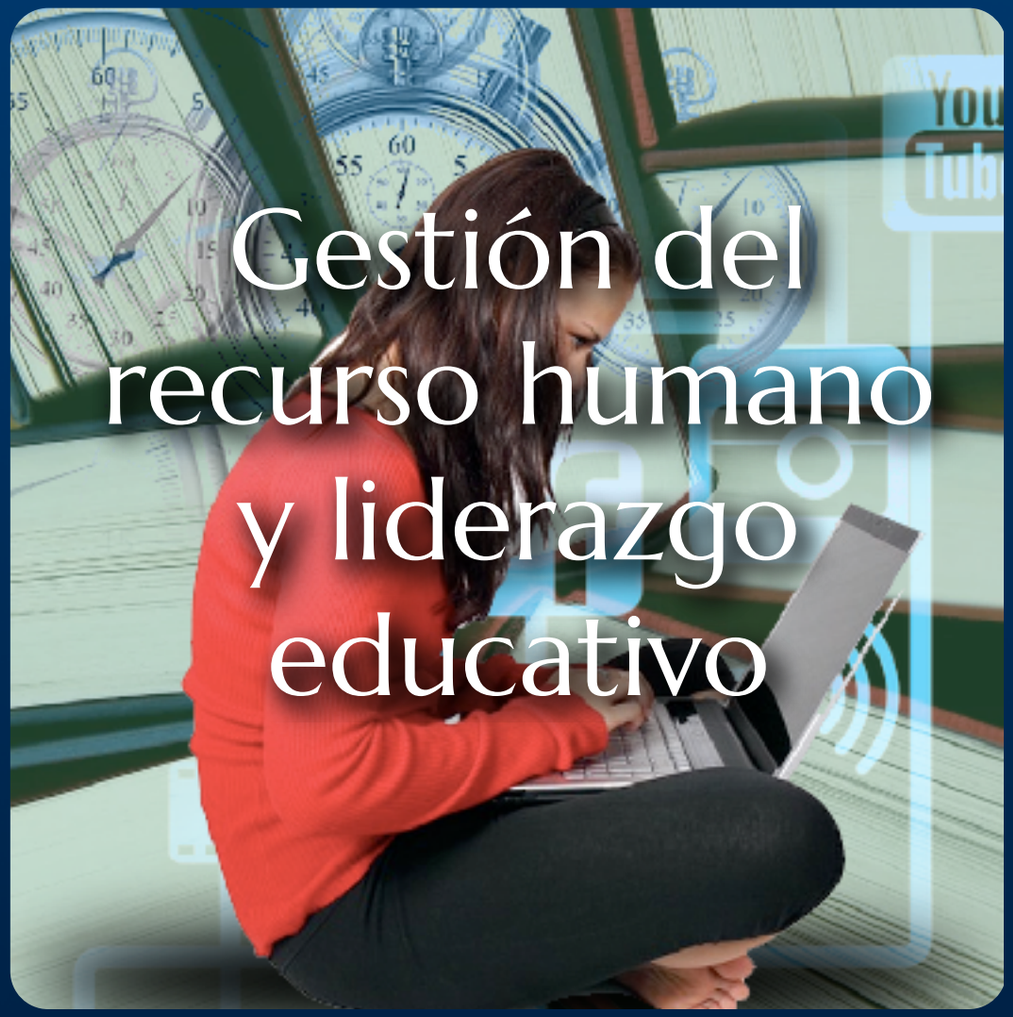


eLibro

EDITORIAL ARA



Autor:
José Santiago Hernández

“Gestión del recurso humano y liderazgo educativo”

Curso financiado y adaptado para eLibro por:
Asociación Rafael Ayau (ARA)

ISBN: 978-9929-790-11-7

©ARA, 2019
Guatemala, Centroamérica.
informacion@uomac.net

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

Índice

Biografía y fotografía del catedrático..... v

Introducción..... vi

Objetivos del curso..... viii

Unidad I: **La Formación del Directivo** 9

Capítulo 1: El desarrollo personal del directivo 10

Capítulo 2: Habilidades para la vida personal y profesional..... 25

Capítulo 3: Incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la formación del directivo..... 41

Unidad II: **El liderazgo no se ejerce de forma aislada**.....48

Capítulo IV: ¿Qué significa "liderazgo educativo"?.....49

Capítulo V: Liderazgo organizacional..... 66

Capítulo VI: Liderazgo estratégico para obtener resultados en equipo.....75

Capítulo VII: Liderazgo interpersonal 85

Capítulo VIII: Liderazgo motivacional: Desarrollo de un apropiado clima organizacional y sentido de comunidad 106

Capítulo IX: Liderazgo adaptativo: navegar en los cambios para obtener los resultados deseados 118

Capítulo X: Ética digital 127

Capítulo XI: El perfil del líder directivo.....135

Unidad III: **La función directiva y la gestión del talento humano**.....146

Capítulo XII: Gestión del talento humano.....147

Capítulo XIII: Dimensiones de la gestión del talento humano en educación.....165



Capítulo XIV: Procesos de la gestión.....179

Capítulo XV: Era digital y la gestión del recurso humano.....192

Unidad IV: **Instrumentos generales para la verificación de la gestión.....200**

Capítulo XVI: Proyecto educativo institucional (PEI) 202

Capítulo XVII: El diagnóstico para la toma de decisiones.....215

Capítulo XVIII: Herramientas digitales y móviles para la gestión del talento humano.....230

Capítulo XIX: Propuesta pedagógica relacionada con la gestión del talento humano 236

Capítulo XX: Proyecto de gestión de la institución 246

Unidad V: **La Gestión del talento humano aplicada a la gestión general de la institución..... 253**

Capítulo XXI: Manual de funciones 254

Capítulo XXII: Identificación del talento humano para conformar parte del equipo..... 259

Capítulo XXIII: Modelo de gestión por competencias..... 269

Capítulo XXIV: Evaluación del desempeño..... 282

Capítulo XXV: Procesos de capacitación y desarrollo profesional..... 298

Capítulo XXVI: Herramientas digitales para la gestión de la promoción del conocimiento para el talento humano del centro educativo 307

Evaluación Corta de Aprendizaje..... 315

Bibliografía..... 316

Glosario..... 319



Lic. José Santiago Hernández Rojas

Biografía del autor

José Santiago Hernández cuenta con treinta años de experiencia en el ámbito educativo. Ha colaborado como profesor, consejero estudiantil, coordinador, directivo y consultor.

Posee diversas acreditaciones universitarias, todas relacionadas con la educación.

Actualmente es Coordinador de Formación en el Colegio APDE Solalto y docente de la Universidad Rafael Landívar. Además, se desempeña como Gerente Académico en la academia de idiomas de la Escuela Técnica Superior Kinal, donde obtuvo una especialización en educación de adultos y desde donde impulsa el uso de la tecnología como medio de aprendizaje y desarrollo personal.

Ha tenido a su cargo procesos de capacitación y formación profesional de docentes en diversas instituciones educativas. Su experiencia como profesor se expande desde el nivel primario hasta el universitario.

Considera personalmente que tanto los docentes como los administradores educativos deben intentar mantenerse lo más profesionalmente actualizados que sea posible.



Introducción

El curso tiene como eje principal la gestión del recurso humano y el desarrollo del liderazgo, desde el punto de vista educativo. Tiene como propósito presentar buenas prácticas y herramientas efectivas para un ejercicio eficaz del liderazgo que permita alcanzar resultados orientados al aprendizaje.

La manera en la que el curso se ha organizado, así como los recursos propuestos, buscan generar en el participante una serie de cuestionamientos que lo lleven a la reflexión; con el propósito de ayudarle a encontrar espacios de autoconocimiento, para desarrollar de una manera estratégica y propositiva su gestión.

La intención del curso es apoyar tanto a directivos con experiencia como a quienes aún lo son en potencia y desean profesionalizarse en esta área.

Conviene tomar en cuenta que no se trata de un curso con recetas, pues cada institución educativa es única e irrepetible, pero sí de principios generales que tienen aplicación práctica.

Un profesional a cargo de la gestión del talento humano en las instituciones educativas, desarrolla sus actividades con personas con la dignidad que da el hecho de serlo, y no con máquinas.

Por esta razón, en la primera parte del curso exploraremos la relación entre las personas involucradas, la especial responsabilidad que adquiere el directivo en desarrollarse primero y ser motivador del desarrollo para su personal.

En seguida el curso aborda el desarrollo del talento de las personas de la comunidad educativa y la formación de un modelo participativo.



Con la pregunta generadora ¿Qué significa “liderazgo educativo? estudiaremos algunas estrategias que un líder necesita conocer. Aprenderemos en esta segunda parte, por lo tanto, temas relacionadas con el líder directivo.

En la tercera parte estudiaremos las funciones que debe asumir el líder y por las que conviene se responsabilice en la gestión del talento humano, buscando el equilibrio entre el desarrollo del personal a su cargo y el desempeño que debe mostrar.

Para verificar el progreso de la gestión del directivo como líder educativo, en la cuarta parte estudiaremos una serie de instrumentos de gestión cuya función es la verificación y la orientación de la misma. Se describen herramientas que permiten complementar la hoja de ruta del profesional en el proceso de gestión.

Finalmente, en la quinta sección de nuestro curso, estudiaremos la relación entre las necesidades peculiares de la institución y el desarrollo personal de cada colaborador; conformar un equipo de personas competentes que integren una comunidad educativa dedicada a la tarea docente, que además estén comprometidas con la visión y misión de una institución es un reto de alta importancia para quienes dirigen centros educativos.



Objetivos

Objetivo General

Brindar los conocimientos y desarrollar las habilidades necesarias para gestionar el talento de los equipos de trabajo en cualquier institución educativa.

Específicos

- Gestionar el talento de los equipos de trabajo, aplicando técnicas apropiadas según cada situación.
- Dirigir y gestionar equipos centrados en el desarrollo de la persona teniendo en cuenta las distintas dimensiones de la comunidad que lidera: familiar, pedagógica y administrativa.
- Propiciar espacios para una escuela abierta y democrática.
- Saber cómo abordar el trabajo en equipo y sus necesidades: clima de trabajo o clima organizacional, gestión de conflictos y motivación.
- Diseñar, implementar, ejecutar y evaluar un plan estratégico de recursos humanos.
- Ampliar sus habilidades directivas para gestionar actitudes y comportamientos y así lograr cambios de actitudes y comportamientos en el recurso humano que integra la comunidad educativa.

Unidad I



El liderazgo es una forma de pensar, una forma de actuar y, lo más importante, una forma de comunicar.

Simon Sinek



Capítulo I: El desarrollo personal del directivo

La calidad de un líder se refleja en los estándares que se imponen a ellos mismos.

Ray Kroc

Comenzamos nuestro curso, revisando lo que sabes sobre este tema. ¿Eres docente o quizá experimentado directivo? Ambas son posiciones a las que difícilmente puede llegarse sin formación.

Activa tus presaberes:

¿Qué es formación?

¿Es esencial la formación para la gestión del recurso humano?

¿Necesitas formarte?

a. El desarrollo de la persona humana

Cuando en el DRAE buscamos la definición de persona, la primera entrada nos dice que es un "Individuo de la especie humana". Aunque puede sonar redundante, se hace énfasis en la especial dignidad que todas las personas humanas tenemos.

Cada persona es única e irrepetible. Desde el momento de la concepción tenemos características propias que nos acompañarán siempre. Hay factores externos que tienen efecto sobre el desarrollo de una persona.

¿Por qué ponemos tanto énfasis en este concepto? Porque durante este curso irás descubriendo que el desarrollo de una persona no termina nunca.

En este curso veremos como todos los temas van girando alrededor del desarrollo de las personas.



El desarrollo de una persona no termina nunca.

El desarrollo de cada persona depende en gran medida de sus circunstancias. Algunas son circunstancias externas: como la familia, la alimentación, la educación formal, el entorno social, una discapacidad y otras muchas.

También influyen en el desarrollo de una persona circunstancias como la educación, hábitos y virtudes, la religiosidad, el entorno político y

otras, que pertenecen al fuero interno de cada uno, terminan de conformar quiénes somos y nos distinguen de los animales, plantas o máquinas.

b. Las partes interesadas: escuela, padres de familia, docentes, alumnos, directivos y otros actores de la comunidad educativa

El esfuerzo que pongamos en desarrollar a cada persona será un beneficio directo para cada institución educativa y para la sociedad en general. Este beneficio se manifestará de diversas maneras.

- **La escuela** se beneficiará de nuestra adecuada gestión del recurso humano, pues si se obtienen resultados positivos en cualquier área de la misma, el prestigio de la institución aumenta, y esto traerá como ventaja la mejora en los aprendizajes de los estudiantes, mayor colaboración de los padres de familia y mayor participación de la comunidad educativa.
- **Los padres de familia** o responsables de los estudiantes que participan en el proceso educativo, por lo general buscarán la mejora de sus hijos o encargados. Será labor nuestra también demostrar y ayudar, sin imponer ni usurpar roles, a los padres de familia o encargados a descubrir que el desarrollo personal es un proceso continuo e inacabable, que el ejemplo es el mejor argumento educativo.



- **El personal docente y administrativo** de nuestra institución educativa, será objeto de nuestra mayor atención, ayuda y exigencia. También en este caso, será el ejemplo el que haga la diferencia.

Como líder educativo conviene evitar la postura de ignorar la importancia del personal docente o

administrativo, pues es el rostro y la primera línea de trabajo en nuestro ámbito profesional.

- Alumnos es tarea de la comunidad educativa, dependiendo de la edad de los alumnos, ayudarles a que tengan un desarrollo integral, aprovechando los recursos disponibles.

El director del centro educativo debe esforzarse por tener claramente identificados los aspectos más importantes a gestionar, para lo cual, le



El gestor del recurso humano debe transmitir una actitud de servicio a la comunidad educativa

resulta esencial desarrollar su habilidad de escucha asertiva.

Una gestión transparente con un código de comunicación ético y responsable hará que la comunidad educativa apoye la gestión del director.

Si un líder se niega a conocerse como persona, mejorar o servir, difícilmente podrá transmitir un interés auténtico por las personas y su desarrollo.

