera que la formación es un proceso amplio e integral que afecta al conjunto de conocimientos, habilidades y competencias de una persona, en este caso, un docente.

Mientras que la **capacitación** desarrolla aspectos específicos, delimitada a un ámbito o a una habilidad en particular.

Por ejemplo, una capacitación puede servir para desarrollar el dominio de una tecnología determinada. Mientras que la formación ofrece todo un marco de conocimientos que una persona utiliza

para conducirse en el desempeño de un cargo determinado.

1. ¿Qué es la formación continua?

La formación docente es una necesidad en tanto que la educación está en permanente evolución.

Constantemente las ciencias de la educación y las auxiliares están produciendo descubrimientos que se traducen en teorías, principios, métodos, etc., que pueden aportar mejoras significativas.

Por ejemplo, grandes pedagogos hicieron planteamientos sólidos sobre cómo aprenden las personas. Pero aquellos que lo hicieron hace tres o más décadas no contaban con los estudios neuronales hoy disponibles y que cambian la forma de comprender el fenómeno del aprendizaje y por lo tanto las mejores formas para alcanzarlo.



“Todos sabemos algo, todos ignoramos algo, por eso aprendemos siempre”. Paulo Freire.

Un programa puede seguir basándose en un enfoque determinado, pero no puede dejar de considerar los avances de la ciencia sobre el funcionamiento del cerebro humano.

De manera que la formación continua es indispensable si se tiene a cargo un equipo docente.

El concepto de formación continua está enfocado en los docentes en servicio. Es decir, que han concluido la formación inicial, están habilitados para desempeñarse como docentes y están ejerciendo.

Se distingue de la formación inicial, ya que esta es la primera fase de la conversión de un estudiante en un docente. La formación inicial tiene un plazo determinado medido en semestres o años. Tiene un principio y un final claramente establecidos.

La formación continua, en cambio, tiene un principio, pero no tiene siempre un final. Puede estar organizada en fases o etapas, por plazos determinados, pero la formación no termina mientras se esté en el ejercicio docente.

Los seres humanos aprendemos siempre. Esto es especialmente relevante para un docente, cuya principal función es propiciar procesos de aprendizaje.

Un docente se entiende como un aprendiente permanente. Que aprende de la propia experiencia, de sus colegas, de sus estudiantes, de sus errores, de sus aciertos y de todo cuanto hace en el cumplimiento de la función docente.

¿Cómo desarrollar la formación continua?

La formación continua puede ser espontánea y programada.

Es espontánea cuando un docente descubre una forma de hacer mejor su función y cambia para buscar mejores resultados.

Se define como programada, cuando se establecen procesos a seguir, por ejemplo, un curso de actualización metodológica. Este curso tiene unos objetivos específicos, un programa definido y una forma de entrega.



La formación continua puede ser espontánea.

La formación programada es aquella que se hace sistemáticamente y responde a un plan o una decisión que se ejecuta.

Un docente que lee voluntariamente y se prepara por sí mismo para actualizarse o por el placer de leer y aprender es un buen ejemplo de una formación continua espontánea.

Pero es una decisión personal, que responde a un interés determinado y espontáneo.

Es diferente cuando un centro educativo, un gobierno municipal o nacional, decide inscribir a sus docentes en un programa ofrecido por una universidad determinada.

El programa ha sido concebido para llenar una necesidad, con una formulación académica, unos objetivos, un plan curricular, unos mecanismos y una normativa.

Esta es una formación continua, que busca un impacto en la calidad del trabajo docente y, consecuentemente, en los aprendizajes de los estudiantes.

¿Por qué es importante la formación continua?

Aún los mejores programas de formación inicial para docentes no pasan de ser una base mínima para convertir a una persona en un docente exitoso.



Los programas de formación inicial no son suficientes para los docentes.

El estudiante, que se prepara para ser docente, tiene apenas un conocimiento limitado del contexto en el que tendrá la responsabilidad de ejercer la docencia.

Lo que pueda aprender es muy importante para su futuro, pero insuficiente para alcanzar todas las metas.

De forma que la mayor parte de la formación es la que conseguirá en el ejercicio de su función. Tanto a partir de procesos programados como a partir de la revisión de su propia práctica.

Vezub (2007), citando a Braslavsky (2003)[1] , refiere una influencia del normalismo en una suerte de endogamia de la formación inicial docente, lo que según su texto ha limitado la formación:

> *La permanencia a través del tiempo de la matriz normalista que en sus orígenes posibilitó la expansión del sistema educativo, produjo más tarde un círculo cerrado en el cual los maestros se formaban, capacitaban y eran supervisados por personas con idénticos o muy similares perfiles profesionales.*

1. *Vezub, Lea F. 2007. Universidad de Granada Granada, España. La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 11, núm. 1, p. 8.*

Estos profesionales con distintos niveles de desarrollo, brindaban un cuerpo de conocimientos sustantivo y poco variable para ser trasmitido en instituciones poco variadas entre sí (la escuela primaria, la escuela normal, la escuela secundaria) y poco variables a través del tiempo (Braslavsky, 2003).

4



Sin profesores capaces, la mejora es inviable.

Cuando un sistema educativo limita la formación docente a los procesos de formación inicial y no considera realizar actualizaciones o formación continua, está dejando un amplio margen de falla, puesto que la formación inicial es insuficiente y con el paso del tiempo se hace desactualiza y pierde vigencia.

Al respecto, Sylvia Ortega (2011) citando a otros autores, afirma:

La evidencia disponible actualmente muestra que, la preparación del profesor no es una variable más en el diseño de la política educativa, sino uno de los ámbitos más relevantes de la actuación gubernamental, puesto que, en ausencia de profesores capaces y comprometidos, cualquier propuesta de mejora es inviable. (Mourshed, Chijioke y Barber, 2010)

La acción docente mejora en la medida que hay una revisión constante de la forma en que se desarrolla y consecuentemente se hace flexible para la innovación.

La innovación debe ser orientada por fundamentos consistentes (no solo por la intuición) como la evidencia de los resultados que se están obteniendo, las bases conceptuales y científicas que la respaldan y el estudio de la propia experiencia.

En tanto que la educación es un fenómeno social, que sucede entre seres humanos con distintas complejidades, el análisis de la experiencia es clave para comprender los factores que inciden en el proceso educativo.

Estos factores pueden ser de distinta naturaleza. Por eso es casi imposible que una formación académica logre abarcar todas las posibilidades que pueden darse en un contexto y un proceso educativo.

En tal sentido, el análisis de la experiencia es fundamental para adecuar las teorías y hacer que tengan aplicabilidad en distintas realidades.

Reflexión

- ¿Cómo se atiende en tu país el desarrollo profesional de los docentes en servicio? ¿Cómo se hace desde la institución donde laboras?

2. ¿Qué modalidades de programas de formación continua existen?

La formación continua parte de la existencia de dos condiciones básicas:

- **Los docentes tienen una formación** inicial que les ha aportado unas bases teóricas y prácticas muy importantes.

- **Los docentes tienen una experiencia** que les da un conocimiento del contexto educativo y de la idiosincrasia de la población con la que trabajan.

Bajo esas premisas, los procesos de formación continua se pueden organizar en tres tipos básicos que se caracterizan por una diferente modalidad de entrega.

A. Programas presenciales

Los procesos presenciales son los que tienen como mecanismo base para la entrega educativa la presencia física del grupo (docentes y estudiantes) en un calendario y un horario determinados.

Los programas presenciales tienen un período establecido con una fecha de inicio y otra de cierre.

Funcionan con criterios colectivos y ofrecen ventajas en términos de facilidad de la comunicación y particularmente del diálogo educativo. Requieren que los estudiantes aprendan a un ritmo similar, eso no excluye a quienes van a un ritmo distinto, pero generalmente los deja en desventaja.



En los programas presenciales hay presencia física del grupo.

Los procesos presenciales suelen estar a cargo de un docente por curso, por área curricular o grupo. Se complementan con actividades de aprendizaje para la casa en forma de tareas, proyectos u otros, que implican trabajo individual y grupal.

B. Programas a distancia

Los procesos a distancia se caracterizan porque los participantes de un proceso están ubicados en puntos distintos y pueden no conocerse. Se ponen en contacto por medio de un mecanismo previamente establecido.



Las computadoras, tablets o teléfonos son herramientas para los programas a distancia.

En décadas anteriores los procesos a distancia estaban basados en la entrega de materiales impresos con el contenido que debían aprender los participantes. Podían incluso no conocer la sede de su establecimiento, porque estudiaban de forma autónoma, desde su casa o comunidad.

En la actualidad, muchos procesos a distancia se basan en mecanismos virtuales que facilitan la comunicación, ahorran tiempo y son más eficientes. Pero en muchos casos, enfrentan la barrera de una conectividad limitada que impide el acceso a los recursos de aprendizaje para todos.

Los procesos a distancia están originalmente diseñados para que los participantes puedan seguirlos según su disponibilidad de tiempo.

De manera que la mayor parte de las acciones son asincrónicas.

No obstante, con el uso cada vez mayor de la tecnología virtual, algunos programas pueden incorporar acciones sincrónicas, que permiten la reunión a distancia de todos los participantes, aunque estén físicamente en lugares muy distintos.

Los procesos a distancia propician el trabajo individual y autónomo. Pueden apoyarse en acciones grupales, aunque no siempre es factible. En cualquier caso, requieren de una cuota importante de disciplina para seguir el ritmo establecido y cumplir con todas las actividades correspondientes.

C. Programas semipresenciales

Son una combinación de los dos anteriores. Esta combinación no es necesariamente equilibrada. Generalmente tienen una mayor carga a distancia que presencial, aunque no es una norma, sino un criterio que se determina por las posibilidades de los participantes.

Estos programas tienen la riqueza del encuentro en el que se propicia la interacción entre compañeros, y con los docentes y el interaprendizaje. A la vez tiene la riqueza del trabajo autónomo a distancia.



Los programas semipresenciales combinan dos modalidades: presencial y a distancia.

Comúnmente se emplean con personas cuya responsabilidad laboral no les permite una presencialidad en horarios extendidos, de manera que la presencia física se reduce a lo posible.

Para el trabajo a distancia se utilizan guías de aprendizaje apoyadas en textos, videos y otros recursos, cuya forma de entrega es cada vez más virtual.

3. Gestión de programas de formación continua en la institución educativa

> *La educación es nuestro pasaporte hacia el futuro, el mañana pertenece a las personas que se preparan para hoy.*
>
> *(Malcolm X)*

La gestión de programas de formación continua tiene la complejidad de todo programa de formación: selección de docentes (o formadores de formadores), selección de áreas curriculares, de contenido y de metodología.

Hay, además, otros aspectos de la gestión que son particularmente importantes. Los exponemos a continuación:

1. **Coherencia técnica.** Un proceso de formación continua debe articular con varios aspectos clave para ser efectivo y relevante. Pero esa articulación puede derivar en falta de coherencia.

Los aspectos clave a tener en cuenta son, al menos:

- **La formación inicial de los docentes.** La calidad de esta, los aprendizajes principales y las competencias generadas, entre otras.
- **Las necesidades del contexto social.** Es decir, los retos que supone el lugar en el que se desempeñan, la cultura del lugar, la idiosincrasia y la historia.



Las poblaciones multiculturales representan una exigencia de formación continua.

Por ejemplo, cuando se trata de poblaciones multiculturales o multilingües, el factor del contexto debe ser atendido en un programa de formación continua.

- **Los avances de las ciencias de la educación y ciencias auxiliares o vinculadas.** Constantemente surgen conocimientos que actualizan y amplían los límites de las ciencias y del conocimiento sobre el aprendizaje y las áreas curriculares.

Esa trilogía es clave para asegurar la coherencia de un proceso que se propone cambios significativos en los procesos de aprendizaje y un nuevo enfoque de trabajo institucional.

2. **Sentido de innovación.** Los procesos de formación continua precisan de un fuerte enfoque en innovación.

Una de las acciones más difíciles en la labor docente es reemplazar las prácticas aprendidas desde la experiencia como estudiantes o del modelado de otros docentes.

La innovación es una de las razones de ser de los procesos de formación continua. Pretende acceder a conocimientos y prácticas nuevas, para provocar mejoras cualitativas en el proceso de aprendizaje y en las competencias que alcanzan los estudiantes.

Los programas de formación permanente están llamados a provocar cambios, ya sean de orden conceptual, práctico o ambos. En nuestra época generalmente nos referimos a esto como “educar para el siglo XXI” en referencia a los cambios que el mundo está viviendo en este siglo.

Sobre la importancia de la innovación, Iglesias Martínez y otros (2018) afirman:

Nuestra sociedad está caracterizada por cambios frecuentes que afectan directamente a la educación. Para lograr la innovación que estos cambios exigen, los equipos docentes han de adquirir las competencias profesionales docentes que permiten una enseñanza y aprendizaje de calidad, adaptados a la demanda de la sociedad (Perrenoud, 2004).



El profesorado debe adaptarse a las exigencias de la sociedad

Por todo ello, el papel del profesorado ha cambiado para adaptarse a las exigencias de la sociedad actual.

Para Marqués (2000), el docente ayuda al alumnado para que logre aprender en una sociedad de transformaciones continuas, que promueva el desarrollo de capacidades conceptuales y personales, diseñando tareas basadas en el pensamiento crítico para que puedan ser aplicadas y utilizadas por los estudiantes en su futuro profesional.

Por lo tanto, el profesorado se ve sometido a una renovación continua, denominada Lifelong Learning (Longworth, 2001), movimiento que reconoce la educación profesional permanente como un derecho de los ciudadanos con el que se justifica la necesidad de reciclaje del profesorado.[2]

La innovación implica mejora. Pero no toda innovación lleva automáticamente hacia una mejor educación. Debe asegurarse una selección cuidadosa de las innovaciones que se quieren impulsar y asegurar los mecanismos para que sean implementadas efectivamente.

Las innovaciones pueden estar referidas a asuntos curriculares, a la incorporación de ciertos enfoques, a modalidades o a la creación de recursos de aprendizaje.

2. Iglesias Martínez y otros. 2018. Calidad e innovación educativa en la formación continua docente: un estudio cualitativo en dos centros educativo. Revista Iberoamericana de Educación [(2018), vol. 77 núm. 1, pp. 13-34] - OEI/CAEU. P 15.

Aunque, en general, se vincula la innovación con el uso de las nuevas tecnologías, las innovaciones pueden referirse a cualquiera de los ámbitos.

3. **Pertinencia**. La pertinencia se entiende como la forma en que un programa se ajusta a las condiciones y características de una población determinada.

En este caso, se trata de docentes en funciones, que comparten determinadas características.

La pertinencia de un programa se puede identificar desde tres perspectivas: social, cultural y pedagógica.

- **La pertinencia social** significa que el programa se ajusta a las características sociales y económicas de los participantes. Supone, por ejemplo, el uso de equipo tecnológico y conectividad, si los docentes tienen acceso a ellos.

Si no se cuenta con esta condición, el programa tendrá obstáculos. Cuando esto no es posible, se puede acudir a material impreso, aunque resulte menos ágil, menos ecológico y más caro.



La diversidad cultural, presente en los centros educativos, forma parte de la innovación.

- La **pertinencia cultural** se refiere a las identidades culturales distintas. Esto es importante en razón de un enfoque abierto a la diversidad cultural.

Sin embargo, no se limita a los docentes, sino también a las identidades culturales entre los estudiantes del centro.

- La **pertinencia pedagógica** responde a la adecuación del programa en razón de un ejercicio de aprendizaje que no solo promueva el aprendizaje por sus contenidos, sino también porque la propia experiencia del programa sea un aprendizaje, replicable con adaptaciones, a la experiencia con los estudiantes.

4. **Acompañamiento.** Un factor clave en procesos de formación continua es que los participantes tengan un adecuado mecanismo de acompañamiento.

El acompañamiento tiene propósitos bien claros:

- Ayudar a los participantes para superar los retos que se presentan y ofrecerles reforzamiento en determinados aspectos.
- **Reunir información general sobre el desempeño del grupo.** A partir de lo cual, se podrá establecer si el ritmo de avance es el adecuado y realizar los ajustes necesarios para el desarrollo del programa.
- **Identificar los riesgos de abandono del programa.** Programas semipresenciales y a distancia, la probabilidad de abandono es más alta.

El acompañamiento ayuda a detectar a los miembros del grupo que estén rezagándose y acumulen faltas o incumplimientos en las actividades.

Así se puede evitar o reducir el riesgo de abandono. Pero también el acompañamiento puede ayudar a mejorar aspectos cualitativos del programa en la medida que monitorea cada uno de los aspectos que lo componen.

Comprobación del capítulo XIX: Diseño y puesta en marcha de procesos de capacitación y formación del profesorado

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XIX



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XX

El diseño y puesta en marcha de procesos de investigación en el centro educativo

Capítulo XX

Diseño y puesta en marcha de procesos de investigación en el centro educativo

- ¿Por qué es importante la investigación dentro del centro educativo?
- ¿En qué consiste el diseño de procesos de investigación educativa?
- ¿Qué implica tomar decisiones a partir de los resultados de la investigación?

Toda investigación supone la incesante búsqueda de la verdad, el desentrañar lo aparente, la precisión, el rigor y objetividad en el conocimiento la exploración, creatividad imaginación, duda constante, actitud crítica; en la formulación permanente del porqué, búsqueda de explicaciones para todas las cosas, autodisciplina, perseverancia y el trabajo metódico en un ambiente que fomente: curiosidad, búsqueda, experimentación y modos naturales de

La investigación es una de las fuentes más importantes de nueva información y de aprendizaje, para la toma de decisiones que permiten corregir o perfeccionar las prácticas de un centro educativo.

1. González, N., Zeroa, M.L., Gutierrez, D y Pirela, C. La investigación educativa en el hacer docente. Universidad Pedagógica Experimental. Venezuela, 2007.



Toda investigación supone la búsqueda de la verdad.

Toda investigación nace de la necesidad de cierta información no disponible o de la mera curiosidad por comprender qué es o cómo funciona determinado objeto.

Es posible que la investigación sirva para mostrar una realidad no agradable. Es posible que por eso mismo se utilice tan poco en la vida cotidiana de la mayor parte de centros educativos.



No obstante, es un buen aliado cuando lo que se pretende es observar, documentar y comprender lo que está sucediendo, con el propósito de avanzar.

Las transformaciones en la educación, así como las innovaciones, tienen como paso previo la investigación y el análisis de la realidad del hecho educativo y los procesos de aprendizaje. A partir de la comprensión de la realidad es posible trazar rutas de mejora o incluso de transformación.

De manera que la investigación puede ser una herramienta fundamental para la evolución de la educación y de los efectos que esta provoca en la comunidad educativa y en la sociedad.

Puebla Espinoza (2014) lo explica de la siguiente manera:

De forma general, se puede decir que la investigación educativa es la aplicación de conceptos como: conocimiento científico, ciencia, método científico e investigación científica, aplicados a la educación.

Trata de las cuestiones y problemas relativos a la naturaleza, epistemología, metodología, fines y objetivos, en el marco de la búsqueda progresiva del conocimiento en el ámbito educativo.

Una manera de poder dar una definición es analizar cómo está concebida en las distintas perspectivas de investigación (Albert, 2007).

Según las perspectivas empírico–analíticas, la investigación educativa equivale a investigación científica aplicada a la educación y debe ceñirse a las normas del método científico en su sentido más estricto.

Desde esta perspectiva, se da un carácter empírico a la investigación apoyándose en los mismos postulados que las ciencias naturales.

Por lo tanto, investigar en educación “es el procedimiento más formal, sistemático e intensivo de llevar a cabo un análisis científico” (Best, 1972).

“Consiste en una actividad encaminada hacia la creación de un cuerpo organizado de conocimientos científicos sobre todo aquello que resulta de interés para los educadores” (Travers, 1979).

Con el desarrollo de nuevas ideas sobre educación, concebida como realidad sociocultural, han surgido

nuevas conceptualizaciones o perspectivas de la investigación educativa, denominadas interpretativa y crítica.



Investigar es interpretar y comprender los fenómenos educativos.

La **concepción interpretativa** supone un nuevo enfoque en el estudio de la educación. La educación se concibe como una acción intencionada, global y contextualizada, regida por reglas personales y sociales y no por leyes científicas.

Según su concepción, investigar es comprender la conducta humana desde los significados e intenciones de los sujetos que intervienen en el escenario educativo.

El propósito de la investigación educativa es interpretar y comprender los fenómenos educativos más que aportar explicaciones de tipo casual.

Desde la **corriente crítica**, la investigación trata de develar creencias, valores y supuestos que subyacen en la práctica educativa. De ahí la necesidad de plantear una relación dialéctica entre teoría y práctica mediante la reflexión crítica.

De esta manera, el conocimiento se genera desde la praxis y en la praxis. La investigación se concibe como un método permanente de autorreflexión.

Según estas posturas se podría definir la investigación educativa como: “una indagación sistemática y mantenida, planificada y autocrítica, que está sometida a crítica pública y a comprobaciones empíricas donde resulten adecuadas”. Stehouse (1984).

Elliot (1978) la define como “una reflexión diagnóstica sobre la propia práctica”.

1. ¿Por qué es importante la investigación dentro del centro educativo?

La investigación es una herramienta. Como tal tiene un potencial muy alto, aunque siempre depende de un factor fundamental: la voluntad de comprender la realidad para mejorarla.

Cuando en un centro educativo y en su comunidad no existe dicho interés, la investigación se convierte en un evento sin efectos concretos.

Por el contrario, cuando existe la convicción de lo importante que es investigar y obtener información procesada, su importancia es mayor y puede convertirse en parte de la cultura de un centro educativo o incluso de un sistema educativo.



La convicción de la importancia de investigar puede transformar la cultura de un centro educativo o incluso de un sistema educativo.

En **el campo de la educación**, la investigación debe entenderse como un componente propio de todo proceso educativo.

La investigación es una herramienta que aporta información y permite mejorar los procesos.

Aunque la investigación educativa puede tener muchas aplicaciones y muy diversas, se pueden resumir en las siguientes:

- Identificar problemas que afectan al proceso educativo y específicamente al aprendizaje.
- Reconocer elementos contextuales que afectan al proceso educativo.
- Distinguir buenas prácticas.
- Encontrar formas nuevas de hacer los procesos de aprendizaje.
- Experimentar con estrategias, métodos y técnicas específicas.
- Documentar los procesos educativos y sus resultados.
- Fundamentar las innovaciones que se implementen.
- Medir resultados cualitativos y cuantitativos.
- Definir nuevas vías de investigación educativa.

2. ¿En qué consiste el diseño de procesos de investigación educativa?

> *Nada tiene tanto poder para ampliar la mente como la capacidad de investigar de forma sistemática y real todo lo que es susceptible de observación en la vida.*
>
> *(Marco Aurelio)*

Diseñar una investigación es definir los parámetros técnicos que tendrá y sobre los cuales basará su desarrollo. Un diseño de investigación constituye una directriz que la investigación seguirá desde su inicio hasta el final.

El diseño debe prever todos los aspectos implicados y definir los procedimientos para garantizar la calidad y solidez de los resultados. De la calidad del diseño depende buena parte la calidad de la investigación.

El punto de referencia de la investigación es el objetivo de la misma, o los objetivos, según el caso. Debe haber objetivos que dan lugar a la investigación.

Por otra parte, también es necesario tener presente la identificación del problema o el tema que será investigado, esta identificación constituye la primera delimitación de la investigación.

Sobre las características y los objetivos de la investigación educativa, Puebla Espinoza (2014) afirma:

Características de las investigaciones educativas:

- Permiten la presencia de acciones intencionales y sistemáticas.
- Son realizadas con apoyo en un marco teórico.
- Conducen al descubrimiento de algo nuevo.
- Se obtienen a través de diversas naturalezas: conocimientos, teorías, ideas, conceptos, modelos, productos, artefactos, maquinas, medios, valores y comportamientos.



Las investigaciones se realizan con el apoyo de un marco teórico.

Objetivos de la investigación educativa:

- Conocer los distintos puntos de vista sobre la naturaleza de la investigación.
- Adquirir el conocimiento y el dominio de la terminología básica.
- Conocer los diversos enfoques metodológicos aplicados por los investigadores.
- Dar respuesta a la necesidad de conocer y mejorar una determinada realidad educativa.
- Innovar en educación y analizar los resultados y eficacia de dichas innovaciones para avanzar en la mejora de los resultados educativos.
- Formular juicios de valor sobre la situación estudiada (evaluación), y establecer las causas que inciden sobre ella (diagnóstico). Esto facilita poder intervenir para potenciar, modificar y mejorar las situaciones educativas.
- Tomar decisiones y, en su caso, generalizar conclusiones que puedan estar afectando por igual a muchos sujetos o situaciones, lo que amplía la posibilidad de actuar sobre ellas y rentabilizar los recursos y las inversiones que se hacen en tiempo, esfuerzo y presupuesto al investigar.
- Valorar el grado en que se alcanzan determinados objetivos educativos.

Sobre el diseño de la investigación

El **diseño** es una parte medular de la investigación porque establece los parámetros sobre los cuales se desarrollará y define los aspectos críticos de la investigación.

Un diseño es el ejercicio de anticipar todos los aspectos de la investigación y sirve para asegurar que esta se realizará como se espera y en coherencia con sus objetivos.

La improvisación tiene efectos negativos en la investigación. Es preciso definir con anticipación y preparar todo lo necesario. De lo contrario se ponen en juego aspectos tan importantes como la validez y la confiabilidad y con ello la calidad y objetividad de los resultados.

El diseño debe contemplar específicamente los métodos y las técnicas a utilizar, tanto para la reunión de la información como para el análisis y tratamiento de la misma.

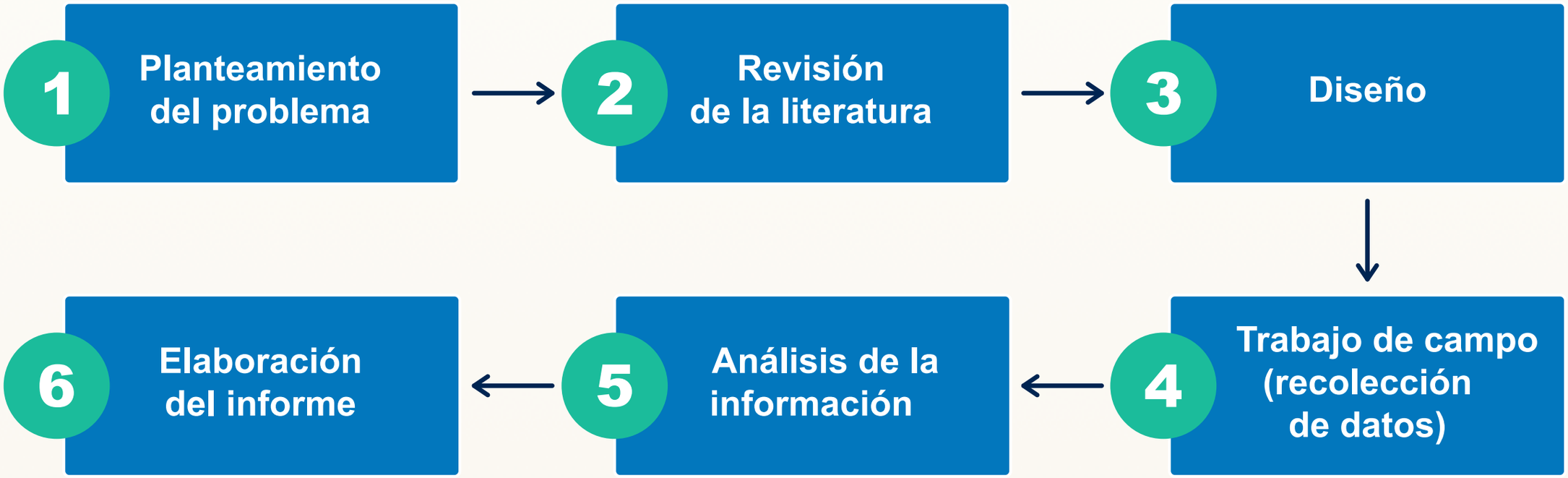
En general, un diseño de investigación precisa de tres características, especialmente cuando se trata de investigaciones cualitativas:

- **Flexibilidad.** Significa que se puede adecuar durante su desarrollo, cuando hay factores externos que cambian o cuando algunos aspectos no fueron considerados desde el inicio y se consideran necesarios.
- **Adaptabilidad.** Significa que un diseño es adaptable. No se aplica de forma rígida y existe margen para adecuar.
- **Particularidad.** Significa que cada investigación debe tener su propio diseño. Un diseño no es repetible en otra investigación, a menos que estén investigando exactamente lo mismo, en el mismo lugar y el mismo momento.

Los diseños de investigación pueden variar según las entidades responsables. No obstante, en general, deben considerarse un proceso con las siguientes etapas:

Según sea el tipo de investigación, el problema o tema sobre el que se realice, cada etapa se desarrolla con determinados componentes.

6



Sobre los grandes ámbitos de investigación

La investigación educativa es un campo amplio. Puede dirigirse a diversos temas, todos ellos importantes para la buena administración de un centro educativo o de un conjunto de estos.

Por ejemplo:

- **Aspectos técnico–pedagógicos y curriculares** asociados con el aprendizaje.
- **Aspectos socioeconómicos** relacionados con los sujetos vinculados al centro educativo y al contexto.
- **Aspectos étnico–culturales** de los sujetos vinculados al centro educativo y al contexto.
- **Aspectos tecnológicos**, de disponibilidad y de uso.
- **Aspectos administrativos** que inciden en el funcionamiento del centro educativo.

Cada aspecto es una categoría amplia en la que caben posibles temas de investigación cuyos resultados representan una oportunidad de mejora.

2. ¿Qué implica tomar decisiones a partir de los resultados de la investigación?

La razón fundamental de hacer investigación es comprender un hecho o una situación determinada, para tomar las decisiones necesarias.

Cada día en el mundo se están realizando incontables investigaciones en todos los ámbitos de la vida.

Muchas investigaciones servirán para mejorar la calidad de vida, ya sea descubriendo tratamientos médicos, desarrollando nuevas fuentes de energía, recuperando lagos y ríos, etc.

El punto culminante de la investigación es entregar resultados que ayuden a comprender lo que sucede, cómo funcionan las cosas, qué componentes son fundamentales en un sistema o un microsistema y cómo pueden ser mejorados.



La razón de una investigación es comprender un hecho para tomar decisiones.

Lo que viene después no es menos importante. Hay que tomar decisiones. Es decir, poner en práctica nuevas acciones o nuevas formas de operar, a partir de los descubrimientos científicos.

De manera que el sentido de hacer investigación se traduce en descubrir o inventar formas de hacer mejor las cosas.

Para tomar decisiones hay varios elementos que no pueden dejar de ser considerados. Destacamos tres principales:

A. La pertinencia

Implica analizar la relevancia de las diferencias entre el escenario de la investigación y el escenario en el que toca intervenir.

Es decir, toda investigación tiene alcances y límites. Estos dependen de varios factores, uno de ellos es el lugar o contexto en el que se hace la investigación.

No siempre se pueden tomar los resultados de una investigación y aplicarla a todos los contextos, eso posiblemente llevaría a errores graves.

Por ejemplo: Una investigación determina que las personas mayores tienen mejor respuesta a programas de aprendizaje de la tecnología. Es decir, muestran interés y habilidad para aprender a usar la tecnología que no se conocía en su juventud.

Este es un resultado que puede orientar nuevas intervenciones para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores.

Pero antes de tomar estos resultados como definitivos, hay que analizar el contexto y el perfil de los sujetos con los que se ha realizado la investigación.

Posiblemente una investigación de este tipo se realizó en países desarrollados donde los adultos mayores tienen condiciones básicas que les permiten enfocarse en procesos de aprendizaje de cosas nuevas. Pero ¿funcionaría igual un programa semejante en América Latina o África?

Es posible que haya muchas cosas en común, en tanto que se trata de personas con capacidades y facultades similares. Pero el contexto podría ser muy diferente y la aplicabilidad de un potencial programa sería arriesgada.



Programas de formación para el adulto mayor, en Mérida, México.

Aquí es donde hay que establecer cuáles son las similitudes y las diferencias de contexto y cuánto pesan para la toma de decisiones.

En América Latina, de hecho, muchos adultos mayores deben seguir trabajando hasta una edad avanzada. Sus intereses están más relacionados con la satisfacción de necesidades materiales que con aprender cosas nuevas.



En una investigación se debe analizar el contexto y el perfil de los sujetos estudiados

Entonces ¿los resultados de esta investigación son inútiles? –Generalmente tienen un margen de utilidad importante para cualquier contexto, pero eso no significa que la toma de decisiones sea la misma.