Por el contrario, cuando como gestores del recurso humano logramos transmitir una actitud de auténtico servicio al hacer esta actitud parte de nuestra vida, a pesar de los defectos que nos acompañan, nuestro liderazgo será más auténtico.

En algunos establecimientos educativos existe también la comunidad gestora que en otros ambientes puede ser identificada como la junta directiva. Puede estar conformada por padres de

familia, miembros gubernamentales, una sociedad de accionistas, una sociedad de antiguos alumnos, u otras.

La responsabilidad final de la gestión de la


3

institución en general, recaerá en ellos, por lo que su interés será mantener una gestión que sea apropiada.


4

El directivo es el último responsable de lo que suceda en su centro educativo.

c. La responsabilidad del directivo de asegurar la calidad en el aprendizaje de la comunidad educativa

La dirección escolar es determinante para una gestión educativa efectiva, entendida esta como la gestión que garantiza que todos los estudiantes aprendan y que lo que aprenden les sirve para la vida.

La dirección debe tomar en cuenta los indicadores que contribuyen a alcanzar el éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, clima escolar y del aula apropiado, organización escolar, participación y liderazgo compartido.

En otras palabras, la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los

Reflexiona y responde

Tanto si estás llegando recientemente a una posición directiva como si tienes muchos años de experiencia, te invito a considerar una pregunta generadora:

¿Tienes suficiente tiempo y oportunidades para formarte en la adquisición de habilidades para ayudar a las personas a desarrollar su potencial de forma que se asegure el proceso de calidad de la enseñanza?

No será extraño que la respuesta sea no. Si la respuesta es sí, felicitaciones. Tienes un obstáculo menos para realizar tu cometido como directivo.

La responsabilidad de un directivo de asegurar la calidad educativa no le convierte en quien debe realizar todos los procesos, pero sí quien los gestiona desde diversos ámbitos, contando con la libertad y responsabilidad personal de cada uno de los actores involucrados.



d. Evolución histórica del cambio del modelo directivo en las instituciones educativas

Es importante reconocer los cambios que han surgido sobre el modelo de dirección de las escuelas. Tomar en cuenta que el ámbito histórico tiene relación directa con el desarrollo social de nuestro entorno escolar.

Te invito ahora a retroceder imaginariamente en el tiempo, actives tus presaberes y saques algunas conclusiones sobre la relación entre las instituciones educativas y el trabajo.

El trabajo es el ámbito por excelencia de la gestión del recurso humano.



La división y organización del trabajo no apareció espontáneamente; la necesidad de sobrevivir se ha ido transformando en un potente motor e impacta en la forma en la que evoluciona el tejido social.

Desde la prehistoria, ha sido necesario tener una gestión y un líder. Muy probablemente a base de ensayo y error, y usando la inteligencia, los seres humanos comenzaron a organizarse socialmente.

Las actividades humanas han requerido siempre la gestión del recurso humano y el liderazgo. Si fijamos nuestra atención en los clanes y tribus primitivos, dedicados primero a la caza y luego a la agricultura, podemos concluir en que ya desde allí nació la necesidad de dividir las labores que han ido mejorando la calidad de vida.

La gestión educativa tiene varios componentes; y durante cada una de las distintas etapas, la educación se ha considerado como un elemento necesario para la sociedad, y la misma ha ido variando.

Si reflexionamos sobre algunas manifestaciones de culturas anteriores, podemos pensar en ejemplos evidentes: Las pirámides de Egipto o los templos de Mesoamérica. Sabemos que son monumentales, que han perdurado y que su construcción llevó una cuidadosa planificación, incluida con toda seguridad, la del recurso humano.

El uso de herramientas, la invención de la imprenta, la revolución industrial, las guerras mundiales y el uso de la informática son algunos de los factores que han ido marcando la necesidad de modificar la forma en que se administran los recursos, en especial los recursos humanos.

Al final de la segunda guerra mundial, que supuso para la humanidad muchos horrores, pero también muchos avances tecnológicos, se

generaliza el uso del término “recursos humanos”, entendido como las personas con las que cuenta una organización para sacar adelante las actividades y tareas necesarias para su formación, funcionamiento y sobrevivencia.

En general, la administración de los recursos humanos recae en quienes contratan, forman, tratan, resuelven conflictos, evalúan el desempeño de las personas que colaboran en la institución, sea esta de carácter privado o público.

El concepto de gestión nace entre las épocas de la modernidad y la postmodernidad, lo que socialmente se conocía administración lo hace en contexto de la modernidad a finales del siglo XVIII especialmente en el continente europeo.

El término administración se remonta históricamente a todo proceso que requirió organización de una manera sistemática, tal es el caso de los ejércitos e iglesias.

Se menciona como un hito el uso de los números arábigos a partir del siglo V y la organización y registro de la partida doble para efectos contables.

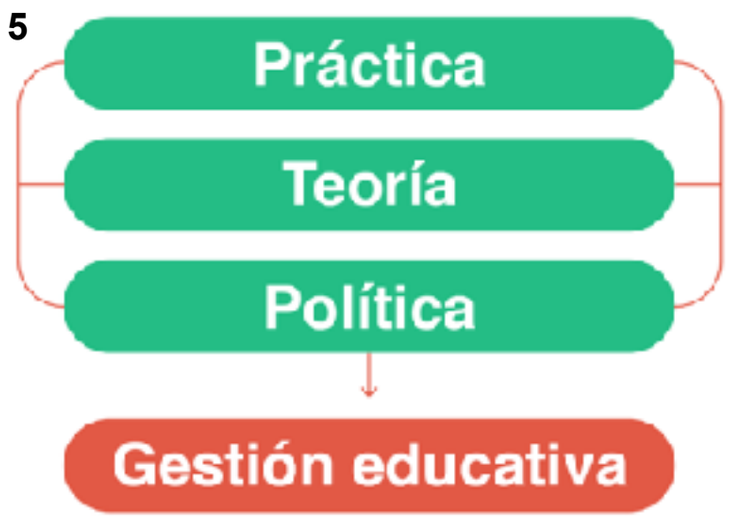
A finales del siglo XIX se aborda la administración de una manera metódica, es decir un concepto directamente relacionado con el término empresa a partir de la Revolución Industrial.

En el mismo siglo, también se empiezan a reconocer los esfuerzos organizados de un gobierno como área de conocimiento y lo que se describe como administración pública.

En ambos casos, administración de empresas y pública, es a partir del siglo XIX cuando trasciende de una ocupación a una

profesión con un desarrollo científico y sistematizado.

El concepto de gestión educativa se puede identificar en los años sesenta en Estados



Unidos, posteriormente en el resto del mundo en la década de los setenta y se instala en América Latina a partir de los años ochenta.

Dado lo anterior, se considera un área de reciente desarrollo, que tiene aún mucho por recorrer y cuya fortaleza proviene de la combinación entre la teoría y la práctica.

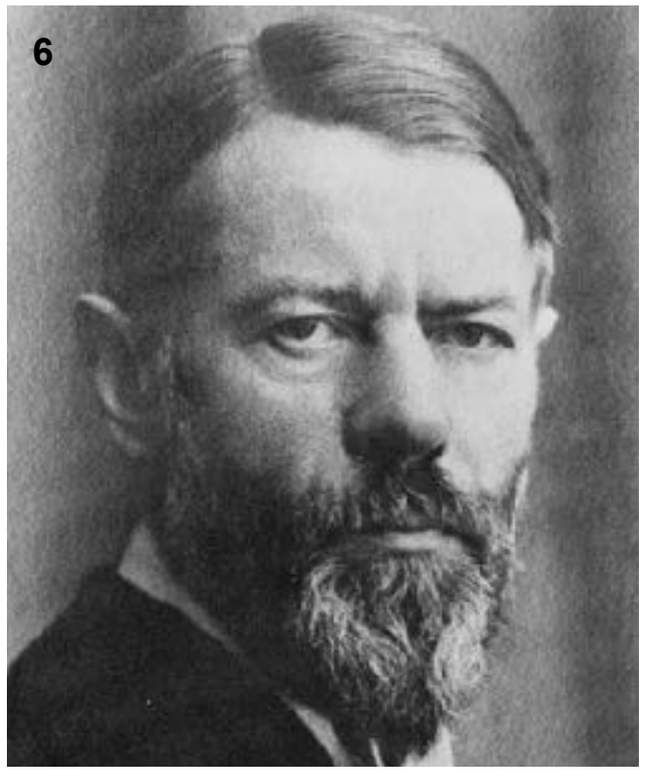
La gestión se determina por la regularidad y cotidianidad de su práctica.

La práctica de la gestión educativa está influenciada y toma en cuenta:

- Los retos y exigencias de las políticas educativas.
- La aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales.

Planos de la gestión educativa

Para entender y aplicar la gestión educativa, los líderes deben conocer la teoría que fundamenta la administración, la gestión y la educación, y entender el sentido de las políticas educativas.


6

Henri Fayol

En América Latina aún en los años 70, los procesos de administración y planificación eran parte de las funciones del director, pero de una manera separada, desintegrada: los modelos de desarrollo económico y social han influido en la concepción y modos de actuación de la gestión.

Hasta la década de los años 70 en las organizaciones existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración.

El director administraba más que planificaba y en el sector público los ministerios planificaban. En el caso del sector privado, lo hacían los dueños de los centros educativos.

7

Teoría neoclásica de la administración

Principales representantes

Proceso Administrativo según los diversos autores clásicos y neoclásicos



Fayol	Urwick	Gulick	O'Donnell	Newman	Dale
Planeación Organización Dirección Control	Investigación Previsión Planeación Organización Coordinación Dirección Control	Planeación Organización Dirección o mando Coordinación Información Presupuestación	Planeación Organización Designación de personal Dirección Control	Planeación Organización Liderazgo Control	Planeación Organización Dirección Control

Procesos administrativos según diversos autores clásicos y neoclásicos

Henri Fayol identifica cuatro funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control. Este enfoque inicial es descrito como burocrático. La escuela se concebía como un sistema cerrado y orientado principalmente por el criterio de rentabilidad.

8

Gurús de la calidad - Deming



Datos biográficos
14-10-1900 / 20-12-1993
Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Asociado al desarrollo y crecimiento de Japón. Estudió ingeniería eléctrica, maestría en física y matemáticas y doctorado en física.

Datos curiosos
La temprana vida de Deming fue caracterizada por la pobreza y el trabajo duro. Ignorado por las corporaciones americanas, Deming fue a Japón en 1950 a la edad de 49 y enseñó a los japoneses como producir calidad.

Lo llamaban el padre de la tercera revolución industrial.

Premio Deming.

Principales aportaciones
Las ideas de Deming se recogen en los Catorce puntos y siete enfermedades de la gerencia

Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Control estadístico de proceso.

Concepto de calidad
"La calidad solo puede definirse en función de cada caso y no viene de la inspección si no del mejoramiento del proceso"

William Deming académico norteamericano relacionado con el concepto de calidad.

Más adelante a la administración se le da un enfoque humanista, con fuerte orientación a la psicología.

Debido a que este tipo de administración le da mucha relevancia a las relaciones humanas, las organizaciones educativas buscan moverse desde este modelo a un sistema más natural, más abierto.

Koontz y O'Donnell definen ya no solamente la administración sino la dirección de formas sociales que miden su efectividad en la medida en que alcanzan sus objetivos, fundamentados en la habilidad de dirigir a los integrantes de un centro educativo.

Posteriormente, surge una teoría originada por los círculos de calidad japoneses promovidos por Deming e Ishikawa. Este modelo se caracteriza por ser participativo, abierto y toma en cuenta al medio y a las partes interesadas de primera línea, en nuestro caso los docentes.

A mediados de los años 90, se busca que en una organización educativa se tomen en cuenta los principios de pertinencia cultural y que la escuela sea un sistema holístico.

Al iniciarse los procesos de globalización y apertura a sistemas internacionales, se inicia la etapa de descentralización.

Aunque este proceso aún tiene mucho que

Comprobación



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: Habilidades para la vida personal y profesional

El rol del director de una institución educativa es clave en el desarrollo del equipo docente.

La sociedad donde predomina el uso de la tecnología, la información y la comunicación demanda considerar que los niños y jóvenes son nativos digitales y deben desarrollar las habilidades del siglo XXI.

La comunidad educativa en general y de manera muy relevante el director del centro necesitan prepararse más allá de los conocimientos y habilidades de pensamiento.

Los programas de competencias de vida y carrera se establecen a partir de una visión integral de las habilidades del siglo XXI y postula que es fundamental el desarrollo profesional de los educadores.

Por su parte, la OCDE recomienda que los profesionales de la educación se capaciten persiguiendo un enfoque hacia el desarrollo de habilidades y competencias de vida y carrera para que se adquieran conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para desempeñarse exitosamente en el presente y en el futuro.

a. Flexibilidad y adaptabilidad



Flexibilidad se relaciona con cambio, variación y adaptabilidad.

Flexibilidad se relaciona con cambio, variación, adaptabilidad. Cuando nos referimos a la gestión educativa esta habilidad se relaciona con la versatilidad, especialmente de comportamiento.

El director, como gestor educativo, debe ajustar su rol y sus responsabilidades de manera que le permita adaptarse a los cambios sociales y culturales apoyándose en los recursos que tiene a su alcance.

Entre las acciones relacionadas con la competencia de flexibilidad destacan:

- Incorporar la retroalimentación para sí y para la comunidad de una forma efectiva.
- Mantener una actitud positiva ante las situaciones de logro, los fracasos y la crítica.
- Negociar, entender y mantener un balance entre los diversos puntos de vista y creencias a fin de alcanzar soluciones factibles de realizar especialmente en ambientes multiculturales.

Adaptabilidad es la habilidad de modificar o modificarse para responder a los cambios del medio o sociedad en la que se vive. Es importante que el gestor adquiera una serie de habilidades que le permitan mantenerse abierto tanto al cambio como a las ideas que se generan.

La adaptabilidad requiere de un trabajo algunas veces independiente y otras en equipo para lograr las acciones planificadas.