B. La actualidad de la investigación

Ninguna investigación es para siempre. La ciencia se construye a partir de la superación de los conocimientos existentes, bien corrigiéndolos o yendo más allá.

De modo que una investigación puede tener aportes significativos que a través del tiempo van quedando obsoletos porque se encuentran nuevos aportes que explican mejor el fenómeno del que se trata.

En las ciencias sociales, las investigaciones suelen tener mayor perdurabilidad que, por ejemplo, en las ciencias médicas. Un medicamento puede quedar descalificado en poco tiempo, si se encuentra que

tiene efectos secundarios graves o que no cumple con el propósito para el cual se creó.

En ciencias sociales, en cambio, los resultados de una investigación toman un mayor tiempo en ser conocidas y sobre todo experimentadas. De suerte que una investigación puede impulsar una teoría y durar por décadas, antes de ser desplazada por otra.



Ninguna investigación es para siempre.

Eventualmente hay fenómenos sociales mundiales que pueden cambiar el abordaje de prácticamente todos los campos de las ciencias sociales.

Por ejemplo, la globalización marcó un cambio radical en la forma de entender el comportamiento humano. De tal forma que las ciencias del comportamiento han tenido que replantearse para responder a la nueva realidad.

Imagina una investigación muy importante sobre medios de comunicación realizada antes de la globalización. Si se revisa ahora, es previsible que esté casi superada y sus hallazgos servirán poco o nada para una toma de decisiones.

Este es un ejemplo extremo, pero funciona para otros campos del conocimiento.

De modo que la actualidad de la investigación es un factor fundamental para una buena toma de decisiones.

Si se trata de una investigación en el campo de la educación, por ejemplo, la composición cultural de un grupo de estudiantes es un factor muy cambiante actualmente.

El fenómeno migratorio ha modificado los esquemas socioculturales. Ya sea por la movilidad directa de estudiantes (algunos están regresando luego de vivir en otro lugar) o por movilidad indirecta, es decir, padres o familiares han cambiado de lugar de residencia.

11



El fenómeno migratorio ha modificado los esquemas socioculturales.

El caso es que en el campo de la educación y para la toma de decisiones es muy importante verificar la actualidad de una información surgida de la investigación.

C. La verificación de la validez y la confiabilidad de la investigación

Toda investigación debe cumplir con unos criterios de validez y confiabilidad. Esto es muy importante porque permite saber si lo que se está presentando es conceptual y técnicamente sólido y se puede creer a tal punto de tomar decisiones a partir de ello.

Conviene aclarar lo que estos conceptos significan en el campo de la investigación. Para ello el texto de Ruiz Medina (2011) aclara:

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables correspondientes.

Se estima la **validez** como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada, que mida lo que se propone medir.

Algunos autores como Black y Champion (1976), Johnston y Pennypacker (1980:190–191), Kerlinger (1980:190–191), citados por Barba y Solís (1997:232–234), señalan que la validez es un sinónimo de confiabilidad.

El primero, se refiere al significado de la medida como cierta y precisa.

El segundo, se refiere al hecho de que lo que se mide actualmente es lo que se quiere medir.

Se estima la **confiabilidad** de un instrumento de medición cuando permite determinar que mide lo que se quiere medir, y que aplicado varias veces indica el mismo resultado.

Hernández et al (2003:243) indican que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Este criterio permite que la toma de decisiones se haga solo sobre aquellas investigaciones que son sólidas y por lo tanto tienen resultados que ofrecen un margen de calidad en el que se puede confiar.

Reflexión

- ¿Cuál crees que es la causa principal por la que los sistemas educativos son resistentes a los cambios y la investigación educativa tiene poco impacto?

Comprobación del capítulo XX: El diseño y puesta en marcha de procesos de investigación en el centro educativ

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XX



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XXI

La gestión de la seguridad, la salud y el riesgo en las instituciones educativas



Capítulo XXI

La gestión de la seguridad, la salud y el riesgo en las instituciones educativas

- Gestión de la salud
- Gestión de la salud emocional
- Gestión de la seguridad
- Gestión de riesgos

1. Gestión de la salud

La salud y la educación son derechos inalienables y de carácter integral, de calidad y permanentes, por lo cual deben ser promovidos por los Estados bajo el principio de universalidad con equidad.

Para lograrlo, diferentes países han recurrido a un asocio intersectorial entre las autoridades de salud y educación para la promoción del desarrollo integral de la población a través de la escuela.

En Guatemala, en el año 2000, se emitió el Acuerdo Biministerial SP-BM-24-2000 por el que se crea la Comisión Nacional de Escuelas Saludables –CONAES–.

Esta comisión es el órgano encargado de ejecutar y llevar a efecto los planes, programas y proyectos de la comisión de coordinación biministerial entre los ministerios de Educación y Salud Pública y Asistencia Social.[1]

Este asocio intersectorial busca transformar la cultura de la población.

Pretende que la escuela sea ese espacio donde los estudiantes desarrollen habilidades ciudadanas que

1.Enlace

les hagan más conscientes del cuidado y respeto de su salud y seguridad y sus derechos y obligaciones, a lo largo de las diferentes etapas de su vida.

1



La premisa es que “cuanto más pronto niños, adolescentes y docentes se familiaricen con el concepto de seguridad y salud, más rápido serán capaces de sensibilizarse acerca de los riesgos y de desarrollar, satisfactoriamente, su entorno personal y profesional saludable y seguro.”[2]

Básicamente, un centro educativo saludable es aquel que posee un ambiente sano donde se aprende de manera saludable y solidaria con el medio, promoviendo un enfoque holístico de la salud que toma en cuenta la salud física, emocional y social de la comunidad educativa.

Además, permite desarrollar dos actividades principales: controlar y prevenir los factores de riesgo y, promover la salud y el bienestar integral.

2. ¿Cómo integrar la seguridad y salud en la educación? Elementos clave para enseñar seguridad en los centros educativos.

Características de un centro educativo saludable		
Salud física	**Salud psicoemocional**	**Salud de la comunidad**
◉ Vela por su infraestructura e higiene. ◉ Vigila que la iluminación y la ventilación sean apropiadas. ◉ Tiene una superficie adecuada para el número de estudiantes que atiende.	◉ Atiende el clima en el aula y es sensible a las señales emitidas por los estudiantes, docentes y personal administrativo. ◉ Utiliza una metodología didáctica que potencia la autoestima y la capacidad para la toma de decisiones de manera democrática. ◉ Evita las situaciones amenazantes entre diferentes actores. ◉ No hace uso del castigo como instrumento de aprendizaje.	◉ Procura el desarrollo de actividades que favorecen las relaciones personales entre docentes y estudiantes. ◉ Procura la potenciación de una visión crítica y solidaria con el medio. ◉ Reconoce el papel ejemplificador del profesorado y del personal administrativo. ◉ Promueve hábitos de vida saludable dentro y fuera del centro educativo.

Aunque se suele hacer énfasis en la atención del estudiantado, un centro educativo saludable también presta atención al profesorado, al personal administrativo y a la comunidad.



7 claves para tener ambientes escolares saludables

En este sentido, algunas funciones de los directores para la gestión de la salud en las instituciones educativas son:

- Promover la realización de un diagnóstico de las condiciones de salud y factores de riesgo de la comunidad educativa. Incluye la observación, la identificación y el entendimiento de sus problemas de salud.
- Priorizar los problemas de salud a trabajar según las necesidades identificadas.
- Integrar una comisión de gestión y seguimiento a los planes de que se diseñen.
- Elaborar un plan educativo institucional (PEI) que integre las acciones para la formación en prevención para la salud y la seguridad.
- Acompañar a docentes para el tratamiento de situaciones de riesgo o emergencias de salud en el centro educativo.
- Gestionar y coordinar con las autoridades locales

de salud para la atención primaria de la salud de la comunidad educativa.

- Mantener la relación con el Ministerio de Educación para dar cumplimiento a las disposiciones que se dicten en materia de salud y educación.
- Gestionar el mantenimiento de las instalaciones y buen funcionamiento de servicios básicos del centro educativo.

En Guatemala, la gestión de la seguridad, la salud y el riesgo en las instituciones educativas se logra, en parte, a través de la Estrategia de Escuelas Saludables. La Dirección General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa -DIGEFOCE- lidera su implementación.

Como parte de la estrategia, se han diseñado materiales como: un listado de alimentos saludables para el programa de alimentación escolar, así como menús específicos para cada día, que pueden ser consultados en su página web.

2. Gestión de la salud emocional



Las emociones son determinantes en el proceso de aprendizaje.

Otro factor fundamental es la salud emocional. La Neuroeducación o Neuropedagogía han demostrado que las emociones son determinantes en el proceso de aprendizaje.

Por eso, recientemente se ha iniciado la observación y cuidado de la salud socioemocional con más detenimiento. En algunos centros, se implementan

juegos o talleres que permiten abordar el reconocimiento de las emociones o proporcionar herramientas para su cuidado.

La gestión de la salud socioemocional en los centros debe ir más allá de actividades; es preciso que sea considerada una estrategia permanente para atender la salud emocional en la cotidianidad o bien, durante y después de situaciones de emergencia.

En la gestión de la salud socioemocional, el director en un centro educativo debe:

- Gestionar actividades de educación socioemocional para todos los actores de la comunidad educativa.
- Mantener una adecuada comunicación con los padres de familia sobre las acciones del cuidado de la salud socioemocional en el centro y recomendar que se repliquen en el hogar.
- Observar e identificar posibles situaciones de riesgo o conflicto entre pares o entre docentes y estudiantes, docentes y personal administrativo, para atenderlos oportunamente.
- Escuchar a todos actores de la comunidad educativa.

3. Gestión de la seguridad

La realidad en la que se insertan los centros educativos exige que el director considere que la escuela responda a los retos de la realidad, analizando las condiciones adversas del entorno.

Una buena conducción de la prevención de riesgos permitirá sumar ideas, acciones, recursos y esfuerzos en la construcción de espacios escolares seguros y saludables.

Un entorno seguro tiene como enfoque el respeto a los derechos humanos y no el castigo y la coerción.



El plan de comportamiento protege a la comunidad educativa de los riesgos del entorno.

Algunos **indicadores de la gestión de seguridad en un centro educativo** son:

- **La escuela atiende riesgos de salud en el entorno** participando en mejoras al entorno físico y psicosocial de la escuela. Por ejemplo: Identificar y eliminar posibles causas de accidentes: pasos inseguros, construcciones, territorios peligrosos, senderos inseguros.

- **Elabora y aplica un plan de acción y códigos de comportamiento** para la protección de la salud integral de la comunidad educativa, basados en el respeto a los derechos relacionados con la salud (física y socioemocional).

- **Dicho plan y códigos de comportamiento deben proteger a la comunidad educativa contra todo tipo de violencia**, abuso, incluyendo malos tratos y abuso sexual del personal escolar, padres, vecinos, y entre los estudiantes (bullying). Además, promover la protección contra el consumo de drogas, la salud física, la gestión de las emociones, entre otros.

Esto implica, entre otras **medidas:**

- Prohibición y sanción (no punitiva, sino reconstructiva) respecto a la aplicación de castigos físicos a los estudiantes por parte del personal escolar.

- Prohibición y sanción sobre posesión de armas en la escuela y actos de intimidación y violencia al interior de la escuela.

- Controles en zonas potencialmente peligrosas para la seguridad de los estudiantes (vías de acceso a la escuela).
- Garantía de un sistema adecuado de iluminación dentro y fuera de la escuela.
- La promoción para evitar el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas, dentro y fuera de la escuela.
- Formación sistemática para la salud y el bienestar integral.
- Protección a toda la comunidad educativa de la exposición a materiales peligrosos.
- Disponibilidad de primeros auxilios y equipos de emergencia.
- Elaboración y aplicación de procedimientos de respuesta ante situaciones de emergencia relacionadas con la salud de los estudiantes.[3]

También es función de la administración educativa, gestionar la creación de un entorno seguro en los centros educativos.

Gestionar la creación de un entorno seguro		
Gestión de la reducción de riesgos en el entorno. Acciones para la prevención de riesgos, la atención de problemas externos y el fortalecimiento de los factores de protección familiares, comunitarios y sociales.	**Construir un ambiente escolar formativo.** Fortalecer la gobernabilidad en la escuela a través del liderazgo escolar. Acciones para prevenir riesgos internos, atención de problemas en la escuela y fortalecimiento de factores personales y sociales de protección.	**Acompañamiento académico.** Apoyo para la creación de un clima socioafectivo en el aula, promoción de una cultura de prevención y fortalecimiento de los factores personales de protección desde el currículo y el clima del aula.

3. Adaptado del enlace

4. Gestión de riesgos

Hay otro concepto fundamental, hablando de seguridad y salud en instituciones educativas: la **gestión de riesgos.**

Como parte de su tarea formativa, la escuela debe preparar al estudiantado para prevenir, enfrentar y superar situaciones de riesgo.

En los niños y adolescentes, las situaciones y conductas de riesgo se relacionan con:

- **Trastornos alimenticios:** anorexia, bulimia, obesidad, malnutrición y desnutrición.
- **Las emociones y las relaciones:** baja autoestima, problemas de identidad, depresión, ansiedad y conductas disruptivas, violentas o suicidas.
- **Problemas relacionados con la sexualidad:** abusos, acoso, violación, relaciones sexuales tempranas, infecciones de transmisión sexual, embarazo en adolescentes.
- **Drogas:** consumo de alcohol, tabaco y drogas ilícitas; convivencia con personas que consumen, cultivan, transportan o comercializan las drogas.
- **Violencia y delitos:** participación en pandillas y grupos delictivos, actos de violencia, infracciones a las leyes y a las normas.



Es tarea de la escuela prevenir, enfrentar y superar situaciones de riesgo.

La gestión de riesgos requiere el fortalecimiento de los factores de protección, para lo cual, es fundamental el liderazgo democrático de la figura de director.

Este liderazgo debe desarrollar habilidades como: mirada a largo plazo, planear movimientos estratégicos, propiciar la unidad y corresponsabilidad de la comunidad educativa para el logro de los objetivos que se planteen.

En este sentido, una de las primeras acciones a promover es la identificación de riesgos latentes.

Para ello habrá que incorporar en el currículo y el calendario escolar una serie de actividades para trabajar estos aspectos con estudiantes, docentes y padres de familia, de manera que se involucren, tanto en la identificación de la situación y de los riesgos, como en la construcción de estrategias para mitigar esos riesgos y en la aplicación y monitoreo de las mismas.

Si bien es cierto que en el currículo se incluyen competencias, indicadores y contenidos relacionados con la gestión del riesgo, es importante tenerlos presentes y cuidar de que realmente se incluyan como contenidos a desarrollar, así como prácticas para que los estudiantes desarrollen habilidades y actitudes para afrontar los desastres.

Eso significa que, durante el ciclo escolar, cada docente debe promover en el aula experiencias de aprendizaje donde los estudiantes aprendan a:

- **Observar el entorno para identificar riesgos** potenciales relacionados con desastres naturales o eventos que surgen como consecuencia de la acción humana en el entorno. Por ejemplo: tirar o quemar basura, contaminar el agua, exponerse a químicos, etc.
- **Seguir protocolos de seguridad** frente a posibles desastres, tales como evacuar la escuela con tranquilidad y en orden.

- **Realizar propuestas** de acción para protegerse contra diversos riesgos presentes en el entorno.
- **Promover en su familia y comunidad el conocimiento y la concienciación** sobre medidas de protección y seguridad contra los riesgos.

La gestión del riesgo debe trascender el aula y llevarse a los hogares, al personal docente y administrativo para generar una cultura de prevención de riesgos.

Muchos ministerios y secretarías de educación de Latinoamérica cuentan con guías y normativas para la gestión del riesgo, que todo directivo debe conocer y tomar en cuenta en el diseño de sus planes.

Lo importante es que todo plan de gestión del riesgo cuente con estrategias para afrontar situaciones de emergencia y desastres, para proteger, recuperar emocionalmente a la comunidad educativa y fomentar la recuperación del tejido social o resiliencia.

Es recomendable que en todo centro se organice un comité o comisión de seguridad y gestión del riesgo, cuyas funciones pueden ser:

- Velar por el cumplimiento de los planes de seguridad y gestión del riesgo.
- Monitorear las acciones educativas que se llevan a cabo en el centro educativo, relacionadas con estos ámbitos.
- Verificar medidas de seguridad del centro educativo, tales como señalización, manejo de sustancias nocivas, manejo de aguas negras, entre otras.
- Organizar la formación docente y de las familias con relación a los temas que atiende el comité o comisión.