En resumen, adaptabilidad es:

- Asumir varios roles, responsabilidades y horarios.
- Estudiar y estar abierto a los contextos que se presentan en el proceso de gestión.
- Trabajar de manera efectiva en un clima donde las prioridades pueden cambiar y ser, en ocasiones, ambiguas.


2

Es importante relacionar ambas competencias en la gestión de recursos humanos:

- Ante los cambios y las tendencias: reaccionar rápidamente y no huir ante los retos.
- Ante nuevas situaciones evitar la rigidez, especialmente ante los cambios que son inevitables.
- En la negociación, ambas habilidades se combinan para buscar una solución efectiva y transparente que satisfaga a la mayoría de las partes interesadas.
- En el momento de participar en reuniones, la escucha y la comunicación deben ser combinadas con la adaptabilidad y flexibilidad para ser más empático y llegar a soluciones más efectivas.

b. Iniciativa y autodirección

Iniciativa: es la oportunidad de actuar antes que otros. De una manera simple significa el tomar responsabilidad de una actividad o un rol sin ser o sentirse obligado. En los procesos de gestión educativa, esta habilidad se traduce en llevar adelante actividades que nadie ha mandado o dirigido.



La iniciativa se relaciona con una disposición fuerte, relacionada con la motivación. Es importante no solamente tener y querer hacer el trabajo, sino hacerlo bien tomando en cuenta, además, la eficiencia en el uso del tiempo.

Autodirección: es entendida como independencia. Esta habilidad se refleja cuando una gestión se completa por su propia voluntad sin requerir la intervención de otros colaboradores. Esta habilidad no puede existir sin la iniciativa.



Explorar oportunidades de aprendizaje asegura más experiencias y más pericia en la acción.

Ambas habilidades se relacionan especialmente con las siguientes acciones:

En cuanto a la administración de tiempo y establecimiento de objetivos:

- Establecer objetivos de forma tangible e intangible aplicando criterios que permitan verificar el logro en lo actuado.
- Realizar un balance entre la planificación de corto tiempo o táctica y la de largo tiempo o estratégica.
- Hacer uso del tiempo para manejar las tareas de forma efectiva.

Sobre la independencia en las tareas diarias:

Monitorear, definir y priorizar tareas sin supervisión directa de sus superiores o de la comunidad educativa.

Finalmente, ambas habilidades deben apoyar al gestor educativo en ser un aprendiz para toda la vida:

- Ir más allá de las habilidades básicas y explorar oportunidades de aprendizaje que le aseguren más experiencias y, por ende, más pericia en la acción.
- Demostrar iniciativa para avanzar a niveles profesionales que requieran mayor complejidad.
- Demostrar compromiso con el aprendizaje para toda la vida tanto el propio como con el de los miembros de la comunidad educativa que gestiona.
- Reflexionar sobre las experiencias vividas y adquiridas para informarse sobre futuros ambientes y escenarios profesionales.

c. Habilidades sociales e interculturales



Las habilidades de comunicación son necesarias para socializar y gestionar de manera adecuada.

Las habilidades sociales son aquellas que se aplican para comunicar e interactuar con los que nos rodean. Para los gestores educativos de recursos humanos, estas habilidades son esenciales para poder "comunicarse e interactuar" con toda la comunidad educativa.

5



Reflexionar sobre las mejores maneras de comunicarse con los miembros de la comunidad educativa.

El mensaje que comunicamos está influido por el lenguaje verbal y la manera en la que lo usamos: volumen, entonación y las palabras que se seleccionan. Hay otras formas menos directas como la comunicación no verbal.

El hecho de que algunos profesionales interactúan mejor que otros obliga a poner atención a las habilidades de comunicación interpersonal. Desarrollar habilidades sociales supone ser conscientes de cómo nos estamos comunicando con otros.

6



Es esencial desarrollar un uso maduro y profesional de las redes sociales.

En la sociedad del conocimiento, en la que los mensajes y correos electrónicos y el uso de otras redes sociales se convierten en la forma habitual de comunicarse con la comunidad educativa es



importante tomar en cuenta el desarrollo de habilidades sociales.

Aquí se describen algunas ventajas que debes considerar al explorar tus habilidades sociales.

- **Más y mejores relaciones**

Al identificarse bien con otros individuos se consiguen más relaciones y conexiones para conseguir los objetivos planificados dentro de la gestión.

Al hacer un uso maduro y profesional de las redes sociales y otros canales de comunicación, el directivo será percibido como carismático y la comunidad educativa se interesará más en su gestión.

En la actualidad se requiere que desarrollemos fuertes relaciones interpersonales que nos ayudarán a obtener los resultados que buscamos.

Asimismo, más relaciones mejoran la autoestima y reducen el estrés. Las relaciones deben ser honestas y transparentes, pero con una misión en especial.

Es necesario desarrollar un código de ética para el desarrollo de las relaciones sociales dentro de la función profesional.

- **Mejor comunicación**

Desarrollar las habilidades sociales permite relacionarnos con grupos mayores y más diversos.

- **Mayores habilidades sociales traen mayor eficiencia.**

La habilidad para comprender a las personas nos permite saber en qué momento es apropiado escuchar y cuándo es el momento en el que se debe comunicar o decir algo.

- **La comunicación respetuosa, personal y profesional.**

7



Las redes sociales deben reflejar una imagen respetuosa como líder educativo.

- **Habilidades interculturales**

La cultura influye en la forma en la que actuamos, hablamos e interactuamos con otros.

Aprender a interactuar con personas de otros lugares y comunidades lingüísticas resulta ser de alta importancia en la comunicación con las partes interesadas de la comunidad educativa.

8



La cultura influye en la forma en la que actuamos, hablamos e interactuamos.

Es imposible aprender todas las costumbres de las personas que interactúan con nosotros. Sin embargo, es necesario investigar, indagar y preguntar con tacto sobre las comunidades con las que se establece comunicación.



Buscar un balance cultural y social.

Algunas acciones a practicar en la gestión directiva:

- Respetar las diferencias culturales entre los miembros de la comunidad.
- Reconocer -y de no ser posible preguntar de forma respetuosa- la comunidad cultural de donde provienen quienes colaboran con nosotros. Esto nos dará una perspectiva más clara de las expectativas que la comunidad espera de nosotros.
- Responder con una actitud abierta, tolerante y empática a diferentes ideas y valores.
- Buscar un balance cultural y social para crear nuevas ideas que incrementen la innovación y la calidad de la gestión.

Hay mucho que hacer en el tema de las habilidades interculturales, pero es importante enriquecer la comunicación y las relaciones por medio de:

- Ejercer una actitud positiva hacia el cambio y ambientes interculturales.
- Reconocer y respetar diferencias individuales.
- Disfrutar y sentirse cómodo con una comunidad rica desde la multiculturalidad.
- Identificar las opiniones de otros dentro de la comunidad educativa especialmente al tomar decisiones.

- Mantener en alto las consideraciones humanitarias.
- Mantener la compostura ante la crítica y el escrutinio público.

Las acciones relacionadas con la creación de una organización efectiva en un ambiente intercultural requieren del desarrollo de las siguientes micro-habilidades:

- Sensibilizar y sensibilizarse con las dinámicas de trabajo en un ambiente intercultural.
- Desarrollar habilidades de escucha, clarificación, cuestionamiento y capacidad de respuesta dentro de la comunidad educativa.

Estas habilidades como las anteriores son complementarias, se desarrollan con la práctica y si bien pueden existir cursos de formación, lo que se requiere es obtener la información y adquirir la capacidad para aplicar lo que se va aprendiendo en el desarrollo de la gestión.

d. Productividad y confiabilidad

La habilidad relacionada con la productividad se relaciona con planificar, priorizar y aplicar tanto los conocimientos como las habilidades adquiridas para tomar decisiones que sean de alta calidad.

Es esencial que la calidad y la productividad tomen en cuenta ambientes y escenarios cambiantes. Tanto el gestor a cargo de la institución como los miembros de la comunidad son productivos en la medida en que demuestran iniciativa, prioridades claras y un sentido de responsabilidad personal y profesional sobre la función que permite agregar valor a la gestión que realizan día a día.

En cuanto a confiabilidad, como habilidad de vida y carrera, se demuestra por medio del uso eficiente del tiempo y la organización de las tareas y los recursos.

Hemos analizado cómo ambas habilidades funcionan interconectadas para alcanzar las demandas que requiere la gestión. Es importante enfatizar la transparencia y la integridad personal para obtener los resultados relacionados con el uso de recursos de forma apropiada y eficiente.



Priorizar, planificar y manejar las acciones para alcanzar los resultados planificados.

La relación productividad y confiabilidad se refleja en acciones concretas de gestión:

- Establecer y alcanzar los objetivos, a pesar de las presiones e incertidumbres.
- Priorizar, planificar y manejar las acciones para alcanzar los resultados planificados.
- Trabajar de forma positiva y demostrando ética.
- Manejar tiempos y acciones de forma efectiva.
- Atender a varias tareas como parte del proyecto y la gestión.
- Participar de forma activa, puntual y responsable.
- Colaborar y cooperar con las partes interesadas en forma efectiva.
- Respetar y apreciar la diversidad dentro de la comunidad educativa.
- Asumir los resultados obtenidos.

Las habilidades que se han presentado en este capítulo tienen que ver con las denominadas habilidades blandas que se describen en su relación con la labor educativa.

Productividad y confiabilidad son un ejemplo del tipo de habilidades del siglo XXI, dentro de las competencias de vida y carrera. A la vez son también blandas pues no se aprenden del todo en un libro de texto o en un salón de clases. Este artículo describe brevemente a lo que se refiere con habilidades blandas y su importancia.

e. Liderazgo y responsabilidad


11

"Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser más, eres un líder". (John Quincy Adams)

Ser líder en educación se entiende de otra manera que en otras profesiones. En educación, el líder va tras la calidad y la generación de acciones que permitan a toda la comunidad educativa aprender, mejorar, transcender.

El liderazgo facilita un escenario capaz de promover el aprendizaje y, en consecuencia, la calidad de todo lo que se hace.

Un liderazgo en el que la autoridad no resida en una única persona, sino que se distribuya entre los profesionales y partes interesadas, con el propósito intencional de establecer metas y resultados.

Ser líder de un centro educativo significa delegar y organizar los recursos y establecer comunicación entre los miembros de la comunidad. Desarrollar la habilidad de liderazgo requiere que el profesional sea maduro para identificar sus puntos fuertes y débiles.

Y ¿para qué? Pues sencillamente para mejorar lo que la escuela o institución educativa ofrece, desde un ambiente de transparencia y rendición de cuentas.

Esta habilidad será discutida posteriormente pues describe tanto a la gestión como al centro educativo.

Las funciones del liderazgo se definen alrededor de cuatro acciones claves:

- Fomentar y evaluar la calidad docente.
- Dirigir de forma estratégica. Fijar metas, monitorear y evaluar, para verificar el progreso en la consecución de los objetivos.
- Realizar una administración estratégica de gestión de recursos humanos.
- Colaborar con la comunidad educativa y otros agentes relacionados al entorno educativo.

Como conclusión, el liderazgo no es una habilidad aislada y si solamente se centra en una única persona se corre el riesgo de perder el norte y no darle continuidad ni sostenibilidad a los programas institucionales.

La actitud reflexiva-activa es necesaria para que el gestor logre modificaciones en su conducta o reafirme su posición a partir de la reflexión misma. Es importante la perspectiva crítica para liderar tanto al equipo como a la comunidad educativa desde una posición sana, positiva y que se dirija a los resultados de la institución.

Responsabilidad: se practica en el desarrollo de las actividades diarias con el recurso humano. Esta habilidad requiere modificar la conducta, analizar las consecuencias y en ocasiones abandonar el miedo a perder la autoridad al delegársela a otro miembro del equipo.

El director debe reconocerse como el responsable de ejecutar la misión integral

de la institución. El balance es clave, no puede caer en liberarse de toda la responsabilidad ya que delegar no es transmitir la responsabilidad propia.

Cada miembro tiene sus roles, funciones y por ende responsabilidades profesionales y las que le dicta su ética personal.



El liderazgo y la responsabilidad se aplican a la resolución de problemas.

El liderazgo y la responsabilidad se combinan específicamente en las siguientes habilidades:

- Guiar y orientar a otros miembros de la comunidad educativa.
- Balancear las fortalezas de otros y las propias para conseguir un objetivo común.
- Inspirar a otros, con el ejemplo, para que alcancen sus aspiraciones.
- Demostrar integridad y un comportamiento ético utilizando la influencia y el poder que le confiere su posición dentro de la comunidad educativa.
- Actuar responsablemente buscando siempre el interés de la comunidad.

Comprobación

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: Incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la formación del directivo



Las TICS: herramientas de información convertidas en factores de cambios.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son herramientas de información que se han transformado en factores de cambio en diversos entornos del desarrollo humano.

Nos enfocamos en esta parte de nuestro curso hacia la necesidad que tiene el líder educativo de informarse y formarse adecuadamente.

a. Apertura al conocimiento de los nuevos códigos comunicativos

Los códigos comunicativos que normalmente usamos, siendo nuestro idioma el más común de ellos, también están evolucionando de forma vertiginosa.



El poder de una infografía es innegable.

Si bien es cierto que nuestro idioma es muy rico y siempre tendremos oportunidad de mejorar su uso, cada vez más, en nuestro entorno y especialmente en ámbitos como la comunicación social, de publicidad o vida ciudadana o política se han producido cambios importantes e innegables en el mundo de la comunicación.

También los códigos de comunicación que se usan en redes sociales pueden considerarse como reconocidos “sin barreras idiomáticas”.

La mayoría de redes sociales ofrecen elementos icónicos para expresar la opinión.

b. Criterios y estrategias para acceder a información relevante y de calidad

Actualmente hay un “exceso de información” sobre todo, por internet. Tenemos acceso a muchos contenidos relacionados con temas educativos, que el profesorado usará para informarse, además del acceso que en muchos casos el propio alumnado tiene.

Ante esto conviene seguir algunos criterios para determinar si los contenidos tienen la calidad necesaria para su utilidad.

Algunos criterios son:

- El autor del contenido se hace responsable del mismo, es reconocido como referente en su campo y no se esconde en el anonimato.
- El autor del contenido cita las fuentes en las que apoya su punto de vista o dice expresamente que lo que publica constituye exclusivamente su opinión. También cita estudios de fuentes accesibles y se aleja del rumor.
- El propósito del contenido que se publique debe ser lícito, evitando atropellos a la dignidad de la persona humana o a los

derechos fundamentales que nos asisten a todos.

- El contenido debe ser objetivo y apegado a la verdad. Puede ser más o menos dinámico.
- Un contenido educativo puede ser o no entretenido. Conviene hacer una distinción clara entre lo que es contenido informativo y formativo, de lo que es simple entretenimiento.
- El contenido no es un medio para realizar exclusivamente propaganda comercial. Algunos sitios y aplicaciones tienen la particularidad de tener patrocinadores y en algunos casos esto, para mantener el sitio sin pago podrá ser válido.
- El criterio de calidad, en este caso, es que no se obligue a instalar programas inconvenientes. La mayoría de los programas antivirus pueden ser de ayuda en este aspecto.


3

c. Uso de la tecnología para ampliar el propio campo de formación personal

La tecnología está a nuestro servicio, siempre que se use de forma racional y mesurada.

Algunas tecnologías pueden resultar ser adictivas y ocasionar situaciones inconvenientes, como aumentar el nivel de estrés, alejarnos de las personas que tenemos cerca o de su entorno familiar y otros.



i. Universidades en línea

El sistema de estudio que estás siguiendo es un ejemplo de las ventajas de estudiar a distancia. La posibilidad de acceder a contenidos en diversos formatos y a la guía de los profesores salvando la distancia física, es un recurso que puede aprovecharse, sobre todo con constancia en el trabajo.

Hay también otras herramientas que pueden ayudarnos en nuestra formación.

Recordemos que el sistema que utilizamos es el denominado ELAD, En Línea, Abierto y a Distancia lo que amplía las oportunidades y promueve una oferta educativa al alcance de personas de otros países de habla hispana.

Hay otras ofertas de institutos y universidades que imparten cursos en línea, en una gran variedad de países e idiomas, de forma abierta o en otros formatos que economizan la preparación académica de los ciudadanos del mundo globalizado.

ii. Ted Talks

Tecnología, Entretenimiento y Diseño, más conocido como TED, es una herramienta de divulgación impulsada por una Organización No Gubernamental, sin ánimo de lucro que desde 1984 se dedica a presentar temas de distintas disciplinas por medio de expertos de diversas especialidades.

Cada charla tiene generalmente una duración menor a los quince minutos.

El espectro que cubre es amplio, y en 2017 ha tenido su primer bloque de charlas en idioma español. (Usualmente están disponibles en inglés, con subtítulos en diversos idiomas).

Es posible acceder a estos contenidos a través de su canal en la plataforma virtual Youtube https://www.youtube.com/c/TEDEspanol.

Se pueden descargar estas charlas usando programas como el 4k downloader u otro al que tengamos acceso.

iii. Podcast

Esta forma de distribución de archivos multimedia, generalmente de audio y a veces de video de corta duración fue en su origen un medio para difundir noticias y actualizaciones informativas.

Actualmente, gracias al uso cada vez más común de los teléfonos inteligentes y sus respectivas plataformas, se puede encontrar una gran variedad de contenido bajo esta forma.

Los podcasts más populares son los de audio. No hay que confundir podcast con la radio en sí misma, aunque muchos podcasts se originan desde transmisiones de radio, y se encuentran en varios idiomas.

iv. Plataformas de aprendizaje digital

Estas plataformas son de especial interés para nuestro curso, pues pueden incidir, si sabemos escogerlas, en nuestra formación.

Nuevamente IEIRA es un ejemplo de esta forma de aprendizaje; es un campo en el que día a día aumenta la oferta y en la que desde nuestra perspectiva de líderes del recurso humano, hemos de formar nuestro criterio para ser mejores referentes en nuestro entorno.

En el siguiente enlace puede encontrar ejemplos de plataformas de aprendizaje virtual, en su mayoría sin costo adicional al acceso a internet y a los dispositivos.

Comprobación



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

Unidad II



El liderazgo no se ejerce de forma aislada.



Capítulo IV: ¿Qué significa “liderazgo educativo”?


1

El liderazgo se ha entendido como la forma en que se ejerce influencia en las personas a fin de que ellas actúen de una manera específica. El liderazgo no puede entenderse de forma aislada no se puede ser líder si no se tiene un grupo en quien ejercer la acción.

Una forma básica de entender el liderazgo tiene que ver con la influencia de una persona o un grupo limitado de personas con poder reconocido que puede ser económico, político o social.

Este líder influye en las acciones y comportamientos de otros individuos con los que mantiene una relación.

Para entender el liderazgo, se requiere de un ambiente donde se conforma un grupo de personas o equipo que organiza acciones para conseguir objetivos comunes.

La palabra líder o sus derivados, como liderazgo, proviene del verbo inglés lead, “conducir”, se refiere a la competencia de conducir grupos de personas.

Es así que, de manera natural, el término líder se relaciona con figuras como las de un rey o la de un héroe popular o social. La palabra clave en estas relaciones iniciales de liderazgo es la acción de conductor y es esencial para entender el término.

Este proceso que se describe pasa de conducción muy directa con armas y violencia

para modificarse a la conducción de equipos que enfrentan una “situación problemática” que se busca modificar, es decir, que viene relacionado con la obtención de objetivos y metas.



De manera natural el término líder se relaciona con figuras como la de un rey.

Se define a un líder como una persona competente en la función de conducción de un grupo de personas para obtener resultados deseables.

El líder se relaciona con las siguientes acciones:

- ordena
- guía
- influencia y
- supervisa las acciones de otros miembros.

Se ha identificado que el líder:

- Realiza una acción sobre personas, en la que se destacan sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.
- Consigue que otros hagan por él o ella, por lo tanto, se debe contar con la capacidad de entender la razón por la que las personas actúan de cierta manera.
- Motiva a su equipo o grupo de personas con las que guarda relación de manera competente y con fundamento ético y técnico.

- Mantiene su autoridad y respeto.

En base a tu experiencia y tras la lectura de esta sección ¿Cómo explicarías el término liderazgo?

El liderazgo educativo dirige los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes bajo su responsabilidad.



El líder educativo lleva a cabo acciones con el apoyo de la comunidad educativa.

El liderazgo de este tipo puede ser ejercido por todos los miembros de la comunidad educativa.

El accionar del director se dirige a la búsqueda de la calidad en la educación y a impactar en la comunidad a fin de llevar a cabo acciones estratégicas que cumplan con objetivos diseñados y dirigidos hacia esa búsqueda.

El líder se centra en la escuela como el lugar donde se desarrolla una cultura de calidad que permee a todos los miembros de la comunidad educativa. De esa manera las prácticas que se vayan desarrollando alrededor de la escuela, buscan generar una dinámica comprometida de participación equilibrada de las partes involucradas en la gestión para conseguir los resultados propuestos.

Ese es el concepto de líder educativo como educador.

a. Bases teóricas que fundamentan el liderazgo educativo


4

Aprender sobre liderazgo es relevante en la sociedad del conocimiento.

La formación de líderes va también cambiando.

Es importante repasar la historia del líder. Hasta la década de los ochenta el líder, especialmente el educativo, centraba sus funciones en controlar, ejecutando una visión basada en la burocracia.

En la sección introductoria se mencionó la figura del rey que se identifica como la “teoría del gran hombre” que surge en el siglo XIX y se le atribuye al historiador Thomas Carlyle.


5

Thomas Carlyle

El fundamento de esta teoría describe que el líder nace y no se hace. Esta teoría está basada en la figura de los grandes hombres y mujeres a través de la historia. Su enfoque se centra en el carisma y la actuación de estos seres humanos que dieron paso a grandes hitos históricos.

La teoría de los rasgos que se genera entre las décadas del 40 al 70, describe que el líder posee unos rasgos característicos que le diferencia de los demás. Tales rasgos pueden ser fisiológicos, intelectuales o psicológicos.

Muchos estudios se realizaron en diversas instituciones y empresas, siendo los más importantes los de Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli.

Stogdill identifica cinco rasgos fundamentales característicos de todo líder:

- Inteligencia
- Erudición
- Personalidad
- Condición Social
- Experiencia y orientación a la tarea

Por su parte Ghiselli relaciona a los rasgos de la personalidad con la motivación y la afectividad del líder.

Luego de varios estudios se concluyó que no existe una identificación de los rasgos que deben ser parte de la personalidad de un líder.

El enfoque situacional, desarrollado alrededor de los años sesenta, identifica que a cada situación específica le corresponde un líder específico. Este es el individuo que es capaz de conducir al grupo hacia un objetivo común y de obtener el consentimiento de los demás en un momento determinado de la historia del grupo.

Este tipo de liderazgo es considerado como eficaz cuando se consigue un ganar/ganar, es decir, atender las necesidades de la comunidad al mismo tiempo que se consigue solucionar las situaciones que el líder y su equipo enfrentan.

Paul Hersey y Ken Blanchard identifican como los referentes de este enfoque la existencia de dos niveles o formas básicas de comportamiento de un líder:

I. **Directivo:** se centra en la definición de las acciones o tareas estableciendo el qué, el cuándo y el cómo realizar dichas tareas.

II. **Apoyo:** Este comportamiento gira alrededor del desarrollo del equipo con un énfasis participativo buscando la motivación y la unión del equipo.

6



Esquema de liderazgo situacional

Es así como el líder en este enfoque puede pasar por distintas fases de acuerdo con la siguiente figura:

7

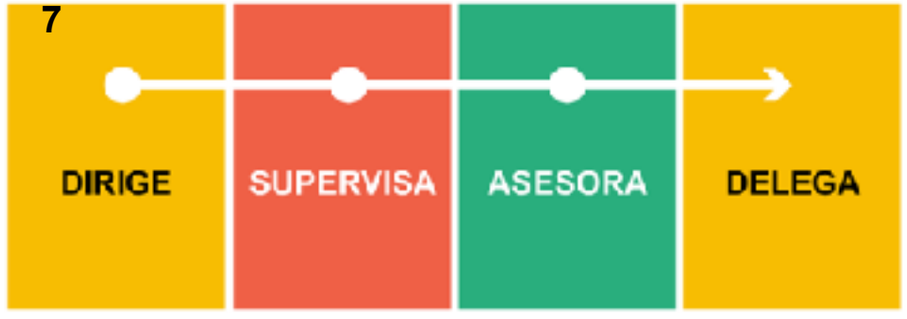


Figura 2: Niveles de comportamiento de acuerdo con el enfoque situacional

Este enfoque se modificó a partir de Fieldler que determinó las tres variables situacionales que impactan la relación entre el líder y su equipo:

- La estructura de la tarea o actividad a realizar
- La posición adoptada por el líder y
- Las relaciones entre el líder y cada miembro del grupo

El **enfoque funcional** es otro de los enfoques que se origina en la década de los sesenta pero

que evoluciona hasta nuestra fecha. En esencia este enfoque indica que el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.

Este enfoque se basa en la observación e identificación de acciones y comportamientos de líderes exitosos. Lo interesante de este modelo es que no se centra en la persona sino en el comportamiento que se requiere para obtener los resultados.

Es así que el líder puede no ser el que ha sido formalmente asignado sino el que tiene la actitud o demuestra el interés en el momento para ejecutar las acciones necesarias.

Una de las teorías más influyentes es la que desarrolla John Adair y que se denomina como “Liderazgo Centrado en la Acción”.

Este modelo describe la necesidad de que la tarea sea realizada por todo el equipo y no solamente por un miembro del mismo. Esto solamente se obtiene si todos los miembros del equipo están igualmente preparados para asumir la tarea y finalmente, es la tarea en sí la que motiva y reta al grupo para la consecución de los objetivos.

8

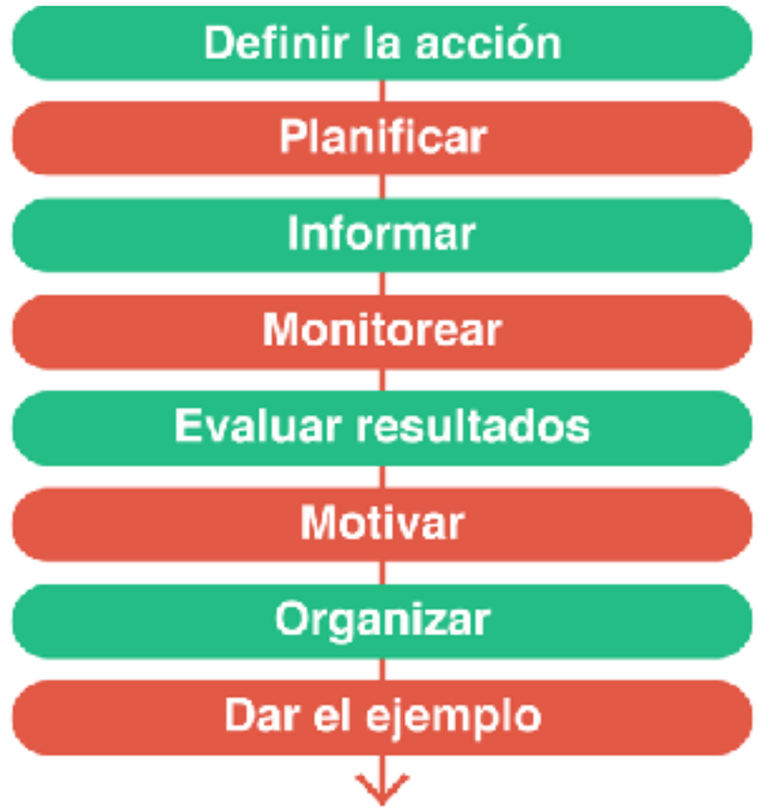
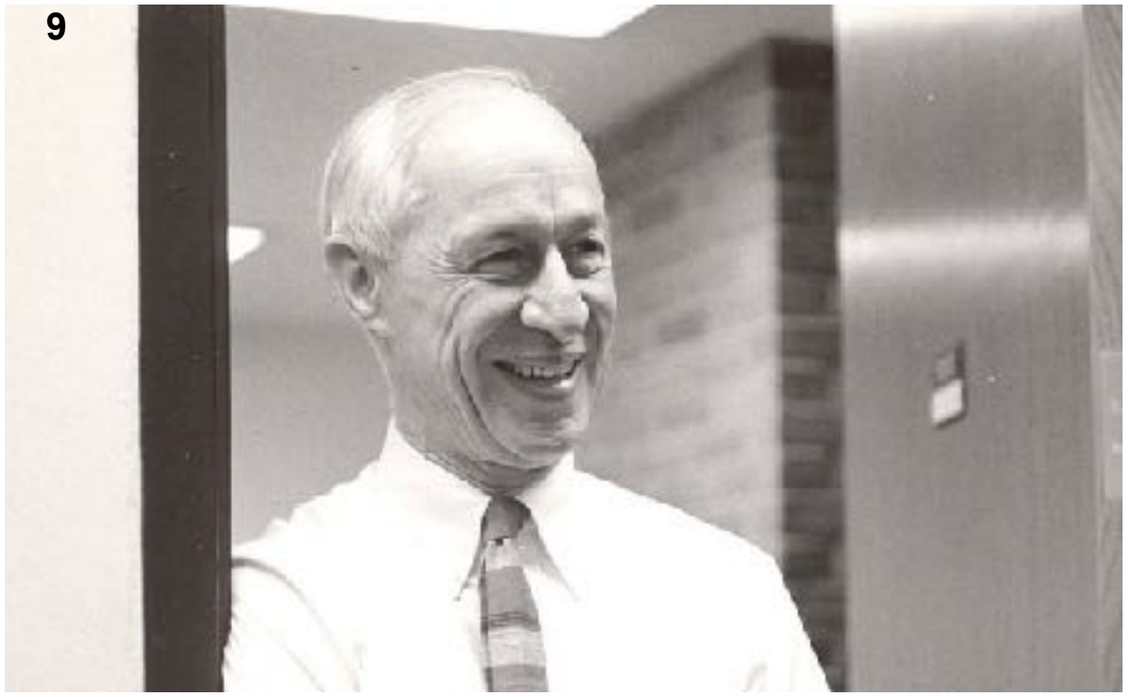