Comprobación del capítulo XX: El diseño y puesta en marcha de procesos de investigación en el centro educativo

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XX



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XXII

El diseño y la gestión de programas orientados a la integración escuela – familia

Capítulo XXII

El diseño y la gestión de programas orientados a la integración escuela – familia

- Programas de fortalecimiento de las familias
- Pilares de la educación para el futuro
- Programas de actividades extracurriculares
- Promoción de proyectos

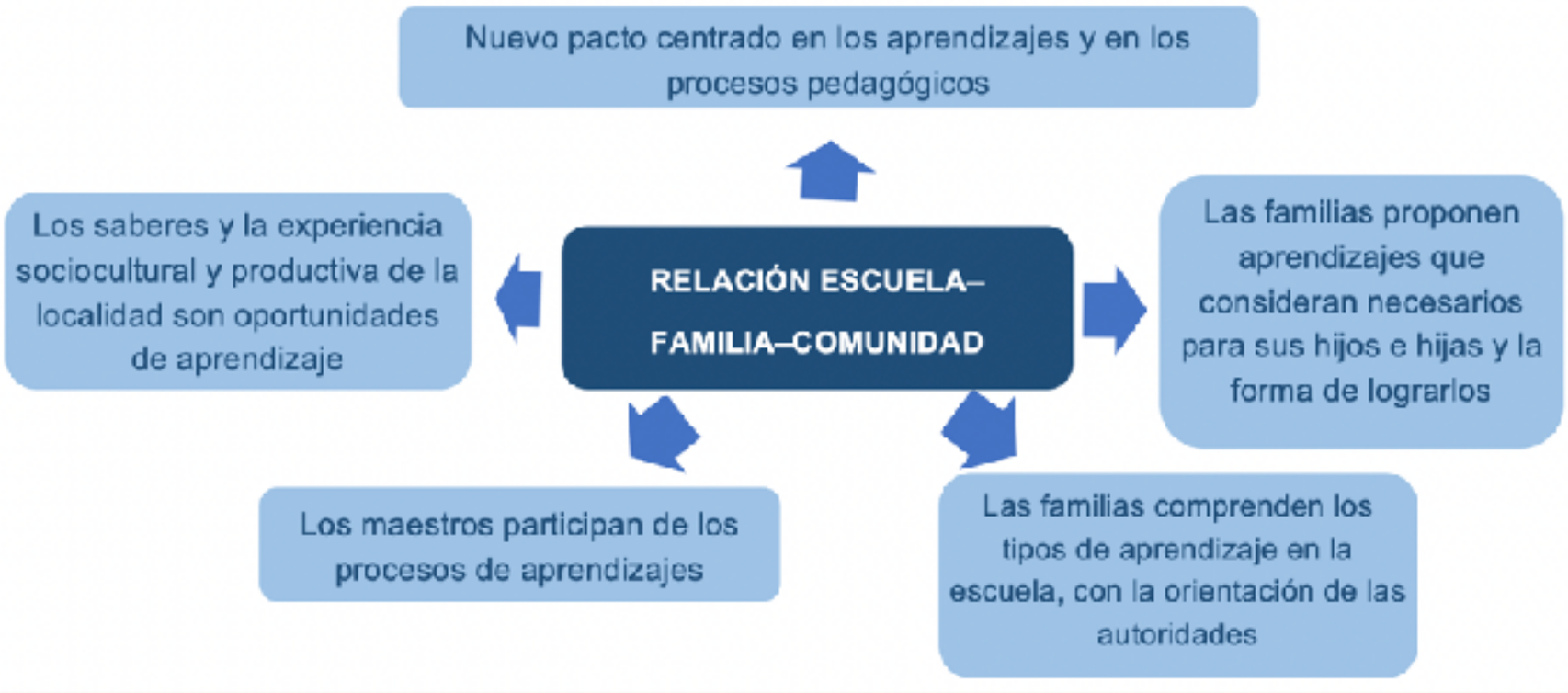
La educación es un derecho inalienable de la niñez y la adolescencia, y es obligación de las familias y de la escuela, garantizar el disfrute de este derecho, trabajando de manera conjunta.

Sin embargo, tradicionalmente se ha dado una división entre familia y escuela. Cada parte manifiesta sus “razones”:

Por una parte, muchas familias se desligan del proceso escolar de sus hijos, sobre todo cuando se sienten “incapaces” de apoyarlos en su aprendizaje, por falta de conocimientos y capacidades (analfabetismo, baja escolaridad…), o sienten que no pueden disciplinar a sus hijos.

Por otro lado, muchas escuelas miran a las familias como agentes con escasa capacidad para apoyar el proceso educativo y como entes de control que pueden cuestionar sus debilidades, lo que hace que cuenten con ellas solo para ocasiones especiales, como la entrega de reportes o para reclamar su apoyo puntual en actividades escolares.

Otro factor que incide en las relaciones familia escuela es: la necesidad de migrar, los horarios extendidos de trabajo, ambos padres trabajando, otros parientes a cargo de los niños, etc.



Entre la escuela y la familia está el entorno con sus medios de comunicación, incluyendo el IInternet, cumpliendo una función educativa. Niños y adolescentes reciben gran cantidad de información por diversos medios, que están cumpliendo, para bien o para mal, una función educadora.

Por un lado, la información científica, motivadora y promotora de valores, así como el acceso a programas, cursos, vídeos y otros recursos de aprendizaje tan diversos que Internet ofrece, contribuye al desarrollo y formación integral de los estudiantes.

Pero, por otra parte, información errónea, acientífica, malintencionada en Internet, constituye un riesgo, especialmente para los niños y jóvenes sin supervisión y más vulnerables a estas influencias, lo que representa un reto que deben afrontar las familias y la escuela.

Pese a estas situaciones, es necesario cambiar el enfoque de la relación familia escuela. Es fundamental que ambas se acerquen para trabajar en el cumplimiento de los derechos de la niñez, superando las dificultades que hasta ahora los han separado.

En este proceso, el director debe tomar la iniciativa del acercamiento, así como el liderazgo en la relación, garantizando la participación activa de la familia en los procesos educativos.

¿De qué formas pueden hacerlo? Veamos algunas a continuación:

1.Programas de fortalecimiento de las familias

Tanto la escuela como la familia son espacios de socialización y aprendizaje para la niñez y la adolescencia.

Cada uno, desde su ámbito tiene el reto común de desarrollar un proceso educativo que responda a la tarea de atender las necesidades afectivas, cognitivas y sociales de niños y adolescentes.

En el mundo actual, la realidad cambiante requiere replantearse constantemente puntos de vista y teorías sobre la función de la familia y la escuela en el proceso educativo, los paradigmas y teorías educativas que rigen el proceso y el tipo de enseñanza.

Esto es, proponer un nuevo modelo de educación que, desde el presente y hacia el futuro, permita educar a la niñez y la adolescencia para vivir y participar en comunidad.

2. Pilares de la educación para el futuro [1]

[2] Aprender a ser	Aprender a hacer	Aprender a conocer	Aprender a vivir en comunidad
Se **aprende a ser** al descubrir y valorar la propia personalidad, con sus potencialidades y limitaciones, y al valorar la personalidad de los otros, identificando las diferencias entre personas y respetándolas. Se **aprende a ser** viéndose como parte de un grupo y aprendiendo a relacionarse.	Se **aprende a hacer** en relación con los otros, al manipular, experimentar, asociar elementos, dejando libre la creatividad. Los niños desarrollan habilidades observando y descubriendo, en relación con otros	Se **aprende a conocer** acercando a la persona a su historia para que se reconozca en sus raíces. Que se reconozca fruto de una historia familiar que da sentido a lo que es hoy y le permita comprenderse como ser social.	Se **aprende a vivir en comunidad**, al recibir educación para la vida comunitaria. Que aprenda a ejercitar la participación, la cooperación, el diálogo y la toma decisiones consensuadas. Que sea capaz de compartir sus conocimientos con otros y transferir sus conocimientos a otros contextos.
Se **aprende a ser** sintiéndose querido, valorado y descubriendo que cada uno es digno de ser amado. Esto ocurre inicialmente en la familia.	Se fomenta estimulando al niño a investigar, descubrir, explorar y experimentar. En esta tarea pueden participar familia y escuela, por medio de estrategias innovadoras de trabajo en común.	En casa se debe crear un ambiente de diálogo que permita a los niños tomar conciencia de su procedencia y conocer su filiación y le ayuden a tomar conciencia de su identidad personal, familiar y social.	El reto es enseñar **a ser y aprender a vivir en comunidad**

1. Fuente: elaboración propia con información del informe La Educación encierra un tesoro

Décadas de investigación han demostrado que el involucramiento de la familia en la educación de niños y jóvenes, tanto en la escuela como en el hogar tiene repercusiones positivas en el proceso educativo:

- Mejora el desempeño escolar
- Anima a la asistencia a la escuela
- Favorece las habilidades sociales y
- Aumenta la tasa de graduación.

Además, se garantiza un **proceso educativo coherente** donde escuela y familia estén alineados en los valores que fomentan para la vida de los estudiantes.

Es decir, **de la coordinación y armonía entre familia y escuela va a depender el desarrollo de personalidades sanas y equilibradas**, cuya conducta influirá en posteriores interacciones sociales y convivencia en grupo, que crearán un nuevo estilo de vida.

Por ejemplo, cuando el niño observa en casa valores de participación y comunicación que son reforzados en la escuela, puede transferirlos fácilmente a otros contextos y a las generaciones siguientes.

La administración educativa juega un papel importante para lograr una relación sana familia escuela.



Familia y escuela, juntos para mejorar la educación.

En este sentido, algunas **acciones** que puede propiciar son:

- Generar espacios de encuentro y diálogo entre las familias y los docentes. Más allá de espacios meramente informativos (para dar reporte de quejas, por ejemplo); deberá ser un diálogo genuino sobre el avance del estudiante y las preocupaciones o metas con relación a él.
- Mantener informadas a las familias sobre los diferentes aspectos del proceso educativo, por ejemplo: becas, actividades relevantes, estrategias educativas, gestiones, etc.
- Jornadas de estudio para dotar al cuerpo docente de herramientas, técnicas e instrumentos para involucrar a la familia en el proceso educativo y en la vida de la escuela.
- Formación de madres y padres sobre el papel de la familia en la educación, diálogo democrático, disciplina positiva, manejo de emociones, etc.
- La convocatoria a los padres para participar en el desarrollo del currículo escolar, ya sea en su diseño o en su ejecución.
- Programas que apoyen al desarrollo de la familia y de cada persona, como: cursos, talleres, alfabetización, etc.

En todos los casos, la relación escuela familia debe fortalecerse para enriquecer los procesos educativos de los niños, niñas y adolescentes y el desarrollo comunitario.

3. Programas de actividades extracurriculares

Las actividades extracurriculares son programas o proyectos diseñados para desarrollar las habilidades de niños y adolescentes, que no forman parte de los programas académicos oficiales.

De hecho, en general se desarrollan fuera de la escuela o en horario no escolar, propiciando experiencias educativas en entornos diversos.



Actividades extracurriculares.

Los programas de actividades extracurriculares, vistos desde un sentido amplio, tienen un gran potencial para fortalecer las relaciones escuela comunidad, puesto que son espacios de aprendizaje y entretenimiento compartidos entre niños, familia y docentes.

Estos programas y proyectos representan ventajas para la salud física, la salud emocional y para la mejora cognitiva de los diversos actores de la comunidad educativa.

Entre las ventajas podemos mencionar: [2]

- **Mejoran la autoestima y la salud emocional**, sobre todo, por el sentido de logro que se genera al momento de vivir un pequeño éxito en una actividad puntual de interés para quienes participan.
- **Mejoran el aprendizaje de habilidades específicas**, ya que promueven este desarrollo mediante actividades ordenadas, según el nivel de desarrollo de los estudiantes. Además, los aprendizajes pueden aplicarse en otras áreas y tareas.
- **Animan a la socialización**. Una actividad extracurricular promueve el trabajo en equipo propiciando valores como respeto a la diversidad, manejo de las emociones, aprendizaje y trabajo en equipo, etc.

2. *https://www.ccnatacion.com/actividades–extracurriculares–por–que–son–importantes/*

- **Aprovechamiento del tiempo libre:** los participantes aprenden a utilizar su tiempo libre en actividades útiles obteniendo mayores beneficios en su desarrollo integral.

Ejercicio

Analiza la información de la imagen siguiente, sobre la importancia de las actividades extracurriculares. Posteriormente responde las siguientes preguntas:

- ¿Qué valoración le das a las actividades extracurriculares que organiza el centro educativo donde laboras o has laborado?
- Elige uno de los postulados y plantea las evidencias de si se cumple o no en tu centro educativo.



Como en otros temas, aunque regularmente las actividades extracurriculares se centran en los estudiantes, es valioso proponer actividades para los docentes, o al menos, propiciar que se integren como espectadores y no como coordinadores.

Además, como ya se dijo, es beneficioso proponer actividades donde participe activamente la familia en la preparación, desarrollo y evaluación.

Planificar una actividad extracurricular que realmente contribuya a transformar la cultura del centro educativo se presenta como un reto. Generalmente se organizan actividades como una kermés, día de la familia, rifas, actividades tradicionales donde se intenta involucrar a la familia y la comunidad, pero pueden resultar poco exitosas.

Para enriquecer la experiencia de las actividades extracurriculares, el director debe tomar en cuenta que:

- Es mejor plantear actividades que sean del interés de la comunidad educativa, para lo cual pueden realizarse sondeos de opinión y propuestas.
- Se deben elegir actividades realistas y accesibles, que puedan ser financiadas sin representar gastos o compromisos para las familias y los docentes.
- Es importante dejar claros los objetivos y las habilidades que se quieren desarrollar con la actividad y comunicarlos de forma clara.
- Los programas o proyectos extracurriculares deben ser sistemáticos, para asegurar algún grado de éxito.

4. Promoción de proyectos

Otra forma de acercar familia y escuela es mediante el desarrollo de proyectos, como los ejemplos que se describen a continuación:

a) **Proyectos de corte ambiental:** este tipo de proyectos pueden promover la actitud ciudadana para la protección y cuidado del ambiente y el conocimiento de derechos.

Algunas de las actividades son:

- Identificar focos de contaminación en la comunidad y trabajar en su reducción o eliminación.
- Reforestación de parques o lugares donde se pueda dar seguimiento al proyecto.
- Conocer tipos de cultivo en la comunidad y desarrollar pequeños huertos.



Proyectos de corte ambiental.

b) **Proyectos de corte tecnológico:** la idea de estos proyectos es aprender a darle un uso educativo a la tecnología disponible en las familias y la comunidad.

Por ejemplo:

- Entrevistar a personajes de la comunidad o la colonia, utilizando el teléfono celular.

- Grabar, en audio o video, la historia de la comunidad contada por una persona anciana.
- Tomar fotografías de los diferentes oficios presentes en la comunidad o de las formas de recreación.

Este tipo de proyectos también combina el desarrollo de habilidades tecnológicas pues los materiales producidos deben ser colocados en blogs, páginas web, redes sociales para darlos a conocer.

Esto permite que la niñez y la adolescencia aprendan a dar uso a las redes sociales como canales de difusión de pensamiento.

c) **Proyectos artísticos:** permiten explorar diversas expresiones de arte y resignificarlas profundizando en los pueblos o subculturas que las promueven.

Pueden ser proyectos de música, teatro, danza, pintura y dibujo, escultura, muralismo, manualidades, entre otros. Se trata no solo de aprender un arte sino de profundizar en su conocimiento, de investigar más sobre esta.



El grupo “Parejas de Baile de Santa Rosita”. Guatemala.

Comprobación del capítulo XXII: El diseño y la gestión de programas orientados a la integración escuela – familia

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XXII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XXIII

Diseño y aplicación de la evaluación institucional

Capítulo XXIII

Diseño y aplicación de la evaluación institucional

- ¿En qué consiste la evaluación de programas y proyectos educativos?
- ¿Por qué es importante la evaluación institucional y qué evalúa?

La evaluación de centros es un proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recolección de información rigurosa, valiosa, válida y fiable, orientado a valorar la calidad y los logros de un programa, como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del centro como del personal implicado y, de modo indirecto, del cuerpo social en el que se desarrolla.[1]

1



La evaluación es un proceso sistemático.