Figura 3: Funciones del liderazgo funcional

El **enfoque empírico** considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección apoyada por la sociometría, en la que, en los análisis, el líder se revela como personaje central del grupo.

9



Rensis Likert

Dentro de este enfoque destaca el estilo de liderazgo participativo, desarrollado por Rensis Likert, quien divide los estilos de liderazgo en cuatro tipos, según el uso de autoridad:

10

AUTORITARIO

- Controla rígidamente
- Amenazas y castigos
- Poca comunicación
- No existe trabajo en equipo

AUTORITARIO BENEVOLENTE

- Impositivo
- Amenaza, menores castigos y recompensas
- Indicios de comunicación
- Esbozos de trabajo en equipo

CONSULTIVO

- Menos arbitrario y más participativo
- Permite seguridad colectiva y motivación
- Comunicación de arriba hacia abajo
- Consulta y delegación dirigida

PARTICIPATIVO

- Democrático
- Seguridad colectiva y buen nivel de motivación
- Buena comunicación
- Equipos interdependientes

Esquema 2: Estilos de liderazgo

El liderazgo empírico y de corte innovador se origina en la observación de la forma de ejercerlo en la industria japonesa, especialmente sobre el modelo participativo para la toma de decisiones. Su referente es la teoría Z desarrollada por William Ouchi.



William Ouchi

La base de este tipo de liderazgo es reconocer al equipo de trabajo como ser integral y que el equipo será más productivo y eficiente si participa en la toma de decisiones y la posterior ejecución de estas.

La teoría Z toma en cuenta la confianza, la necesidad de establecer relaciones estrechas entre los miembros del equipo y la atención del líder a las necesidades de cada uno de los miembros de su equipo.

A partir de los años 90 se aplican enfoques psicodinámicos que parten de la premisa de que el líder efectivo busca entenderse a sí mismo y a sus patrones de conducta. El origen de este enfoque es el análisis transaccional.

Este enfoque se centra en el desarrollo y autoconocimiento del líder, no analiza los aspectos de integración del equipo de trabajo. Su fortaleza más grande es la necesidad de reflexionar que debe aplicar el líder.

En contraste, no toma en cuenta los factores logísticos y organizativos de la ejecución de las tareas.

Alrededor de la misma época, surgió un enfoque ético del liderazgo promovido por Burns, Greenleaf y Heifetz que se centra en la necesidad de ejercer una práctica ética aunada al liderazgo.

El pensamiento se centra en los siguientes pilares:

- Respeto a los demás
- Servicio
- Justicia
- Honestidad
- Construir comunidad

Entre sus aspectos positivos, destaca la relación entre ética y liderazgo.

Su punto débil se centra en el hecho de ser un enfoque novedoso con poco soporte académico, en cuanto a cantidad de investigaciones relacionadas con su aplicación.

El **enfoque de habilidades** cobra mayor auge al inicio del siglo XXI. Se centra en la necesidad de que el líder aprenda y desarrolle habilidades personales categorizadas en tres tipos:

- Técnicas
- Humanas
- Conceptuales

Este enfoque genera la necesidad de que el líder adquiera competencias, especialmente en la resolución de problemas. Sus críticos argumentan que las competencias a desarrollar pueden ser muchas y muy variadas.

Sin embargo, este enfoque ofrece una estructura consistente para desarrollar planes de desarrollo y formación de líderes. Su referente es Robert Katz.

La multiplicidad de enfoques impide elaborar una noción unitaria de liderazgo. De ahí que los investigadores se han dedicado a estudiar las conductas de los líderes, más que sus rasgos individuales o las situaciones en que viven.

Hemphill fue uno de los precursores de este nuevo enfoque. Ejercer un liderazgo, escribe, es preocuparse por establecer una estructura interrelacionar que lleve a la solución de un problema común.

Halpin afirma que el liderazgo se relaciona con la aplicación de juicios de valor sobre la persona que lo ejerce. Así, cuando pensamos en el liderazgo, infaliblemente nos viene a la mente un líder autoritario o democrático, bueno o malo, eficaz o ineficaz.

Nos sentimos inclinados, entonces, a evaluar a las personas más que a describir lo que han hecho en el grupo.

b. Calidades del líder educativo

El líder educativo es clave para el éxito de la institución educativa. Es una competencia que conlleva la organización dentro de un centro educativo, la implementación del proyecto educativo, y la organización y gestión de todos los recursos implicados en su correcto desarrollo.

A continuación, se identifican una serie de calidades necesarias en el profesional que lidera procesos educativos:

Perspectiva: Es necesario que el líder a cargo de un centro educativo amplíe su visión adaptando el proyecto educativo a los tiempos actuales.

Gestión del recurso humano: Esta calidad se relaciona con la capacidad de coordinar al personal que trabaja en el centro para conseguir los objetivos fijados.

Fomentar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, involucrando a los miembros y partes interesadas en el funcionamiento del centro.

Establecer formas de colaboración dinámica con aquellos profesionales e instituciones que favorezcan el desarrollo de valores y conocimientos que mejoren el desarrollo escolar.

Evaluación: Tiene que ver con la realización de evaluaciones periódicas. Requiere la selección, planificación y aplicación de instrumentos pertinentes para identificar los procesos a evaluar y la consecuente toma de decisiones producto de esta acción.

Pensamiento positivo: Se requiere del líder de la comunidad educativa que al enfrentarse a los retos sea capaz de afrontarlos y vencer los pensamientos negativos desafiando a la inactividad con un optimismo objetivo.

Constancia: Las estrategias y acciones puestas en marcha necesitan del tiempo suficiente para conseguir los resultados planificados.

Previsión: Es decir prever las necesidades de la institución y la comunidad educativa a mediano y largo plazo. Es necesario establecer un protocolo de acción al respecto.

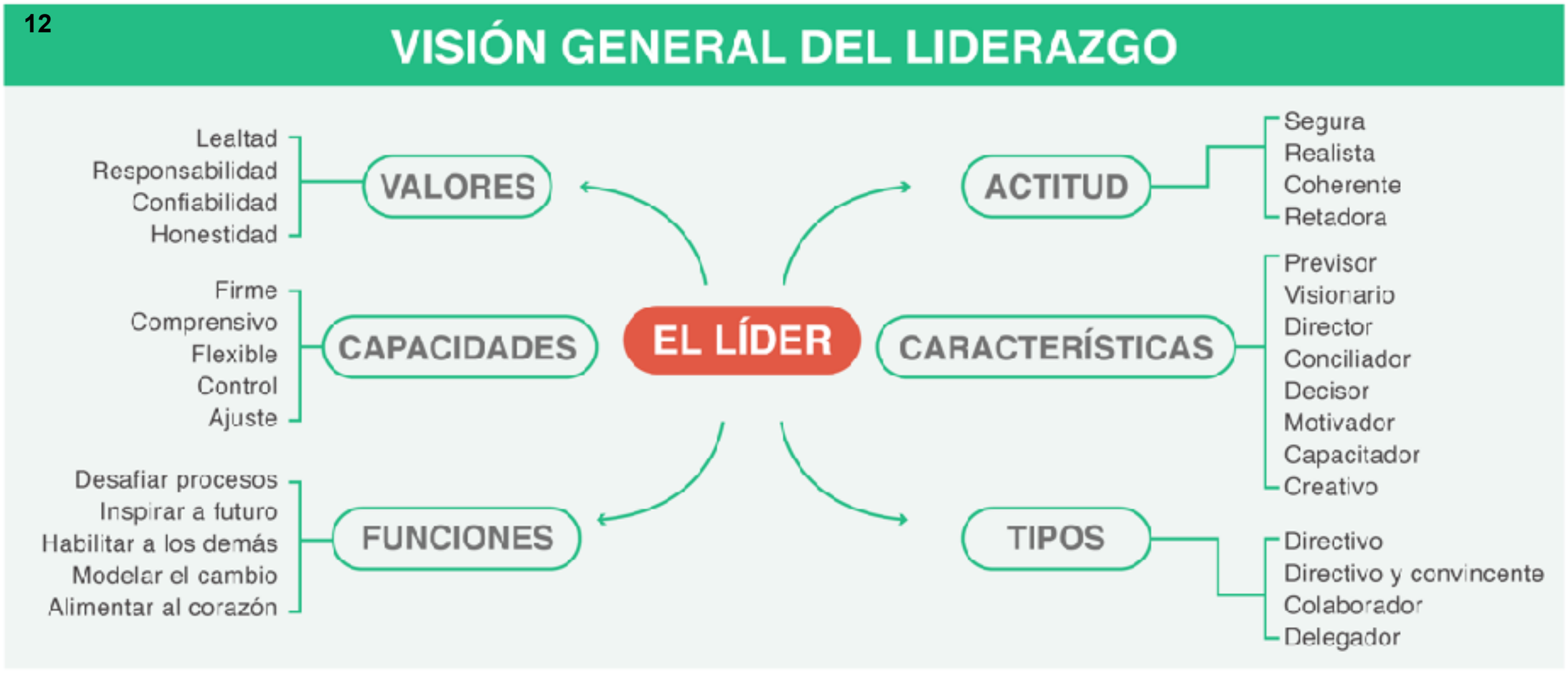
Adecuada comunicación: Es importante que todo el equipo de trabajo esté perfectamente informado de los objetivos planteados y que los mismos se comuniquen en un ambiente organizado.

Toma eficaz de decisiones: Tras escuchar opiniones y aportaciones del grupo y de la comunidad educativa relacionados con los procesos de ejecución y evaluación, el líder será quien decida hacia dónde y cómo se dirigen las acciones del grupo.

Fomento de la mejora continua: Las acciones que se lleven a cabo para promover una institución educativa deben estar dirigidas a mejorar la calidad que siempre será el fin último de la institución.

Promoción del equipo: es necesario fomentar el aprendizaje continuo de todos los actores implicados en el proceso educativo.

12



Visión general del liderazgo

c. Roles relacionados con el liderazgo educativo

El director como líder se entusiasmará por el aprendizaje de los estudiantes a su cargo, los miembros de su equipo y, por supuesto, su propio aprendizaje.

Se busca la excelencia académica e impulsar a la comunidad educativa a que planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

Convertirá al centro educativo en un espacio amplio de aprendizaje, buscando integrar los recursos disponibles para realizar acciones y lograr que el centro y la comunidad educativa trabajen como equipo, cuyo último objetivo es generar oportunidades de aprendizaje relevantes y pertinentes.

13



14



El director como líder académico, debe asumir también los roles de:

I. Promotor del trabajo en equipo
II. Organizador del uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos.
III. Impulsor de la innovación educativa en el centro.

El director deberá también sugerir ideas novedosas, comunicar las experiencias exitosas que hayan desarrollado miembros de su equipo, partes interesadas y otras instituciones educativas, con la finalidad de motivar hacia un proceso de cambio.

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas están directamente relacionadas al estilo de dirección propio según sus expectativas personales y profesionales, la formación que posee, las condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.

Comprobación

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:
Liderazgo organizacional

a. Organizar el tiempo



El líder debe organizar el tiempo.

El tiempo es un recurso valioso. Para la organización y buen funcionamiento de las instituciones es indispensable fomentar y mantener el hábito de administrarlo eficientemente.

Gestión del tiempo

La gestión del tiempo necesita del sentido común, de habilidades logísticas y de capacidad de análisis. Una gestión eficaz permite manejar convenientemente el tiempo propio y ayudar a los demás en el aprovechamiento del suyo. Esto se consigue con esfuerzo, con ayuda de una agenda, así como de algunos principios y reglas.

El sentido común ayuda a entender el uso del tiempo de una manera objetiva. También nos ayuda a entender el contexto cultural de las personas con quienes colaboramos en la gestión educativa.

La percepción del tiempo no es igual en todas las culturas y ambientes. En el ámbito urbano la prisa y la extrema puntualidad se viven más que en un ambiente rural.

En todos los casos, el líder educativo ha de tomar en cuenta que la gestión de su tiempo y el de los demás es un factor que puede suponer el éxito de las gestiones propias del quehacer educativo.

La habilidad logística del líder educativo consiste en entender, proponer y ejecutar en los tiempos y plazos necesarios los distintos procesos necesarios para desarrollar en su labor.



El líder educativo prepara sus actividades con tiempos y plazos realistas.

La capacidad de análisis permite al líder educativo planificar y calendarizar adecuadamente sus actividades, tomando en cuenta las prioridades y los recursos necesarios para su ejecución en el tiempo estimado.

Principios y reglas para una administración eficaz del tiempo en la gestión educativa

Disponer de un tiempo prudencial en cada jornada (conviene unos minutos al principio y al final de cada una) para priorizar las necesidades y asignarles el tiempo necesario.

Una vez determinadas las prioridades que debe atender, es necesario programar la forma de actuar.

Tomar en cuenta que la comunicación de las actividades, por medio de un programa, calendarización u oportuna invitación es necesaria para transmitir a las personas involucradas, los tiempos pactados.

Estudiaremos algunos medios de comunicación en la unidad VII.

I. Tener una agenda prevista y previamente comunicada.

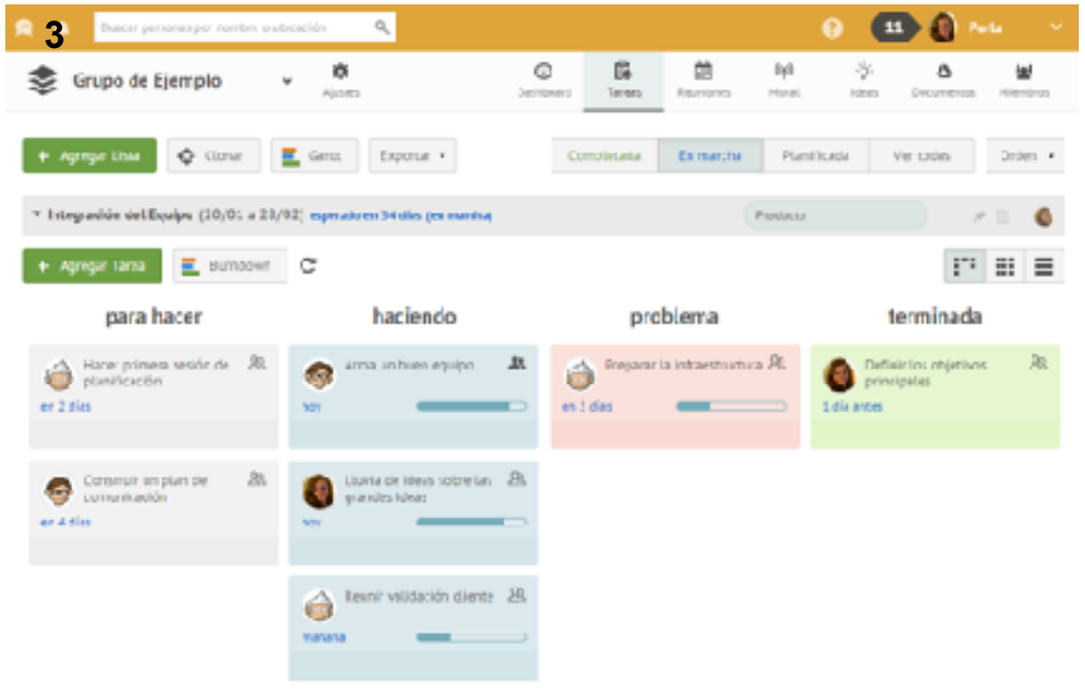
II. Respetar los horarios pactados o convenidos, y cuando no sea posible cumplirlos, intentar que las partes interesadas tengan conocimiento con la mayor antelación posible.

III. Cuando se dé una emergencia, y sea necesario suspender una actividad por cualquier causa, informar con rapidez, proponiendo una recalendarización o reposición de la actividad.

b. Usar logística efectiva y eficaz para organizar reuniones, empleando la tecnología, para mantener la comunicación de forma virtual

La logística es el conjunto de medios y métodos necesarios para organizar tareas, entre ellas las reuniones de trabajo.

Permite al líder educativo prever resultados de las reuniones, que serán más eficientes y orientadas a obtener objetivos concretos.



Aplicaciones para el registro de las actividades diarias.

Conviene realizar un registro de las actividades realizadas diariamente para estudiar los hábitos de uso del tiempo; si la rutina de trabajo es organizada adecuadamente. Bastará llevar un registro de las tareas durante dos o tres semanas, y esto permitirá realizar un análisis.

El registro de actividades se hará de forma objetiva, de tal manera que refleje la realidad de lo realizado. No se trata de llevar un registro extremadamente meticuloso, sino de anotar las tareas relevantes.

El análisis del registro de actividades, conviene hacerlo calculando en segmentos de treinta minutos cada uno las diversas actividades que se realicen.

Algunos ejemplos son: atender padres de familia y alumnos, articulación y gestión del currículo, acompañamiento pedagógico a los docentes, implementación de proyectos, gestión de recursos y servicios, inversión de tiempo en la formación y actualización profesional.

En la gestión del recurso humano, siempre que sea posible, el líder educativo debe delegar las tareas que no conlleven al uso eficaz de su tiempo. Esto incluye las reuniones, que es el tema que ahora estudiamos.



4

Reflexiona y responde

Una pregunta clave para discernir si es oportuno delegar una actividad es:

¿Realizo trabajos que le corresponden a otra persona?

Otra pregunta clave:

¿Tengo tiempo para ser creativo e innovar?

c. Aplicaciones digitales



Las aplicaciones digitales ahorran tiempo y energía.

Las herramientas digitales conviene aplicarlas según su disponibilidad, tanto física y operativa como financiera. Pueden ayudar a ahorrar tiempo y energías necesarias para llevar adelante las actividades que conllevan la gestión y liderazgo del recurso humano.

Esto supone que el gestor y líder educativo esté dispuesto a incorporar la tecnología en su quehacer diario y convencer a su comunidad educativa de hacerlo también, de tal cuenta que las reuniones se reduzcan a lo mínimo indispensable, con el fin de obtener más tiempo de trabajo efectivo en otras áreas.

i. Aplicaciones para control del tiempo

La mayoría de dispositivos digitales cuentan con un reloj que usualmente tiene cronómetro, función de cuenta regresiva y alarma. Este control ayuda a gestionar los tiempos en las reuniones, actividades etc.

Estas aplicaciones varían en cada dispositivo, y prácticamente no tienen costo. En las tiendas de aplicaciones de los diversos sistemas operativos, como Windows, Android, iOS y otros, existe una variedad de aplicaciones que se adaptan a las necesidades y preferencias del usuario.

En todo caso, para el gestor del recurso humano es conveniente poseer una aplicación de este tipo para hacer óptimo el uso del tiempo durante las reuniones que planifica y convoca.

Las aplicaciones pueden variar y seguramente mejorarán en el futuro. Aquí se presentan algunas aplicaciones para la administración del tiempo.

6



ii. Aplicaciones para sincronizar equipos de trabajo

Hay aplicaciones gratuitas que permiten sincronizar equipos de trabajo.

En primer lugar, las redes sociales. Algunas tienen comunicadores instantáneos que permiten también la comunicación asincrónica entre los equipos de trabajo. Entre otras: Whatsapp, Messenger, Telegram, Line, Google

En segundo lugar, las agendas electrónicas de organización de tiempo, que permiten observar patrones de tiempo, enviar recordatorios y anotar citas y actividades puntuales ya sea que sean frecuentes o no.

La mayoría de las compañías tecnológicas que tienen correo electrónico ofrecen este tipo de agenda virtual, que tiene la ventaja de enviar los mensajes a todos los dispositivos que estén sincronizados, agregar asistentes a las reuniones y hacer una reserva de tiempo de los participantes.



La sincronización de los dispositivos permite comunicarse en tiempo real.

Comprobación



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: Liderazgo estratégico para obtener resultados en equipo

Organizar equipos de trabajo



Ser un líder educativo requiere organizar equipos.

Nadie puede realizar todas las actividades por sí solo. Para un líder educativo es necesario tener equipos de trabajo. Los equipos de trabajo que ahora estudiaremos tienen carácter eminentemente estratégico, y resultan clave para la mejora sustancial de las probabilidades de éxito en un proyecto relacionado con la educación.



El primer equipo del líder es el de sus colaboradores cercanos.

El primer equipo de trabajo que el líder educativo debe conformar es el de los colaboradores cercanos, que idealmente debe escoger. En algunos casos no será posible. Son estas las personas que le asistirán de manera cercana en las diversas funciones que están involucradas en el quehacer educativo.

Es conveniente contar con un perfil de las personas que prestarán esta cercana colaboración al directivo. Este equipo tendrá la responsabilidad de llevar adelante las decisiones trascendentales relacionadas con la comunidad educativa.

Usualmente este equipo tratará de los temas financieros, de la relación con el profesorado, con los alumnos y con los padres de familia, de la calidad educativa y de las gestiones necesarias para evaluar, mejorar y aportar mejores propuestas de trabajo.

Hay grandes diferencias entre las responsabilidades del equipo directivo, en relación con la conformación legal y el estatus de la institución.

El sector público, el sector privado y el sector público apoyado por el privado, son las figuras jurídicas más frecuentes.



Establecer vínculos de confianza entre el líder y sus colaboradores es importante.

Lo que siempre tendrá en común este primer equipo, en el que el líder educativo se apoya, es que es el nivel en el que se toman las decisiones que afectan a la mayoría de la comunidad educativa.

Aunque el centro tenga un propietario (puede ser el mismo líder educativo), es necesario que este equipo de trabajo sea de confianza y cercano al mismo.

Cuando se trata de establecimientos del Estado o instituciones que mantienen una junta directiva, el rol de este equipo varía poco.

La gestión del centro educativo dependerá especialmente de lo bien conformado que esté este equipo.

El segundo equipo al que el líder educativo conviene que preste atención, es al profesorado. Los profesores son quienes en última instancia proporcionan los servicios educativos a los alumnos, y quienes generan confianza o desconfianza entre los alumnos y padres de familia.

Por esta razón, el directivo debe tener contacto constante y frecuente con el profesorado, aunque las tareas administrativas, como la asistencia puntual y completa a las jornadas laborales, el cumplimiento con las calidades necesarias para ocupar la posición docente y aún el reclutamiento, estén delegados en uno o más de los miembros del equipo directivo.



Es fundamental establecer contactos frecuentes con el profesorado.

Conviene además que el directivo no abandone por completo su rol de docente, de manera que también pertenezca a este equipo.

Hay muchas diferencias entre instituciones, países y marcos jurídicos y pedagógicos de gestión, pero hay algo en común: el prestigio y buen desempeño del profesorado es la carta de presentación de un establecimiento dedicado a la enseñanza.

El tercer equipo que el líder educativo necesita conformar es el de los padres de familia. La gestión de este equipo supone también una variedad de modelos, que dependen del tipo de institución educativa en la que se encuentre.

Si bien es necesario tomar en cuenta las sugerencias, necesidades y peticiones, es necesario evitar ceder a presiones y exigencias de los padres de familia; en este sentido, el líder educativo necesita conformar una junta directiva de padres de familia que estén dispuestos a ayudar, y que tengan claro que la finalidad del centro educativo ha de ser siempre la mejora del alumnado.

La complejidad en la conformación de este equipo es que el directivo ha de ser especialmente convincente, comunicando oportunamente lo que la comunidad educativa necesita, lo que no necesariamente coincidirá con lo que la comunidad educativa quiere.


5

La comunidad educativa debe velar por el bienestar de los estudiantes.

El prestigio profesional y el ser un referente son las herramientas de mayor eficacia para la conformación de este equipo.

a. Delegar apropiadamente

A delegar se aprende, aunque en muchos casos un líder lo hace con mucha naturalidad. Es un reto importante que

enfrenta cualquier jefe de proyecto, y con mayor razón un gestor y líder del recurso humano.

Delegar supone, en primer lugar, preparar. Es involucrar y confiar en otra persona, o en un equipo de personas, tareas de las que el líder es siempre el responsable último.



Delegar actividades permite al líder reducir estrés y desarrollar habilidades interpersonales.

Delegar ayuda a incrementar el tiempo disponible del líder para atender la institución, reducir el estrés y, respecto a la gestión del recurso humano, a motivar y desarrollar habilidades.

Delegar supone además un proceso, que puede variar según la institución. Para hacerlo de una forma técnica y ordenada, conviene considerar algunos pasos que ayuden a que las actividades delegadas se lleven a cabo de forma exitosa.

Algunos pasos, generalmente aceptados pueden ser:

- Seleccionar las actividades que puede delegar.
- Analizar las posibles personas en quienes delegar la tarea.
- Tomar la decisión y proponer a la persona o al equipo la tarea. Es importante que el líder muestre su confianza en la posibilidad de sacar adelante la tarea.
- Informar sobre la tarea con la mayor precisión posible.
- Controlar el proceso, monitoreando y animando la consecución de la tarea,

intentando siempre dar retroalimentación positiva.

- Evaluar, examinando y revisando los resultados con una ética de trabajo exigente.

b. Negociar para obtener resultados


7

Los resultados del trabajo del líder educativo dependen en gran parte de la conformación de los equipos de trabajo a los que nos hemos referido en este curso, es decir de otras personas.

Convencer a una persona o a un equipo de personas para que realicen tareas sencillas o complejas es una de las habilidades que el directivo debe cultivar y sacar adelante.

No todo lo que debe realizarse es negociable, pero cuando en un proceso tanto el líder como la persona o equipo de personas tienen claro cuáles son los objetivos a lograr, es indispensable que el líder tenga capacidad de negociar.

La negociación también conlleva una idea más: preparación.

En esta preparación, conviene tomar en cuenta y tener definidos, de forma concreta y comprensible para todos los participantes, los resultados que se desean obtener.

A diferencia de una reunión informativa, tener una lista de cotejo acompañada con una lista de responsabilidades dando la oportunidad a las

personas o equipos de personas de involucrarse, ayuda a conducir una reunión de negociación.