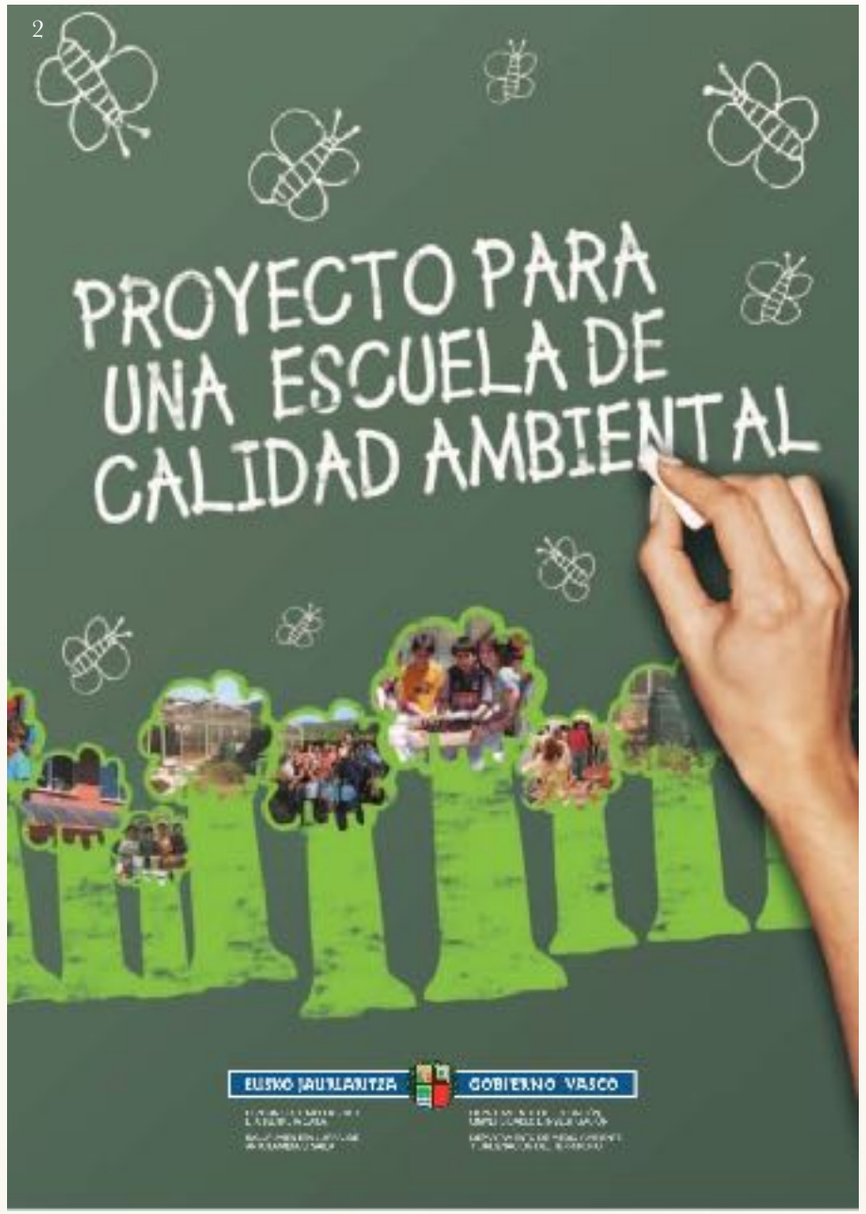
1. ¿En qué consiste la evaluación de programas y proyectos educativos?

Iniciamos este tema, compartiendo la reflexión personal del coordinador de un centro educativo, sobre camino recorrido en torno a un proyecto educativo llamado **“Proyecto para una escuela de calidad ambiental”**.

1. *Revilla Figueroa, Diana Mercedes. La evaluación institucional: una estrategia válida para la gestión escolar.*

Los objetivos de este proyecto son:

- Integrar la gestión de la calidad ambiental en el quehacer educativo.
- Reforzar el uso didáctico del entorno natural, social y su implicación en la comunidad.
- Mejorar las formas de organización, los contenidos curriculares y los valores ambientales que se transmiten, y
- Resolver los conflictos a través del diálogo y el consenso.



Portada del documento sobre la experiencia del Proyecto para una escuela de calidad ambiental.

Después de tres cursos como coordinador, he visto cómo ha ido evolucionando el proyecto.

Desde el principio, de un entusiasmo comedido, aunque sincero, y grandes expectativas, a corroborar que el camino es largo y el proceso debe ser tranquilo pero constante; novedoso e innovador para acallar el desencanto que siempre se produce, pero a la vez retrospectivo, retomando procesos vividos y conceptos asumidos, para no olvidar los fundamentos que nos sustentan y el interés que nos une: construir un centro ed más ucativo de calidad ambiental.

He vivido el proyecto a gusto y desde muy adentro. Por eso mis sensaciones son de haber caminado, de haber realizado un trabajo serio con una participación más que aceptable. […]

He ido viendo cómo el proyecto pasaba por las fases previstas de reflexión y puesta en acción […].

Tengo la sensación de haber ayudado a construir gran parte de ese centro educativo de calidad ambiental, a sabiendas de que aún queda mucho por hacer. Hay que recordar aquí aquello de que "lo importante no es lo que hemos hecho, sino lo que vamos a hacer".

En esta reflexión personal miro hacia atrás y la sensación es que estamos consiguiendo un cambio: el proyecto ha dado al centro una imagen de calidad y que merece la pena seguir trabajando por ello.

José Manuel Echevarría Iglesias.[2]

2. *Proyecto para una escuela de calidad ambiental. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. 2006*

La reflexión compartida, refleja, desde los zapatos de uno de los participantes del proyecto, aspectos importantes del sentido de los programas y proyectos que se realizan en los centros educativos y la importancia de evaluarlos.

Esta reflexión, además, es inspiradora para emprender proyectos que logren impactar la calidad educativa.

Analiza la siguiente definición de “Evaluación de programas”, del Fondo de Población de Naciones Unidas, e identifica sus características:

La evaluación de programas es un instrumento de gestión. Es un proceso de duración determinada que trata de valorar de manera sistemática y objetiva la pertinencia, el rendimiento y el éxito de los programas y proyectos concluidos y en curso.

La evaluación se realiza con carácter selectivo para dar respuesta a determinadas preguntas e impartir orientación a los encargados de tomar decisiones y los administradores de programas, así como para obtener información que permita determinar si las teorías e hipótesis básicas que se utilizaron al formular el programa resultaron válidas, qué surtió efecto o no, y por qué.[3]



En todo proyecto, hay que pensar en su evaluación.

3. *¿Qué es una evaluación de proyecto o programa, y cómo se lleva a cabo?*

¿Qué elementos evaluar?

Esta pregunta responde a una característica importante de la evaluación de programas: el análisis y la valoración del proceso y de los resultados.

De ahí, que se hable de evaluación del diseño, de la implementación y del impacto, que son los elementos a considerar para hacer el análisis y valoración de los programas. Veamos a qué se refiere cada uno.

1. **Evaluación del diseño:** analiza si están claramente identificados el problema social que se quiere atacar, la justificación de la intervención y las herramientas a utilizar (señalando qué antecedentes o bajo qué teorías se espera que reviertan los procesos señalados como problemáticos), los objetivos y metas que se proponen, y si este conjunto de elementos guarda una coherencia lógica entre sí.

2. **Evaluación de la puesta en práctica u operacional:** evalúa el nivel de



La evaluación de diseño analiza el problema, sus objetivos y metas.

implementación y los procesos del programa, es decir, una vez puestas en marcha las actividades señaladas en el diseño del programa.

Este tipo de evaluación trata de responder preguntas como: ¿cuáles son las características claves del programa?, ¿quiénes participan?, ¿la organización cuenta con un equipo de trabajo bueno y capacitado?, ¿están bien asignadas las

responsabilidades?, ¿qué hace el personal?, ¿están siendo completadas las tareas de los intermediarios a tiempo?, ¿a qué porcentaje de la población objetivo se está llegando y de qué forma?, ¿qué experimentan los participantes?, ¿qué está funcionando y qué no? (JPAL: 5; Patton, 2008).

3. **Evaluación del impacto:** identifica si los cambios que se han producido luego de la implementación de un programa, son atribuibles a este, y cuantifica la magnitud de ese efecto, descartando la posibilidad de que factores distintos al programa en estudio expliquen el impacto observado.

   A partir de la información generada, se puede decidir acerca de eliminar las intervenciones menos eficaces o escalar las que muestren buenos resultados.[4]

La evaluación de programas requiere el uso de varios instrumentos para la recolección de información, que responden a metodologías cuantitativas y cualitativas.

2. ¿Por qué es importante la evaluación institucional y qué evalúa?

Para responder a esta pregunta, empezaremos diciendo que la evaluación institucional es como tomar una radiografía de la organización educativa. Se trata de mirar en su interior y todas las dimensiones que la habitan: las relaciones entre los docentes, la gestión administrativa, los vínculos con la comunidad, entre otros.

Esta mirada permite recoger información de su organización y funcionamiento, analizarla y valorar la calidad del servicio que se está brindando. Así mismo, posibilita identificar todas aquellas áreas donde es necesario intervenir.

4. INEED. Guía metodológica de evaluación de programas educativos. Montevideo, Uruguay. 2016

Como cualquier proceso de evaluación, la institucional también se realiza para mejorar la calidad educativa.



El docente que abre su mente para escuchar lo que le dicen los resultados de la evaluación de sus estudiantes y, a partir de ahí, construye formas innovadoras de enseñar, no repetirá los errores cometidos antes.

A nivel institucional es común hablar y hacer evaluación de los aprendizajes de los estudiantes. Esto se programa, con un cronograma de fechas, estableciendo los procedimientos, diseñando instrumentos y generando informes de notas del rendimiento.

Hablar de evaluación institucional e implementarla no siempre es una práctica frecuente. El término “Evaluación institucional” suele provocar reacciones como: temor, preocupación e incomodidad, producto del desconocimiento, experiencias previas desagradables, creencias equivocadas, o bien, resistencia a procesos novedosos.

Por ejemplo, se puede generar temor al asociar evaluación institucional con un carácter punitivo, de cuyos resultados pueda depender el puesto de trabajo.

A veces, provoca incomodidad conocer la percepción de los demás sobre el propio desempeño.

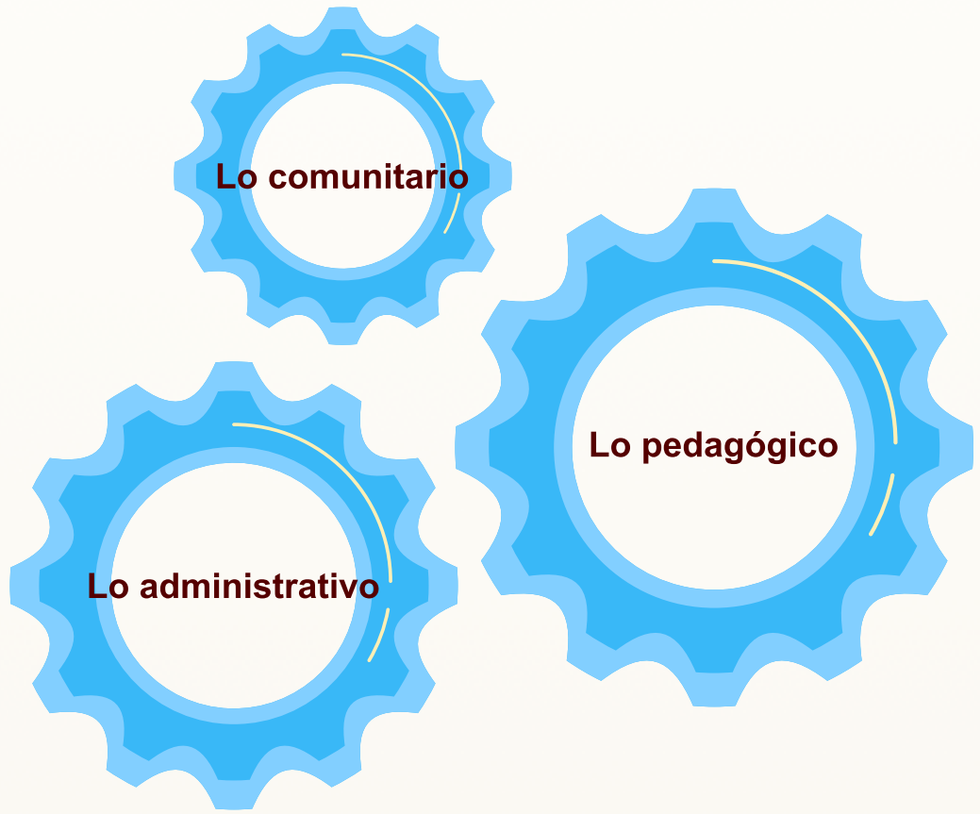
En ocasiones, el enfoque de esta evaluación es muy reducido. Esto, cuando se realiza una única acción, generalmente a fin de año o bien, cuando se hacen valoraciones sobre la labor docente, basado en una o dos visitas al aula.

El proceso de evaluación institucional, involucra a toda la comunidad educativa: directivos, profesores, estudiantes y padres de familia. Es importante que previo a instalar una práctica de evaluación institucional, se asegure que todos, comprenden de que se trata, cómo se hará y para qué.

¿Qué evaluar? [5]

Mencionamos a continuación algunos aspectos que pueden ser objeto de la evaluación de la gestión en la institución educativa.

6



1. Aspecto pedagógico-didáctico

Involucra al proyecto curricular de centro, a la programación curricular y a todos los elementos que inciden directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

5. *Institucional. Módulo 5. Ministerio de Eduación. República del Perú. 2006.*

El eje fundamental lo constituyen: los vínculos que tanto docente como alumnos establecen con el conocimiento, los modelos didácticos que más se utilizan, las modalidades de enseñanza que se observan con mayor frecuencia, las teorías de enseñanza y el aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, la evaluación del aprendizaje, entre otros.

2. Aspecto organizacional

Entendido como el conjunto de aspectos estructurales formales e informales de cada institución que determina un estilo de funcionamiento y organización. Por ejemplo: la organización que asume, el organigrama, los canales de comunicación, la aplicación del Proyecto Educativo Institucional.

3. Aspecto administrativo

Hace referencia a los recursos humanos y financieros y a los tiempos disponibles. Por ejemplo, el movimiento de personal y el presupuesto de las instituciones educativas.

4. Aspecto comunitario

Implica la relación de la institución educativa con su entorno, la imagen que la comunidad tiene de la institución, el prestigio que la institución ha ganado, las demandas, exigencias y problemas que recibe del entorno, entre otros.

5. Aspecto institucional

Se analiza aquí la planeación integral, la política educativa que se lleva a cabo, las normas dictadas por la administración valorando los resultados prácticos de su aplicación, el funcionamiento de las instancias de participación. Por ejemplo, el estilo de gestión del director.

Comprobación del capítulo XXIII: Diseño y aplicación de la evaluación institucional

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XXIII



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XXIV

El perfil de los administradores educativos

Capítulo XXIV

El perfil de los administradores educativos[1]

- Conocimiento del contexto y de la comunidad educativa
- Dominio de la administración y la organización educativa
- Liderazgo y Autoridad
- Autogestión
- Apertura a los cambios
- Dinamizador de la comunidad educativa



Perfil del administrador educativo: empatía, creatividad, eficiencia, motivación, escucha activa, pensamiento estratégico.