La flexibilidad es necesaria, como lo es tener una guía general estructurada de los resultados deseados.

Hay que considerar los recursos, el tiempo, la metodología y los niveles de autoridad que serán asignados por el líder o su equipo de apoyo cercano.

La negociación es exitosa cuando se obtiene la mejor alternativa, preferiblemente en consenso con la persona o el equipo de personas, de tal forma que sea una posibilidad de ganar para todos.

Para conseguirlo, conviene seguir algunos pasos, aunque pueden variar según la estructura organizacional.

En primer lugar, el gestor del recurso humano debe definir con claridad la tarea a delegar y comunicarla con el mayor detalle posible a la persona o equipo de personas.

Posteriormente, el líder debe proveer un espacio para que la persona o el equipo manifiesten los obstáculos posibles que prevén. Es necesario ofrecer soluciones y reafirmar la conveniencia de los resultados que se obtendrían.



El líder educativo debe especificar la tarea que delegará a sus colaboradores.

Finalmente, antes de dar por terminada la negociación, se ha de buscar un compromiso firme, en el que se especifique la forma de monitoreo de progreso, tratando de minimizar los riesgos por ambas partes.

Si la delegación de la tarea es exitosa, reconocerlo es lo adecuado, agradeciendo el esfuerzo de cada integrante.

Tanto si la tarea delegada tiene éxito como si no lo tiene, es necesario analizar las dificultades, planear formas de rectificar y aprender de los fallos.



Comprobación



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: Liderazgo interpersonal

Habilidades interpersonales



Un líder educativo reconoce sus propias emociones y las de sus colaboradores.

Las habilidades interpersonales nos permiten establecer relaciones estables y efectivas con los demás.

El liderazgo de un directivo requiere la capacidad de reconocer las emociones propias y las de los demás, y lo que es más importante, lograr regularlas en la relación con los otros.

De ahí, la importancia de las habilidades interpersonales en la formación de los directores a cargo el recurso humano en una institución educativa, así como de propiciar un clima institucional armónico que permita el logro de los objetivos trazados en comunidad.

a. Comunicar



Comunicar es un proceso que nos permite transmitir ideas o necesidades.

Comunicar es la capacidad de transmitir necesidades, deseos e ideas con respecto al mundo y a uno mismo, es un proceso complejo.

Una situación comunicativa implica a una persona (emisor) que quiere transmitir un contenido (mensaje), a una o varias personas (receptor), a través de un medio y unos signos particulares (canal y código), en un escenario determinado (contexto).



El modelo de comunicación.

Al comunicar es importante identificar la forma en que se presenta el contenido. Usualmente se reconocen dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

- **La comunicación verbal** es aquella que se realiza por medio de las palabras, puede ser oral o escrita.
- **La comunicación no verba**l es aquella que se realiza a través del lenguaje corporal, por ejemplo: los gestos, las expresiones faciales.

Los contextos educativos destacan la comunicación verbal.

La eficacia de la comunicación se relaciona con la coherencia entre ambas vías; es decir, que el contenido transmitido por comunicación verbal y no verbal se refuercen mutuamente.

El líder de la comunidad educativa que logre comunicar la visión institucional a su equipo y comunidad educativa será respetado por sus miembros.

Formas de comunicación

i. Correo electrónico



El correo electrónico es la forma más común de comunicación profesional.

Es indudable que el correo electrónico es la forma más común de comunicación profesional. Muchas personas no perciben la importancia de cuidar el protocolo al enviar un correo de manera profesional.

Es importante tomar en cuenta las siguientes acciones para mantenerse en un formato profesional:

- Evitar diversos tipos de color de fuente, especialmente el rojo, siempre relacionado con enojo.
- Se recomienda evitar el uso de mayúsculas pues da la impresión de que “se grita” al sobreutilizarse.



- El uso de negrillas sobre todo en la repetición de términos utilizados cuando se responde al correo electrónico puede dar la impresión de que se está enfatizando en forma irónica a quien envía el correo.

Otras sugerencias:

Un correo electrónico debe ser breve. La forma en que se redacte lo hará ser cordial dentro de los límites indicados. Otra manera de evitar un correo extenso es el uso de viñetas, donde solo se listen los puntos importantes.

No hay que confundir los correos electrónicos profesionales con los personales, por ello, el líder debe ser formal, cortés sin ser ostentoso al escribir. Es recomendable, mantener un tono conservador y profesional.

Antes de enviar el correo, es recomendable revisar la redacción y ortografía. Así como la intención del mensaje para asegurarse que se envía el mensaje requerido.

Un correo profesional debe ser en un período no superior a las 24 horas. Si no le es posible, al menos hágale saber al emisor que ha recibido su correo.

ii. Memorando

El memorando proviene de la palabra latina "memorandum" que en esencia describe las cosas importantes que deben recordarse.

El memorando o como comúnmente se le denomina "memo" es una forma oficial de comunicación, de mayor relevancia que el correo electrónico. La redacción de este tipo de comunicación debe ser formal y objetivo. Debido a ese carácter oficial debe recapitular hechos o razones al exponer un determinado asunto.

Se utiliza para recordar, registrar acciones o para hacer fluir la información dentro de una institución. También puede cumplir las funciones de agradecimiento, solicitud de colaboración y dar las gracias por una acción realizada.

Es importante que en el memorando se registre lo sucedido o si alguien cumplió o no con los acuerdos establecidos.

Un memorando debe ser más breve que un correo electrónico. Debe incluir las siguientes partes:

- Membrete o logo de la institución.
- Registro o numeración oficial, conocido como correlativo de la memoranda. Esto sirve para darle seguimiento a los requerimientos o mensajes que se apoyan en esta forma de comunicación.
- Indicar quién envía y quién recibe el memorando. La forma utilizada es escribir DE: donde se incluye el nombre de quien dirige el memo y otra línea iniciada con la palabra PARA: que indica el nombre o nombres de las personas a quienes se dirige el memorando.
- En líneas separadas, la fecha, el asunto.
- Finalmente el bloque del mensaje debe reconocerse como el cuerpo del memorando, que debe ser breve.

Tipos de memorandos

- **Ascendente:** una persona del equipo o institución con nombramiento oficial, se dirige a otra persona con mayor jerarquía dentro de la institución.
- **Descendente:** El director, por ejemplo, remite un memorando a un docente u otro colaborador con menos poder de decisión o de ejecución.
- **Horizontal:** Dos personas o partes interesadas de la comunidad educativa formalmente identificadas, de la misma jerarquía, se comunican entre sí.

iii. Cartas



La redacción profesional es una habilidad que el líder debe cultivar.

Hemos revisado la importancia de la comunicación escrita para desarrollar el acercamiento con los miembros de la comunidad educativa.

Un líder se apoyará en la redacción de cartas para ofrecer información a los miembros de la institución. Se recomienda que las cartas sean publicaciones periódicas, con una frecuencia adecuada a los propósitos de la institución.

No deben ser extensas y deben comunicar lo pertinente. Al redactar una carta, se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

- Saludo y mensaje corto del director.
- Resumen de las actividades, logros y eventos realizados desde la última comunicación.
- Atender a la percepción visual, incluyendo fotografías de los eventos efectuados.
- Realizar un recordatorio de fechas importantes para los miembros de la comunidad educativa.

Es importante analizar los diversos tipos de cartas y seleccionar la más conveniente, de acuerdo con el propósito del mensaje o comunicación.

- **Cartas de bienvenida:** pueden ser redactadas en momentos importantes del año con un tono directo y optimista. Se sugiere redactarlas de forma personalizada.
- **Boletines o periódicos escolares:** Pueden ser introducidos por un mensaje del director, para luego desarrollar el esfuerzo editorial en equipo. La importancia de este tipo de carta es la periodicidad y constancia, además de cuidar la redacción y ortografía de todo el equipo.
- **Invitaciones:** Tienen como propósito fomentar la participación de la comunidad educativa en actividades académicas, sociales y deportivas. Son breves y tan personalizadas como los recursos de la institución lo permitan.
- **Boletín de avisos para la comunidad educativa:** Este espacio físico dentro de la institución es muy importante pues transmite información oficial del Ministerio de Educación. El boletín es un mural de transparencia para presentar los datos financieros y avances de progreso de la institución. Se sugiere colocar además del calendario de la institución, copias de las cartas e invitaciones enviadas a los miembros de la comunidad. Es importante mantenerlo siempre actualizado.


6

SOCIEDAD ARGENTINA SAI DE INFORMACION

BOLETIN

DEL CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE BIBLIOTECOLOGIA

NUMERO 83 (diciembre de 2011) ISSN 1667-6331

Un boletín transmite información clave a todos los miembros de la comunidad educativa.

Toda la comunicación escrita requiere que se analicen las respuestas obtenidas.

Mensaje de texto

Es importante incorporar dentro de la comunicación escrita elementos y aplicaciones tecnológicas como **Whatsapp**, la forma de mensajería básica que permite enviar caracteres, imágenes y videos de forma inmediata.

7



Logo de Whatsapp

Esta aplicación permite crear grupos de destinatarios para grupos específicos.

Otra forma de comunicación es el **mensaje de texto, SMS**. Tiene la ventaja también de la rapidez en la transmisión.

Se recomienda que los mensajes sean breves, directos y concisos.

Es esencial evitar el abuso de la comunicación en estas redes enviando mensajes extensos o fuera del propósito de la comunicación, evitar memes, bromas o involucrar aspectos que desvíen el propósito de la comunicación establecida.

Comunicación oral

8



Informar y comunicar con un lenguaje claro y directo.

La comunicación oral es esencial para el buen desempeño del líder educativo.

Para el líder educativo requiere un esfuerzo comunicar sus ideas a los miembros de la comunidad educativa de manera efectiva y atendiendo a procesos participativos éticos y respetuosos.



Es importante consolidar una "caja de herramientas" para la comunicación oral.

Aprender a comunicarse oralmente supone dominar la lengua en sus aspectos fonéticos y gramaticales, y, comprender los mensajes que se expresan por medio de ese lenguaje. Esto último requiere aprender a escuchar a los demás.

Como recomendación, para mejorar la comunicación oral, se presentan los siguientes consejos:

- Reconocer y aplicar estrategias de acuerdo al tipo de comunicación oral que el director realice. Informarse y consolidar una caja de herramientas de comunicación que el director haya probado y le haya sido efectiva.
- Tomar en cuenta que no todas las estrategias comunicativas sirven en todos los momentos, así que deben clasificarse de acuerdo al tipo de comunicación que se realizará.

- Trazar acciones didácticas que posibiliten la adecuación del uso lingüístico para evitar la improvisación.
- Cuidar la gramática al expresarse oralmente.
- Mantener un balance entre el tipo y calidad de idioma que se aplica y lo bien que se da a entender, es decir, la calidad en el mensaje.



Preparar las reuniones es clave para mantener buenas relaciones comunicativas.

Presentación en grupos con miembros de la comunidad educativa

Reunir a los miembros de la comunidad educativa para presentarles un tema o serie de temas es la mejor forma de compartir proyectos, comunicar los logros y dar a conocer las acciones siguientes para el director y su equipo.

La clave de estas reuniones es la preparación. A continuación, algunas sugerencias previas a iniciar la reunión:

- Identifique lo que desea comunicar. El tema de la reunión debe permanecer en su mente para evitar otras ideas que no son importantes.
- Anuncie, por los medios habituales, lugar, fecha y hora de la reunión. Es importante que las personas de su comunidad a las debe llegar el mensaje, atiendan a la reunión.

- Sea abierto ante los comentarios de los invitados a la reunión.
- Mantenga una actitud respetuosa y asertiva para con los invitados.
- Prepare una agenda que le servirá como guía para evitar omitir un tema.
- Más que una forma de expresión, se recomienda que el director desarrolle una actitud de accesibilidad ante los retos que afronta la comunidad.

Durante las reuniones:

- Presente los temas de forma clara y concisa.
- Tenga en cuenta que el tiempo es importante para todos. Evite extenderse en el tiempo establecido para la reunión.
- Sea transparente con el uso de la información que presenta. Después de la reunión, publique la información para que sea del conocimiento de todos.
- Al finalizar la reunión, deje un espacio para aclarar dudas.
- Esté disponible al final de la reunión para atender a los miembros de la comunidad de forma más personalizada. Sin embargo, si la consulta es muy extensa y no le permite atender a otras personas, ofrezca una entrevista posterior.



En las presentaciones permita siempre un espacio para aclarar dudas.

Después de las reuniones:

- Conozca las opiniones de los miembros de la comunidad sobre lo que fue efectivo y lo que no lo fue. Utilice estos detalles para mejorar las reuniones posteriores.
- Solicite a los invitados que expresen, directamente o por medio de una encuesta simple, si el mensaje fue recibido como se planificó o no.
- Tómese el tiempo para analizar los resultados de las preguntas e incorpore sus sugerencias en futuras presentaciones.

b. Entrevistas

12



Entrevistar es una habilidad para obtener información sobre la persona entrevistada.

Entrevistar es una habilidad que busca obtener información sobre la persona entrevistada.

Una entrevista puede sostenerse con diversos miembros de la comunidad educativa: docentes,

padres de familia, personal de la institución o partes interesadas de la comunidad educativa.

Se presentan algunas recomendaciones cuando la entrevista es guiada por el director o gestor escolar.

Antes a la entrevista:

- Recolectar y analizar el expediente escolar del estudiante entrevistado, o bien, si la entrevista es a un docente para propósitos de contratación, obtener su hoja de vida o currículum vitae.
- Reunir información sobre el contexto de la persona a la que se entrevista para facilitar una interacción más efectiva con ella.

Durante la entrevista:

- Tome nota de los comentarios más importantes del entrevistado sobre las preguntas o situaciones mencionadas.
- Sea respetuoso y escuche con atención para que el entrevistado se sienta en confianza.
- Evite actitudes o expresiones agresivas.
- Si se presentan diferencias, escuche con mayor atención y sea paciente con sus entrevistados.
- Sea directo y responsable ante lo que puede comprometerse en una entrevista. Presente a su interlocutor lo que es factible y lo que no lo es.
- Busque alcanzar acuerdos. Este es el propósito final de comunicarse por medio de las entrevistas.