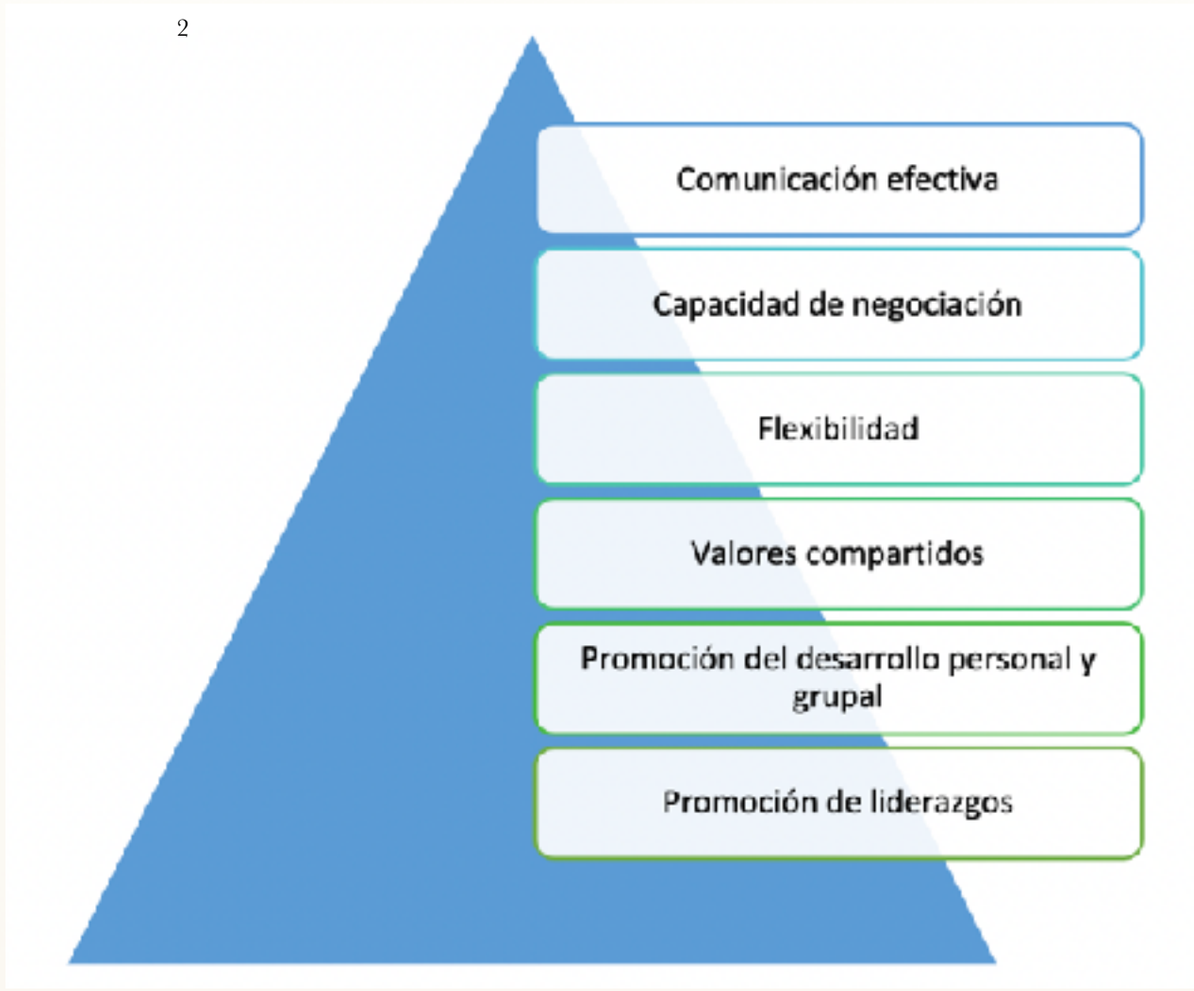
En este capítulo, identificaremos todos los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que requiere el administrador educativo, para realizar su trabajo en forma efectiva en una institución educativa.

Para empezar, revisemos el perfil del administrador: habilidades y competencias de Katz que plantea la existencia de cuatro tipos de habilidades esenciales

1. Perfil del administrador (o director) de instituciones educativas. consultado 04 de junio de 2020.

para que la administradora o el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo:

- **Habilidad técnica.** Utilizar adecuadamente, con eficiencia y eficacia, los conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para realizar sus tareas.
- **Habilidad humana.** Capacidad para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
- **Habilidad conceptual.** Habilidad para comprender las complejidades de la organización y manejar los temas que involucra, de manera científica y técnica, con alto nivel comprensivo y discursivo.
- **Habilidad política**. Capacidad para posicionarse como director, ejerciendo el poder de forma democrática y estableciendo relaciones armoniosas, de coordinación y apoyo, tanto en el interior de la escuela como a nivel interinstitucional.



Características de un buen administrador educativo[2]

- Saber prever, organizar, dirigir, coordinar, y controlar, es decir, saber administrar.

2. *Ibidem*

- Manifestar respeto por lo demás, y procurar la armonía entre los objetivos del plantel y los objetivos del personal.
- Poseer una personalidad bien adaptada, con estabilidad y seguridad.
- Tomar decisiones acertadas y a tiempo.
- Contar con un conocimiento amplio de los propósitos y objetivos de la institución.
- Expresarse oralmente por escrito con facilidad. Hablar claro, breve y preciso.
- Ser sensato y poseer autodominio ante situaciones adversas o molestas.
- Tener siempre espíritu de servicio con los demás.
- Ser sencillo, cordial y diplomático.
- Reunir tres dimensiones deseables: actividad, habilidades y carisma.

En la medida que el director o directora cuente con estas características, tendrá mayores posibilidades de éxito en su labor administradora.

1. Conocimiento del contexto y de la comunidad educativa[3]

Un centro educativo debe responder a las características sociales, culturales y económicas de la niñez.

El aprendizaje dentro del centro educativo debe tomar en cuenta la lengua, cultura y actividades productivas del contexto, para lo cual una de las principales garantías es que la o el administrador educativo y el personal docente, sean de la propia comunidad. De lo contrario, es fundamental que la conozcan profundamente.

Para responder a la realidad donde se asienta el centro educativo, el director debe promover procesos

3. Construyamos una nueva escuela rural. PRODESSA. Guatemala, 2010. Pp. 23. Consultado el 04 de junio de 2020.

en los que la cultura local, los elementos del contexto y, principalmente, el aprendizaje de la realidad local, se integren al currículo y formen parte de los contenidos educativos.

De esta forma el centro educativo puede apoyar procesos de desarrollo comunitario, fortalecer la organización y revitalizar la cultura e identidad local.



El centro educativo debe responder a la realidad donde se asienta.

Para el logro de una educación de calidad, es determinante el estilo de liderazgo del director o directora, pero no menos importante es el conocimiento del contexto y la comunidad educativa.

La relación escuela contexto debería atravesar toda la actividad institucional y comprometer a todos los actores de la comunidad educativa.

2. Dominio de la administración y la organización educativa[4]

El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos administrativos (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión.

4. Ramírez, Norma. "Reconocimiento y aplicación de la Legislación Educativa como factor determinante en la Administración de los establecimientos educativos atendidos por la Coordinación Técnica Administrativa 10–05–06, del municipio de San José El Ídolo, Suchitepéquez

Para ello se considera necesario que:

- **Conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo** de los aspectos técnicopedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- **Capacidades para planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar** todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- **Habilidad para gestar sinergias** entre los miembros de la comunidad educativa, pero también con organizaciones locales de distinta naturaleza, en la búsqueda del bienestar de todos, especialmente de los estudiantes.
- **Capacidad para organizar y gestionar todos los recursos** de la escuela, potenciando su eficiencia y eficacia, en la búsqueda de la mejora continua.
- **Capaz de liderar la toma de decisiones** que beneficien a toda la comunidad educativa de manera democrática, así como asumir las responsabilidades y consecuencias que conlleva.

4



Comunidad

- Participación en desarrollo curricular
- Proyectos conjuntos
- Diálogo de saberes

Director

- Autoformación continua
- Liderazgo
- Gestión pedagógica y administrativa



Estudiantes

- Desarrollo integral
- Protección integral

Docentes y administrativos

- Formación continua
- Integración a proyecto innovador

3. Liderazgo y Autoridad[5]

Es incuestionable que un administrador educativo debe ejercer autoridad y liderazgo, los cuales, idealmente debe poseer como resultado de su capacidad para gestionar y dirigir el centro educativo y no solo como un poder que le ha sido otorgado formalmente.

Por consiguiente, para que un administrador se posicione como líder es necesario que su autoridad sea validada y reconocida por los estudiantes, los maestros y la comunidad escolar en general.

Dicho liderazgo y autoridad deben ejercerse en el marco del respeto a los derechos humanos de todos los miembros de la comunidad educativa, y buscando siempre el bienestar de estudiantes, docentes y las familias, que son la razón de ser de su trabajo.



5

> *Es mejor liderar desde atrás y poner a otros en el frente, sobre todo cuando se gana y ocurren cosas bonitas. Y tomar la primera línea cuando hay peligro. Entonces, la gente podrá apreciar tu liderazgo. (Nelson Mandela)*

Si bien, cada director tiene su estilo para dirigir, es fundamental que el enfoque siempre esté centrado en el logro de la más alta calidad educativa.

5. *Marconi, Jorge. Administración educativa*

4. Autogestión[6]

La autogestión se refiere al sistema de organización de una institución en el que los trabajadores participan activamente en las decisiones sobre su desarrollo o funcionamiento.



Uno de los mayores anhelos de un director y de un docente es que aquellos para quienes trabaja sean autónomos, decidan por sí mismos y gestionen su tiempo. Que dejen de esperar que todo les sea ordenado.

En los centros educativos autogestores, las decisiones importantes que afectan a todos, en especial a los estudiantes, se toman democráticamente, garantizando la participación de toda la comunidad, mediante representantes (consejo escolar, consultas a estudiantes, consultas a docentes, a las familias).

Para ello, previo a una toma de decisión, el director promueve el conocimiento y el diálogo sobre el tema, es decir, garantiza que los involucrados conozcan la información relevante, la analicen y a partir de ciertos criterios, emitan sus opiniones para tomar la decisión.

Además, para garantizar la representatividad, el director busca que todos los grupos tengan cierto nivel de participación a través de la consulta y, en caso necesario, de la votación.

6. Noyola, Karla. La autogestión educativa. 7 de diciembre de 2014.

Ejercicio

Imagina que en la escuela donde laboras sucede esta situación. Planea y anota una estrategia de actuación para afrontar la toma de decisiones ante la misma.

Situación:

El patio de la escuela es pequeño. A la hora del recreo, casi a diario, hay pequeños enfrentamientos entre grupos de estudiantes, ya que todos desean utilizar el patio al mismo tiempo. Los más sacrificados son los más pequeños, porque los grandes generalmente los sacan del espacio y lo utilizan la mayor parte del tiempo, quedando aquellos excluidos.

5. Apertura a los cambios[7]

El tiempo cambiante en el que vivimos nos obliga a replantearnos preguntas importantes acerca de la educación:

¿Qué debemos aprender ahora? ¿Cómo debemos y podemos aprender? ¿Para qué aprender? ¿Dónde podemos hacerlo? ¿Cómo medimos lo aprendido?…

Valga de ejemplo la situación de pandemia por el coronavirus de 2020 que afectó a todo el mundo, para replantearnos estas preguntas y encontrar respuestas acertadas que permitan a los niños y niñas aprender con calidad educativa, pese al confinamiento que muchos sufrieron.

Para producir cambios en la educación disponemos de innovaciones tecnológicas suficientes (software, dispositivos, aplicaciones digitales, recursos

7. *Casco, Juan. 10 prácticas que crean la apertura para el cambio educativo. 14 de noviembre de 2016.*

multimedia…). Pero, ¿son suficientes? ¿Qué más necesitamos?

La clave son las personas –el director, los docentes y las familias–. “Las palancas que accionan el cambio están en las personas, no en los recursos”.

Si como directores y docentes somos capaces de comprender las diversas formas en que los estudiantes pueden aprender, estando donde estén, iremos encontrando formas efectivas de generar experiencias de aprendizaje, incluso a pesar de la distancia o de cualquier otra barrera que se presente en el camino.

6. Dinamizador de la comunidad educativa[8]

Los directores de centros educativos deben ser dinamizadores de la comunidad educativa, enfocándose en el desarrollo integral de todos sus miembros.

Esto es, personas que promueven la autonomía, la participación, el autodesarrollo, la autogestión y la autorregulación, tanto en docentes como en estudiantes.

El director, como dinamizador:

- Promueve el fortalecimiento de los lazos afectivos en el centro educativo y entre este con las familias y la comunidad.
- Apoya el desarrollo social, afectivo, cultural, lingüístico, educativo
- Promueve incluso el desarrollo económico mediante el desarrollo de estrategias y programas que ayuden a los estudiantes a garantizar la satisfacción de necesidades básicas.

Por ejemplo, promoviendo la creación de huertos familiares que ayuden al logro de una mejor alimentación de la familia.

8. *Mora, Gerardo. Comunidad de educadores para la cultura científica. México, 2014.*



Dinamizar una comunidad educativa es activar, robustecer, vivificar e impulsar su desarrollo.

Como se estudia en otro capítulo, la escuela puede contribuir a que la comunidad fortalezca su cultura y habilidades expresivas, artísticas y productivas; a que desarrolle habilidades para resolver conflictos; a rescatar o fortalecer el idioma materno de los niños; a promover el desarrollo escolar de los padres (alfabetización, mayor escolarización, formación técnica, etc.).

Esto no implica que la escuela se pierda en infinidad de programas, cursos o procesos formativos para los cuales no está preparada o no cuenta con los recursos necesarios.

Implica que el director gestiona y mediante sus relaciones interinstitucionales, logra vincular a grupos de la comunidad con programas de diversa naturaleza que posibilitan su desarrollo.

Comprobación del capítulo XXIV: El perfil de los administradores educativos

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XXIV



Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

Capítulo XXV

Indicadores de una administración y gestión de recursos humanos de calidad

Capítulo XXV

Indicadores de una administración y gestión de recursos humanos de calidad

- La gestión del recurso humano
- Indicadores en la administración y gestión de calidad para la mejora educativa
- Indicadores de una administración y gestión del talento humano de calidad

Factores que influyen en el comportamiento de la persona en el trabajo

- Clima laboral y relaciones interpersonales
- Relación y presiones del director y de las familias
- Influencia de los colegas
- Cambios tecnológicos, contextuales
- Metas y expectativas personales
- Situación familiar

1. La gestión del recurso humano

Como ya se dijo, uno de los ámbitos de la administración educativa es la gestión de recursos o el talento humano.

En las instituciones educativas, la administración y la gestión del talento es fundamental ya que “el ser humano aprende con el ejemplo, la empatía y la transmisión de conocimientos en un entorno social”.

Es decir, los estudiantes aprenden viendo a los docentes y al personal administrativo del centro al impartir conocimiento, gestionar al grupo, hacer vida los valores que promulga el centro, etc.

Entonces, se espera que una administración y gestión óptima repercuta en la calidad de los aprendizajes y el desarrollo de competencias en las y los estudiantes.



Talento es la capacidad de utilizar todos los conocimientos, habilidades y actitudes propias para resolver situaciones y retos que se presentan a diario.

Principios básicos de la gestión del talento humano:

- Motivar al personal del centro, para atraer y retener al más idóneo para cada puesto.
- Desarrollar sus potencialidades [del personal] para evitar estancamientos u obsolescencias profesionales.
- Asegurar el retiro oportuno y decoroso del personal que ha cumplido su ciclo laboral.

2. Indicadores en la administración y gestión de calidad para la mejora educativa

La gestión de la calidad en los centros es una tarea necesaria para la mejora integral de los mismos. En este sentido, la información recabada permitirá la oportuna toma de decisiones de la dirección administrativa y académica.

Un indicador es ese algo que entrega información.

Los indicadores de gestión permiten relacionar variables para obtener información de su

comportamiento o hacer proyecciones, permitiendo monitorear el desarrollo de procesos y el alcance de objetivos.

Estos indicadores pueden tener **variables cuantitativas**: número de capacitaciones desarrolladas en el año 2020, o bien, **variables cualitativas**: nivel de motivación por llegar al centro educativo.

Ciertamente, son más comunes las variables cuantitativas porque además son más fáciles de medir. Un buen sistema de indicadores podrá ayudar a recopilar información interna y externa que contribuya al logro de objetivos y la toma de decisiones.

El video titulado **Indicadores de gestión** recomienda deshacerse de cinco paradigmas a la hora de diseñar indicadores:

- No hay tiempo para medir
- Medir es difícil
- Hay cosas imposibles de medir
- Medir es previo al castigo
- Es más costoso medir que hacer

Sin embargo, medir tiene que ver con el acto de crear instrumentos y aplicarlos, para recoger información que nos permita saber si lo que estamos haciendo va en la dirección correcta para alcanzar los objetivos del centro educativo.

Necesariamente dicha información recolectada deberá traducirse en planes de mejora que incluyan:

- Los objetivos para la mejora del centro educativo.
- Las actividades para mejorar la acción docente.
- Los medios que se han de usar.
- Los medios responsables de su ejecución.
- El calendario para su cumplimiento y el seguimiento.
- La evaluación del plan previsto.

3.Indicadores de una administración y gestión del talento humano de calidad



Talento humano

Trataremos ocho indicadores de una administración y gestión del talento humano de calidad:

1. Clima de aprendizaje

El clima de aprendizaje hace referencia a la interacción, comunicación y percepción mutua entre los actores involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje: docentes y estudiantes, entre docentes, entre estudiantes, entre directores y docentes.

Busca la calidad del intercambio emocional e intelectual entre las personas, haciéndolas sentir valoradas y respetadas.

Algunas **características de un clima de aprendizaje** sano pueden ser:[1]

- Desarrollo de valores como armonía, confianza, seguridad, respeto.
- Los actores se sienten con libertad de expresarse y de exponer dudas o inquietudes, a favor de un verdadero aprendizaje.
- Normas y acuerdos de convivencia claros, establecidos con la participación de todos.

1. *Ambientes de aprendizaje, por Higor Rodriguez.*



Aprender en un aula donde cada estudiante se siente respetado, reconocido, apreciado, haciendo actividades gratificantes que desafían su pensamiento y responden a lo que le interesa aprender, son factores emocionales que influyen en el aprendizaje del estudiante y en la satisfacción del docente.

En este sentido, el papel del equipo directivo es fundamental, pues se convierte en un mediador que acompaña a todos los actores en la consecución de los objetivos y el disfrute de un clima de aprendizaje sano.

Para ello pueden desarrollarse diferentes **técnicas de actuación con enfoque socioemocional**:

- Propiciar un manejo de conflictos a partir del diálogo y el respeto, promoviendo la tolerancia a la diversidad de opiniones.
- Hacer vida la disciplina positiva, tanto para estudiantes como para docentes. Estos dos puntos permitirán desestructurar las ideas preconcebidas sobre la disciplina que la vincula al castigo y lleva a actitudes como mentir para evitar ser castigado.
- Practicar técnicas de **educación socioemocional con docentes**, como: la escucha activa, la retroalimentación o el manejo de conflictos.
- **Desarrollar procesos democráticos de toma de decisiones** entre los actores, sobre todo para el establecimiento de las reglas y acuerdos de convivencia. Dichas reglas deberán ser practicadas e implicar a todos los involucrados: directores, docentes, estudiantes, personal administrativo.

- Propiciar procesos de formación en **educación emocional** entre docentes y entre estudiantes para que cuenten con herramientas para la gestión de las emociones, propias y de otros.



La gestión de las emociones debe formar parte del proceso de aprendizaje.

2. Dirección eficaz

Se entiende por dirección educativa eficaz el proceso participativo, planificado y organizado por el cual el equipo directivo o el director, como líder pedagógico y gerente del centro, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.

Una dirección eficaz transforma la cultura del centro educativo en una cultura en la que los actores se sienten corresponsables del logro de los objetivos, generando una dinámica abierta y colaborativa.

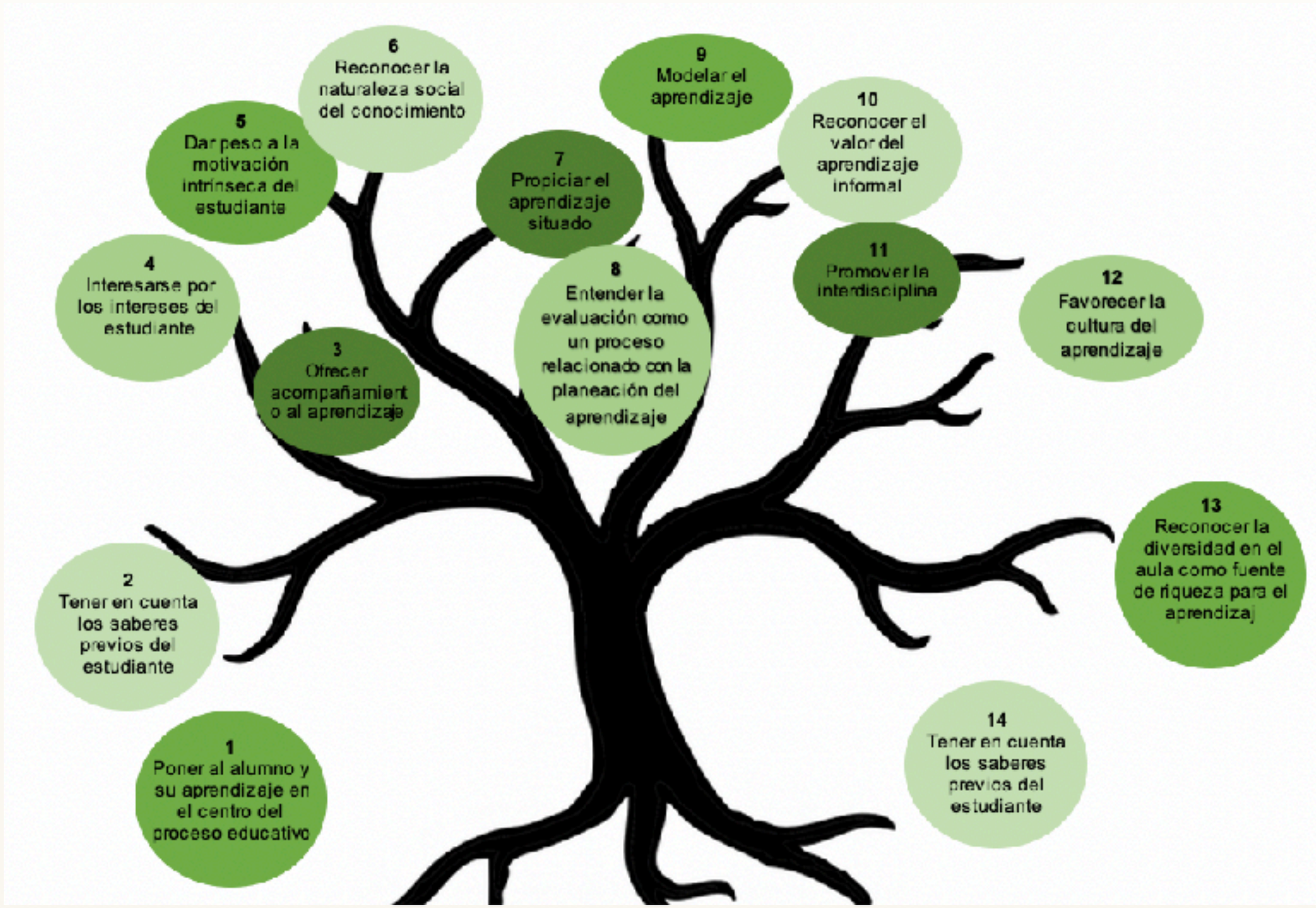
Joseph Blase y Peggy C. Kirby en su libro “Estrategias para una dirección eficaz”, identifican algunas **características** de este tipo de dirección, por ejemplo:

- Saber transmitir a docentes y estudiantes unas expectativas bien definidas y animarlos a conseguirlas.
- Favorecer la participación del personal docente y su implicación en el proyecto educativo de la escuela.
- Mejorar el rendimiento del profesorado y del alumnado.
- Defender y fomentar la autonomía profesional de los docentes.
- Guiar y apoyar al profesorado en el desempeño cotidiano de su trabajo.
- Aprender cuándo y cómo recurrir a la autoridad formal de una forma positiva y constructiva.
- Generar espacios de colaboración entre los actores: estudiantes, docentes, personal administrativo, etc.
- Reconocer la voz del estudiantado en la gestión educativa.

La figura de dirección debe dar razones para que su comunidad educativa actúe convencida de que con ello se logrará la razón de ser de la institución educativa: que los estudiantes aprendan y ello les sirva para la vida.

3. Ejercicio docente de calidad

5



Características evaluación de desempeño

- **Continua:** Se realiza durante todo el año.
- **Sistemática:** Planifica y organiza el proceso. Seguimiento de los compromisos
- **Basada en evidencia:** Pruebas y demostraciones objetivas del desempeño laboral.

Una de las tareas de la administración y gestión de recursos es mejorar y lograr cambios que impacten en la práctica docente.

Para ello hay que considerar las necesidades del equipo docente y desarrollar estrategias que faciliten su trabajo, “promoviendo un ambiente de orden y de apoyo a la labor docente, tanto dentro como fuera del aula, involucrándolos en los cambios”.2[3]

Algunas **características de una práctica docente eficaz** son:

- **Conoce la materia.** Es importante que el docente conozca en profundidad la materia que enseña.
- **Mantiene altas expectativas** sobre los estudiantes y sus compañeros.
- **Denota calidad en la instrucción.** Sabe preguntar y evaluar a los estudiantes.
- **Sabe administrar la conducta** del estudiantado relacionada a sus expectativas.
- **Lleva un ritmo en el proceso de enseñanza aprendizaje** que mantiene activo el deseo de aprender.
- **Construye relaciones efectivas** con los actores de la comunidad educativa: estudiantes, familias, colegas, autoridades educativas.

Una de estas estrategias para lograr una práctica docente eficaz es la **capacitación constante** que permita a los docentes mantenerse a la vanguardia en temas relacionados

2. Celis, Mónica (s.f.). Gestión de recursos en la escuela: un desafío permanente.

con su labor, por ejemplo: modelos educativos, medios, usos de tecnología, materiales didácticos, etc.

Para eso, hay que partir de un diagnóstico de necesidades de formación del cuerpo docente, recolectando información en una conversación o en la visita de aula.

Otra estrategia es la **evaluación docente**.

La evaluación docente cobra sentido dentro del proceso de retroalimentación hacia el docente, donde se ha registrado información sobre su desempeño profesional y personal para con el estudiantado y sus colegas, antes y después del proceso de capacitación.

4. **Compromiso con la innovación y la mejora en la práctica docente**

Muy de la mano con el ejercicio docente de calidad, se espera que el equipo directivo tenga un compromiso genuino con la innovación y la mejora de la práctica docente.

En este sentido, algunas de las actividades que pueden proponerse para el desarrollo e innovación profesional pueden ser:

- **Círculos de estudio:** se organizan para estudiar y reflexionar sobre una temática relacionada con la práctica docente.
- **Intercambio de experiencias:** entre docentes del mismo centro educativo o docentes invitados para compartir éxitos en el desarrollo curricular.
- **Talleres de reflexión y autocrítica sobre la práctica educativa:** para proponer soluciones a problemáticas detectadas en la práctica docente. Pueden ser individuales o colectivas.
- **Autoformación:** proporcionando material educativo y apoyando en la conformación de un plan de autoformación para cada docente según su necesidad.
- **Jornadas de formación permanente:** sistemáticas.

6



Círculos de estudio y formación permanente docente.

En este sentido, este compromiso con la innovación y mejora de la práctica docente redundará en una serie de incentivos, económicos o de reconocimiento para el cuerpo docente, que el director debe planificar con antelación.

La innovación y mejora de la práctica docente son importantes en la administración y gestión del talento humano para evitar la rotación del personal docente y reducir los costos en capacitación e inducción.

Además, garantizará un mejor desempeño docente ya que se tendrá mayor eficiencia de los docentes por el comportamiento de la curva de aprendizaje.

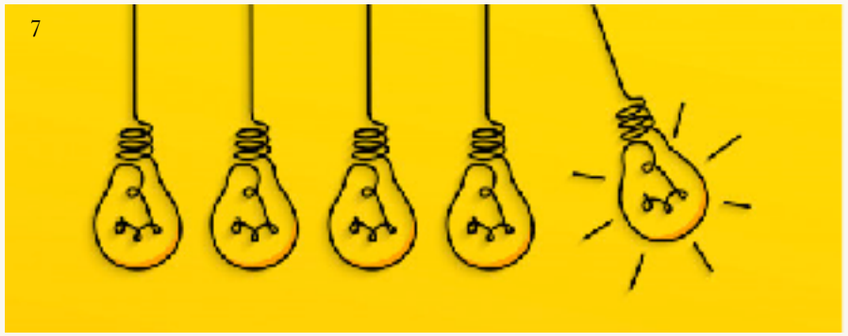
Objetivos innovación educativa

- Promover actitudes positivas hacia el cambio y sus implicaciones.
- Crear espacios para identificar, valorar, sistematizar, normalizar, aplicar y difundir las experiencias novedosas que contribuyan a la solución de problemas educativos.
- Animar el desarrollo de propuestas educativas válidas que respondan a la realidad.
- Promover transformaciones curriculares flexibles, creativas y participativas.
- Aplicar teorías, procesos, métodos y técnicas válidas, congruentes con las necesidades de la institución.

- Estimular la investigación en los docentes a partir de su propia práctica educativa.
- Recuperar y sistematizar experiencias.
- Compartir y transferir las experiencias educativas innovadoras para ampliar y generalizar la experiencia.
- Crear condiciones permanentes para que las experiencias innovadoras se conviertan en una práctica institucionalizada.

5. Trabajo en equipo

Más allá de la capacitación y la innovación, un factor fundamental para la transformación de la práctica docente es el **trabajo en equipo**.



Cuando el docente hace todo solo: prepara, imparte y evalúa la clase, en solitario, solo tendrá su punto de vista, reduciendo sus posibilidades de retroalimentación y mejora.

Con la promoción del trabajo en equipo, todos los actores: estudiantes, docentes, directivos, familias, podrán percibir cambios en la cultura del centro educativo:

- **Coherencia** en los métodos aplicados para el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Hay una **evaluación constante** de la práctica docente que lleva a la innovación de la pedagogía.
- Hay **coordinación entre docentes** para la correcta atención de las y los estudiantes.
- Las **familias se ven beneficiadas** pues pueden sentir confianza en la atención integral del estudiantado.

- Se permite la reflexión entre docentes para la **identificación de buenas prácticas y necesidades** a abordar, y la transmisión de experiencias innovadoras.
- Además, repercute en la **delegación de tareas** para el cumplimiento de los objetivos del centro educativo.

Para que todo esto ocurra, el equipo directivo deberá facilitar espacio y tiempo a los docentes para que se reúnan regularmente.

Además, puede facilitar el buen funcionamiento de los equipos docentes haciendo un seguimiento de la planificación y evaluación de su trabajo, escogiendo a los coordinadores con mayores habilidades de liderazgo para cada equipo, facilitando la formación que cada uno necesite y asegurándose de que el trabajo de los equipos está alineado con el proyecto educativo del centro.

En el mismo sentido, es importante tomar en cuenta la integralidad de las personas y propiciar espacios de educación y crecimiento socioemocional, que doten a los docentes de herramientas para la gestión de las emociones y puntos de vista propios y ajenos, sobre todo en el momento de resolver conflictos.

Un conflicto puede causar malestar, intriga, desunión, discordia o resentimiento, aspectos que afectan significativamente el clima de aprendizaje y el trabajo en equipo.



La situación de conflicto que vive un docente repercute directamente en el clima de aprendizaje.

6. Proyección de la institución educativa

Los estudiantes viven en un entorno fuera del centro educativo, donde son educados y donde pasan mucho tiempo de su vida. De ahí que la escuela tenga que abrir sus puertas y relacionarse con el entorno para conocerlo, entenderlo y tomarlo en cuenta en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es necesario tomar en cuenta que el entorno influye en el desarrollo curricular y en cualquier intervención educativa.

Esto convierte al equipo directivo en gestor de acciones de proyección social del centro educativo, tendiendo redes y facilitando contactos con asociaciones de padres-madres, empresas locales, organismos estatales, organizaciones culturales y organizaciones de la sociedad civil.

Esta proyección social tendrá un beneficio en dos vías: la escuela se interesará en su entorno y el entorno (los actores) se interesarán en el buen funcionamiento de esta.

Reafirmo la necesaria relación entre la comunidad y la escuela porque es el legítimo rol de ella el construir en los alumnos conciencia crítica de la realidad de su comunidad, impulsándolos a que participen activa y responsablemente en la búsqueda de soluciones humanas, sociales y económicas. Es decir, adquirir habilidades de competencia social con hábitos de autonomía e independencia personal.

(Marcela Bravo, Argentina)

7. Apoyo de las autoridades educativas

El equipo directivo deberá mantener una estrecha relación con las autoridades educativas, puesto que son las que tienen la responsabilidad de promover innovaciones sobre métodos y técnicas a supervisores, directores y maestros en forma permanente para que la calidad educativa obtenga buenos resultados.



Ministerio de Educación - Guatemala

Habitualmente, el equipo directivo es el responsable de participar activamente en las reuniones con autoridades educativas, sea la Supervisión Escolar o la Dirección Departamental para rendir informes solicitados sobre el funcionamiento del centro educativo o bien, para resolver problemas en este mismo sentido.

Sin embargo, también debe mantenerse una relación cordial en la búsqueda de apoyo para la mejora de la calidad de la educación, tanto con materiales, como con oportunidades de capacitación y formación.

Por eso no basta con participar o convocar a una reunión; toda acción deberá ser planificada para que tenga éxito.

Para esto se debe tomar en cuenta:

- Definir un objetivo de la reunión que puede ser: informar, consultar, tomar decisiones, buscar recursos, evaluar.
- Definir una agenda de la reunión para no olvidar ningún punto relevante.
- Tomar nota de los acuerdos de la reunión y compartirlos por escrito para dejar una constancia de estos.
- Ser puntual para el inicio y el final de la reunión a fin de optimizar el recurso tiempo.
- Hacer uso de herramientas de educación emocional para mantener el respeto y la armonía de la reunión.

Comprobación del capítulo XXV: Indicadores de una administración y gestión de recursos humanos de calidad

Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del capítulo XXV

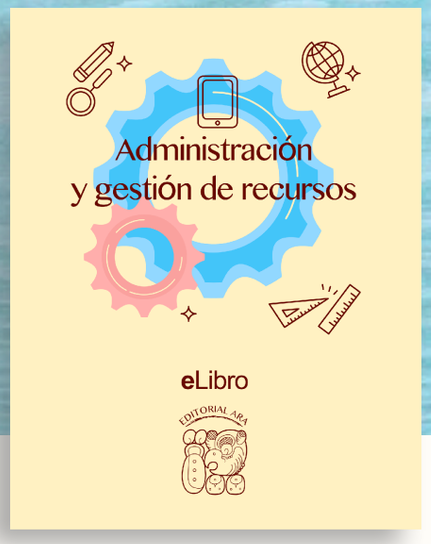


Si tienes alguna dificultad, no dudes en ponerte en contacto con UOMAC en:

secretario@uomac.net

¡ Buen trabajo!

Has completado el estudio de tu curso





Si eres alumno registrado ingresa a
la plataforma para resolver la

Evaluación Corta de Aprendizaje (ECA)

Si tienes alguna dificultad, no dudes en
ponerte en contacto con UOMAC en:

informacion@uomac.net

Bibliografía

- Aldana Mendoza, Carlos. Docentes en el siglo XXI. Cambios y desafíos. OEI, Guatemala, 2010. Pp. 24
- Braslavsky, Cecilia. Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. Documento básico. XIX Semana Monográfica de la Educación Educación de calidad para todos: Iniciativas Iberoamericanas. Santillana, Madrid, 2004. Pp. 23. Consultado el 19 de junio de 2020.
- Braslavsky, Cecilia. Re-haciendo las escuelas. Los estudiantes del siglo XXI y el cambio las competencias. pp 28-33.
- Fuentes-Sordo, Eugenia. VARONA, Revista Científico-Metodológica, No. 61, julio-diciembre, 2015. ISSN: 1992-8238. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”. Cuba, 2015.
- Gitman J., Lawrence y Chad J. Zutter. Principios de administración financiera. Pearson, 14ª edición. Pearson Educación, México, 2012. Consultado el 15 de junio de 2020.
- Iglesias Martínez y otros. 2018. Calidad e innovación educativa en la formación continua docente: un estudio cualitativo en dos centros educativo. Revista Iberoamericana de Educación [(2018), vol. 77 núm. 1, pp. 13-34] - OEI/CAEU. P 15.
- Lauriac, Nathalie. Diseño e implementación de un sistema de monitoreo. Terre des hommes – ayuda a la infancia. 2016. Consultado el 22 de junio de 2020.
- Luque, Mónica. Gestión Educativa. Un camino para mejorar la calidad de nuestras escuelas. Cuaderno 1.
- Ortega Sylvia. 2011. UNESCO OREALC/CEPPE, Proyecto Estratégico Regional sobre Docentes. Tema Formación Continua. P 8.

- Petrus, Antonio (coordinador). Pedagogía Social. Editorial Ariel, Barcelona, 1997. Pp.24. cap. 16.
- Ramírez-Cardona, Carmen Adriana y otros. Investigación: Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos: Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media. Revista mexicana de investigación educativa. México jul./sep. 2015.
- Rodríguez Ruiz, Celia. Educación inclusiva. Recomendaciones de la UNESCO para una inclusión educativa. 2019. Consultado el 18 de junio de 2020.
- Ruiz Medina, Manuel Ildefonso (2011). Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular Culiacán, Sinaloa, México (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Sinaloa. P. 183. Consultado el 17 de junio de 2020.
- Sánchez Iniesta, Tomás. Un lugar para soñar. Reflexiones para una escuela posible. Indicadores para una gestión de calidad. Pp.80.
- Vezub, Lea F. 2007. Universidad de Granada, Granada, España. La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 11, núm. 1, p. 8.
- Aprendizaje para la vida. Proyecto de lectura y alimentación escolar. Espacios para Crecer. Guía Metodológica para facilitadores. Desarrollo Santiago -PRODESSA-. Guatemala, 2015. Pp.3.
- Construyamos una nueva escuela rural. PRODESSA. Guatemala, 2010. Pp. 23. consultado el 05 de junio de 2020.

- Dirección Escolar Efectiva: Documento 4. Ministerio de Educación. El Salvador. 2008
- Vení que te cuento… Relatos de un día en la escuela secundaria. Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. Unicef. Argentina, 2015. Consultado el 14 de junio de 2020.

Webliografía

- Aguirre Martínez, Lucia. Gestión y liderazgo en educación, Centro Lasallista de Formación. Diplomado: Liderazgo en la Institución Educativa Lasallista. Administración educativa. Red Tercer Milenio, 2012, México.
- Alemán, Pedro Alfonso y Díaz Domínguez, Teresa. La educación como factor de desarrollo. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 23, 2008, pp. 1-15. Fundación Universitaria Católica del Norte, Medellín, Colombia.
- Alfaro, J., González, C., y Pina, M. Economía de la empresa. McGraw Hill/Interamericana de España, S.L. 2013. Madrid, España.
- Argudo, Cristina. Etapas del proceso administrativo. 2018.
- Booth, Tony y otros. Índice de inclusión. Desarrollando el aprendizaje y la participación de las escuelas. Centre for Studies on Inclusive Education (CSIE), Bristol UK 2000.
- 14 principios de la administración. Consultado el 02 de marzo de 2020.
- Casco, Juan. 10 prácticas que crean la apertura para el cambio educativo. 14 de noviembre de 2016. Consultado el 06 de junio de 2020.
- Castellanos, José Ramón y Carlos Castellanos Machado. El enfoque estratégico. Bases conceptuales. Revista “Contribuciones a la Economía”. ISSN 1696-83.60.
- Celis, Mónica (s.f.). Gestión de recursos en la escuela: un desafío permanente. Consultado 04 de junio de 2020.
- Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. Parte 3. Enfoque clásico de la administración. Pp. 2.
- Coll Morales, Francisco. División del trabajo.

- Ferreira Bismarck, Ramón. Negociación en la solución de conflictos. 2014.
- García Cabrero, Benilde. Modelos teóricos e indicadores de evaluación educativa. 2010. Consultado el 22 de junio de 2020.
- García, María. Administración, reclutamiento y selección de recursos humanos. 11 de marzo de 2014. Consultado el 01 de junio de 2020.
- García Toba, Xiomara Coromoto. 2010.
- Educación sustentada en la teoría de la complejidad: Un enfoque emergente en la sociedad de la información. Vol. 4, núm. 1, 2011, pp. 27-43. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
- Graffe, Gilberto José. Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista de Pedagogía. 2002. Caracas, Venezuela.
- Gómez, Karina. El director en el aula: una gran estrategia para enriquecer el trabajo docente. 11 de noviembre de 2019. Consultado el 05 de junio de 2020.
- González, Alba Susana y Pablo Javier Elicegui. Los proyectos de intervención comunitaria y el Proyecto Educativo Institucional, Módulo 3. Programa Nacional Escuela y Comunidad. Segunda edición. Argentina, 2001. Consultado el 17 de junio de 2020.
- González, Carlos. La animación sociocultural en diferentes ámbitos. Emagister blog. Consultado el 19 de junio de 2020. Consultado el 17 de junio de 2020.
- González, N., Zeroa, M.L., Gutierrez, D y Pirela, C. La investigación educativa en el hacer docente. Universidad Pedagógica Experimental. Venezuela, 2007. Consultado el 17 de junio de 2017.

- Guerrero, Gonzalo. Administración y gestión educativa. 14 de enero de 2014. Consultado el 04 de junio de 2020.
- Hansen, Brianna. ¿Qué es la gestión de recursos y por qué es importante?, 2018.
- Herrera, José Darío. La relación escuela - comunidad: un análisis desde la teoría de sistemas a nueve experiencias de América Latina. Revista Interamericana de Educación, Pedagogía y Estudios Culturales. Volumen 9. Número 1, enero-junio 2016. Consultado el 17 de junio de 2020.
- Jacinto, Claudia y Verónica Millenaar. Las relaciones entre escuelas y empresas: un camino con 1 nuevos desafíos en América Latina. Tendencias en foco, No. 4, diciembre de 2007. Consultado el 17 de junio de 2020.
- Luna Torres, José Manuel. Tesis “Dimensiones de la gestión educativa en el proceso de la evaluación cualitativa del programa Escuelas de Calidad del nivel de primaria en el ciclo 2004-2006 en el distrito federal”. Universidad Pedagógica Nacional. México, 2007. Consultado el 14 de junio de 2020.
- Marconi, Jorge. Planificación y organización. Educación Administrativa. Consultado el 05 de junio de 2020.
- Mendia, Rafael. El aprendizaje-servicio: una metodología para la innovación educativa. Fundación ZERBIKAS. Revista CONVIVES, Revista digital No. 16. 2016.
- Mendoza, Iván. Utel Blog.
- Mora, Gerardo. Comunidad de educadores para la cultura científica. México, 2014.Consultado el 06 de junio de 2020.

- Morales, Mariana. El trabajo en equipo del profesorado. 11 de noviembre de 2016. Consultado el 05 de junio de 2020.
- Noyola, Karla. La autogestión educativa. 7 de diciembre de 2014. Consultado el 05 de junio de 2020.
- Ocando Cardozo, Himarly Yarel. La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas Omnia, vol. 23, núm. 3, septiembre-diciembre, 2017, pp. 42-57 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Consultado el 22 de junio de 2020. Consultado el 20 de junio de 2020.
- Peña Estrada, Carlota. La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. 2015. Madrid. En: https:// repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1
- Plancarte Cansino, Patricia Anabel. El índice de inclusión como herramienta para la mejora escolar. Revista Iberoamericana de Educación. Número 54 septiembre-diciembre.
- Prats, Joaquín. Criterios para la elección de libro de texto de historia. 2012. Consultado el 18 de junio de 2020.
- Puebla Espinoza, Alicia (2014). Importancia de la investigación educativa. Consejo de Transformaciones Educativas. Consultado el 17 de junio de 2017.
- Reyes, J. Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos. 04 de mayo de 2015. Consultado el 1 de junio de 2020.
- Riquelme, Matías. Las cinco funciones de la administración de Henri Fayol. Web y empresas. Publicado el 20 de octubre de 2019.
- Robalino, M. y Eroles, D. (2010). Mogollón

Campos, Luciano Alejandro. Texto 1, Innovación educativa, Herramientas de apoyo para el trabajo docente. Unesco, Perú, 2016. Pp 38.

- Rodríguez, Higor. Ambientes de aprendizaje. Consultado el 04 de junio de 2020.
- Rodríguez, Yndra. Gestión de recursos humanos. 10 de marzo de 2013.Consultado el 01 de junio de 2020.
- Salazar, Daniel y Ricardo Juan. Principios Generales de la Administración.
- Sánchez, Ángela. El Proceso Administrativo.
- Sánchez, Carmen. Los inicios de la escuela.
- Sánchez, Clemente. Estrategias de Acompañamiento Pedagógico para el Fortalecimiento de la Competencia Docente en Educación Media en el Distrito Escolar 14-12-17, del Municipio de Joyabaj, Quiché. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala 2017.

Consultado el 05 de junio de 2020.

- Sánchez, Miranda y otros. Concepto, principios y funciones de la administración educativa 2010.
- Torrijos Gijón, Pilar. 3 Anécdotas de Henry Ford que enseñan sobre liderazgo y gestión, 2015.
- Vargas Beltrán, Gladys Milena. La importancia del diseño curricular en la institución educativa. 2017. Consultado el 18 de junio de 2020.
- Vargas Santiago, Ernesto. Función de la administración en las organizaciones. 2019.
- Weto, Milena. 7 barreras para el aprendizaje y la participación.
- Zarruk Vargas, Denise. ¿Cómo es un día en la escuela infantil?
- 4 puntos para mejorar tu identidad corporativa… o para generarla. 2017.
- Agencia de Calidad de la Educación. Taller

Calidad de gestión escolar. Gestión de recursos para favorecer los aprendizajes.

- Amazonia Team. 2019. Cómo fomentar el espíritu de equipo.
- Características de un docente de alta calidad. 8 de abril de 2017. Consultado el 04 de junio de 2020.
- Cómo definir un plan de incentivos laborales Consultado el 03 de junio de 2020.
- Concepto, principios y funciones de la Administración educativa.
- Control administrativo. Enciclopedia Económica. Consultado el 20 de junio de 2020.
- Cultura Organizacional. Centro Superior de Alta Especialización y Asesoría, CFAPE.
- Definición de “estrategia”. Real Academia Española.
- Desarrollada sobre la base del listado presentado en Power Point Sesión 1: Introducción a la administración financiera. Sistema de administración financiera. Ley SAFI. Perú.
- División del Trabajo: ¿Qué es? tipos, ejemplos y más.
- Educar para una ciudadanía global. Conectando Mundos. OXFAM.
- El análisis DAFO y su aplicación en educación.
- El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 5, núm. 3, 2007, pp. 1-21. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid, España.

- El papel de los recursos humanos en las instituciones educativas. Consultado el 01de junio de 2020.
- El Sistema Educativo en la Edad Medieval. 13 de febrero de 2015.
- El sistema psicosocial en las organizaciones.
- ¿En qué consiste la educación para la ciudadanía mundial? UNESCO.
- Estándares de Gestión para la Educación Básica. Módulo III. Programa Escuelas de Calidad. Secretaria de Educación Pública. México, 2010. Consultado el 14 de junio de 2020.
- Estrategias para una dirección escolar eficaz. Consultado el 04 de junio de 2020.
- Evaluación y control. Capítulo 11. Consultado el 20 de junio de 2020.
- Gestión de recursos humanos.Consultado de 03 de junio de 2020.
- Gestión Educativa. Un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas. Cuaderno 1. Colección: Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela. Consultado el 14 de junio de 2020.
- Importancia de los estándares. Consultado el 14 de junio de 2020.
- INEED. Guía metodológica de evaluación de programas educativos. Montevideo, Uruguay. 2016.
- Institucional. Módulo 5. Ministerio de Eduación. República del Perú. 2006.
- La gestión educativa conceptos fundamentales.
- La importancia de la capacitación en los Recursos Humanos. 6 de noviembre de 2018. Consultado el 01 de junio de 2020.
- La importancia de la comunidad escolar. Colegio Amado Nervo. 17 enero de 2017.
- La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. Atablero No. 42, 2007.

- Las TIC para aprender. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Liderazgo Femenino: Autoridad Formas v/s Autoridad Informal. 2009.
- Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. 2016.
- Negociación y resolución de conflictos. Escuela de Negocios. Universidad San Francisco de Quito.
- Perfil del administrador (o director) de instituciones educativas. Consultado 04 de junio de 2020.
- Programas compensatorios.
- Proceso de mejora continua. Consultado el 20 de junio de 2020.
- Programa de acciones compensatorias para abatir el rezago educativo en educación inicial y básica.
- Proyecto para una escuela de calidad ambiental. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. 2006.Consultado el 21 de junio de 2020.
- Qué entendemos por deprivación sociocultural. Temas para la educación. Revista digital para profesionales de la enseñanza. Federación de enseñanza de CCOO de Andalucía. 5 de noviembre 2009.
- ¿Qué es, en realidad, un trabajo en equipo? Consultado el 03 de junio de 2020.
- ¿Qué es la Evaluación de Procesos? Universidad de Los Andes. Plataforma de evaluación del aprendizaje. 2017. Consultado el 21 de junio de 2020.
- Sistema administrativo. Definición.
- Sistemas de planificación de recursos empresariales. Wikipedia. Consultado el 16 de junio de 2020.