- No permita que la entrevista sea motivo de acusaciones personales. Mantenga su objetividad en el proceso de entrevista.
- Llegue a concesiones si es posible y factible.

- Ofrezca una conclusión o valoración final lo más objetiva posible, producto de la entrevista, y preséntela a su entrevistado.
- Agradezca el tiempo invertido en la entrevista.



Sea agradecido con el entrevistado.

Si la entrevista no se puede mantener en un ambiente de respeto y escucha asertiva, hágale a la persona un llamado para mantener una actitud respetuosa. Si no es posible, posponga la entrevista e informe a su equipo de trabajo para diseñar una estrategia y enfrentar la situación.

c. Retroalimentación

Retroalimentar es evaluar con un sentido constructivo y formativo.

Hay varios tipos de retroalimentación:

- La que se centra en la tarea de informar sobre los logros y los procesos a mejorar.
- La que se orienta a realizar acciones.
- La que gira alrededor de fomentar autonomía y autoaprendizaje,
- La que se centra en el desarrollo de la persona, valores y actitudes como esfuerzo y compromiso por su propio aprendizaje.

14



Retroalimentar es recibir información sobre el progreso para alcanzar un objetivo.

Ejemplos de situaciones donde se recibe o da retroalimentación:

- Cuando un miembro del equipo te comenta: "Cuando me plantea la situación de esa manera y en ese tono más suave, me hace sentir mejor."
- Cuando observas la clase de un docente y comentas: "La primera parte de la clase mantuvo la atención de los chicos. Se encontraban motivados. Luego al cambiar la actividad, las instrucciones fueron confusas; sus estudiantes no entendían y perdieron el interés."

En ambos casos se nota un hecho claro de dar o recibir la retroalimentación de parte del interlocutor.



Retroalimentar no consiste en evaluar la acción. Tampoco es proporcionar un consejo. Lo que se presenta es una observación sobre un hecho o acción realizada.

Se busca que sea lo más objetiva posible, sin involucrar los sentimientos de quien da o recibe dicha retroalimentación.

Algunos expertos indican que antes de dar un consejo a un miembro del equipo, se necesita

primero dar retroalimentación de lo que se hizo bien o se dejó de hacer, para después fundamentar la sugerencia.

Características de la retroalimentación:

- Tangible
- Transparente
- Periódica
- Consistente
- Específica y personalizada
- Dirigida a conseguir un objetivo

Este último punto es esencial para el proceso de retroalimentación. La información se convierte en retroalimentación efectiva si indica que el objetivo está siendo alcanzado o si algo debe cambiarse.

Para convertir la retroalimentación en tangible y transparente, el director puede apoyarse en el uso de la tecnología a su alcance: infografías, fotos y videos que fundamenten su punto de vista.

El aspecto visual puede ayudar a enfocarse en el tema y dejar a un lado las percepciones o los sentimientos.

La retroalimentación debe ser específica y poder aplicarse. Una opinión o una emoción ni forma, ni retroalimenta. Es importante describir la acción y evitar el comentario pues en una retroalimentación, está de más.

Expertos como Kemmis y McTaggart presentan un ciclo de retroalimentación que se ilustra a continuación:

15



Esquema de la retroalimentación.

16



El plan de acción define el marco de acción, así como los criterios o categorías que se observarán en dichas acciones.

Es importante establecer qué acciones se observarán y los criterios que se tomarán en cuenta.

Se resumen en este plan de acción los siguientes aspectos:

- ¿Qué tipo de observación se realizará?

- ¿Cuáles son los criterios que se observarán?
- ¿Qué tipo de retroalimentación se dará?

El instrumento más relevante es la conversación posterior a la observación. Esta conversación debe darse sino inmediatamente, tan pronto como sea posible después de la observación.

En estas conversaciones el directivo debe incluir los siguientes elementos:

- Presentar los elementos positivos dignos de considerar.
- Describir los retos que observó.
- Analizar estos retos junto con la persona a quien se retroalimenta, antes de darlos por verdaderos.
- Presentar un plan de acción previo a una posterior observación.

En la siguiente tabla, se presentan algunas acciones relacionadas con los retos que son los puntos álgidos de este tipo de conversaciones.

Situación clave en la conversación	Argumentos de apoyo
Describa el reto como una preocupación propia	Inicie siempre con ¿Cómo crees que estuvo la clase/reunión/presentación? Ponga de manifiesto los retos como una preocupación personal. Eso le permitirá a quien recibe la retroalimentación, involucrarse, dar su punto de vista y dar puerta abierta a crear un plan de acción conjunto.
Presente evidencia de su observación	En su conversación, los argumentos que presente deben acompañarse de un ejemplo de o un hecho comprobable. Evite opiniones.
Invite al interlocutor a presentar sus puntos de vista	Invite a quien recibe la retroalimentación a que presente sus opiniones. Estas son oportunidades para ambos para aprender de una conversación donde no se comparten puntos de vista.
Parafrasee	Compruebe lo que se entiende de una conversación evitando emitir opiniones sino escuchando atentamente y expresando lo que su interlocutor ha dicho.
Verifique los acuerdos importantes	Valide la información. Verifique y corrija sus interpretaciones producto de la conversación.
Planifique en conjunto	Dicho plan debe realizarse en conjunto y comprometer a ambos. Debe ser simple y sencillo con fechas establecidas a ser posible.

Comprobación



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: Liderazgo motivacional: Desarrollo de un apropiado clima organizacional y sentido de comunidad

a. Construir un apropiado clima organizacional



El líder debe propiciar un clima positivo y favorable.

Los cambios sociales de este siglo exigen mucho de las instituciones educativas por el alto nivel de responsabilidad que comparten con otros agentes sociales en la formación de los futuros ciudadanos.

Las organizaciones se han transformado dejando atrás paradigmas antiguos y tradicionales.

La comunidad y su líder deben gestionar constantemente estrategias que propicien un clima positivo, agradable y sobre todo favorable para la formación y educación de los estudiantes a cargo de la institución.

i. ¿Qué es clima organizacional?



Un clima organizacional favorable fortalece el aprendizaje.

El término clima organizacional de una institución es una metáfora relacionada con los fenómenos atmosféricos. Los miembros de la comunidad educativa y en especial el líder, deben tener en cuenta ciertas preguntas relacionadas con el bienestar general.

Reflexiona y responde

¿Cuál es el clima de la institución donde laboras?

¿Es variable o estable?

¿Conduce el actual clima a conseguir la misión que se ha planteado la comunidad educativa?



El ambiente físico y social y las características personales impactan en el clima organizacional.

El desarrollo de un clima escolar positivo favorece el aprendizaje y el logro de fines propuestos por la comunidad educativa y, sobre todo, la realización personal de los miembros de dicha institución.

El clima organizacional puede definirse como el conjunto de propiedades que pueden medirse en

una institución, según la forma en la que lo ven o perciben quienes colaboran en ella.

Cuando se analiza el clima organizacional se consideran diferentes aspectos de la organización, dentro de los que se cuentan:

- Ambiente físico: comprende las instalaciones, los equipos instalados, uso de espacios, etc.
- Características estructurales: tiene que ver con el tamaño de la organización, su estructura, el estilo de dirección, etc.
- Ambiente social: incluye aspectos como la colaboración, los conflictos, la comunicación, etc.
- Características personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

El comportamiento organizacional está relacionado con el clima y es complejo de definir pues se compone por aspectos relacionados con la productividad, entre los que se menciona el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

En la década de los sesenta del siglo pasado, Forehand y Von Gilmer definen por primera vez al clima organizacional como el conjunto de características que describen a una organización y la distingue de otras.

Dichas cualidades permanecen estables e influyen en el comportamiento de las personas que colaboran en la organización, según lo expresado por Schneider, otro experto, en los años setenta.



El clima en las instituciones educativas, como sostienen diversos autores, puede ser visualizado como un conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por factores estructurales, personales y funcionales de la institución, integrados en un proceso dinámico.

ii. ¿Cómo influye el clima organizacional en el aprendizaje?



Delimitar las responsabilidades y los derechos es parte de un clima saludable.

Cada institución tiene un clima organizacional muy propio que es influido por la interacción y la cultura de sus miembros. Es fundamental dentro de las instituciones educativas promover un clima organizacional saludable y positivo para proporcionar la orientación necesaria a los miembros de la comunidad educativa.

El clima organizacional, determina la convivencia y para que exista un aprendizaje adecuado necesitamos un buen clima.

Entre los beneficios de un buen clima, observamos que:

- Mejora la motivación
- Propicia el desarrollo de una sana autoestima
- Establece relaciones basadas en la confianza
- Promueve el desarrollo integral

Los anteriores aspectos se aplican a todos los miembros de la comunidad educativa.

b. Motivar oportunamente

El director como líder pedagógico debe motivar a la comunidad constantemente para lograr un clima organizacional sano que favorezca más y mejores aprendizajes.

La motivación puede visualizarse como un motor que permite que los miembros de un equipo se muevan. La motivación sostiene e impulsa a los miembros de una comunidad.

Por lo anterior, el director debe identificar las estrategias eficientes para mantener a su equipo y a los miembros de la comunidad educativa "motivados" con la tarea o tareas que realizan.



La motivación es un motor que impulsa el movimiento dentro de una organización.

¿Para qué? Para que los miembros de su equipo se sientan más satisfechos con sus funciones, de manera que su desempeño sea más adecuado y eficaz.

La motivación interior nace del compromiso del individuo consigo mismo, con la institución y su ideario, con su misión personal y profesional. Se trata de hacer compatible la visión de la institución con lo que cada miembro del equipo espera de la institución, por supuesto, en términos razonables.

La motivación

Por otro lado, el trabajo debe ser no solo productivo, sino tener sentido para la persona y que sea fuente de motivación.

Es importante comunicar que las actividades realizadas por todos y cada uno de los miembros de un equipo son esenciales y dejar claro que el trabajo que realizan es clave y fundamental.

Finalmente buscar formas de potenciar sus habilidades es clave para mantener unos buenos niveles de satisfacción.

En este sentido se proponen las siguientes recomendaciones:

- Promover una visión compartida de toda la comunidad educativa expresada en el proyecto de la institución.
- Organizar las actividades y proyectos escolares sumando esfuerzos.
- Explicar a la comunidad educativa los aspectos relevantes de las acciones pensadas para el aprendizaje.
- Comunicar e invitar a que todos dentro de la comunidad mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes.
- Invitar a la comunidad educativa a renovar el compromiso de que los estudiantes aprendan para la vida, y lograr así ser un centro educativo efectivo.
- Revisar los logros e indicadores que deben alcanzar los estudiantes y asumir el compromiso de trabajar en equipo para lograrlos.
- Compartir buenas prácticas innovadoras tanto de gestión pedagógica como administrativa, que contribuyan al logro de competencias de los estudiantes.
- Estimular y reconocer los avances en el logro de la calidad de la educación.



c. Desarrollar los equipos que integran a la comunidad educativa

Algunos estudios afirman que el clima organizacional puede ser el responsable de hasta un 30 por ciento de los resultados de un equipo de trabajo.

Un clima organizacional más sano es más productivo, provee más satisfacción, tanto individual como grupal.



El líder influye en el clima organizacional de su centro educativo.

¿Trabajar en equipo es mejorar el clima organizacional? Pues sí, efectivamente, siempre que se gestionen bien los equipos, y se dé respuesta tanto a los objetivos institucionales como a las necesidades de los individuos.

El líder debe ser capaz de actuar e influir para mejorar las dinámicas de los equipos, creando un buen clima organizacional.

Este tema está relacionado directamente con la importancia del capital humano, es decir, quien sabe cuidar a los miembros de su equipo, potenciará los resultados de la institución, y la situará mejor ante los miembros de la comunidad educativa. Todo lo que se pueda hacer por mejorar las relaciones y la comunicación, influirá en el clima organizacional.

Hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos cuando se busca mejorar el clima organizacional a través del esfuerzo en equipo:

- Promover relaciones de confianza: Es importante que todos los participantes del grupo conozcan las habilidades de los otros, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse.
- Establecer las mismas metas para todos: Es conveniente que todos los colaboradores trabajen en equipo para conseguir los mismos objetivos. Para eso, es importante que el director del centro educativo los comunique claramente y los defina para poder contribuir al cumplimiento de esas metas.
- Comprometerse: Es importante que cada miembro del equipo esté consciente del impacto y de la importancia que tiene dentro del equipo.
- Integrar a las personas en la toma de decisiones: Es positivo que el líder de la institución fomente la generación de ideas y motive a los miembros de la comunidad y el equipo cercano a compartir sus opiniones, para tomar decisiones en grupo.
- Entender qué hacen los otros: Es conveniente que cada miembro del equipo rote por las diferentes áreas de la institución para que todos conozcan el trabajo del otro y cada uno pueda contribuir a hacerlo mejor.


8

El entendimiento genera un clima organizacional positivo.

- Promover el sentimiento de corresponsabilidad: Todas las personas que forman parte de un equipo deben ser conscientes que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno.

- Reconocer abiertamente a los miembros del equipo por el trabajo bien hecho: Sea preciso y objetivo. Comunique el motivo de la felicitación y las circunstancias.
- Medir de una manera sencilla y objetiva el clima organizacional.

Usualmente se utilizan encuestas como herramienta para la medición. La encuesta es muy útil y certera, y si se construye bien, mide lo que interesa saber para mejorar el clima organizacional.

Es importante tener en cuenta aspectos claves en la encuesta atendiendo siempre a la objetividad.

Hay que evitar los rumores o chismes relacionados con las encuestas de clima organizacional.



Los rumores no generar un clima organizacional saludable.

Estas encuestas deben ser construidas de preferencia por un profesional de la psicología, o si se considera necesario, puede accederse a otras ya existentes.

El apoyo profesional es clave para obtener la mejor encuesta acorde a lo que se intenta averiguar.

Más que distribuir una encuesta de clima organizacional, lo importante para un equipo es interpretar los resultados en un ejercicio conjunto para mejorar el clima organizacional una vez se



han recibido los resultados. Estos deben estar orientados a:

- Fortalecer la comunicación grupal. Tan importante es establecer mecanismos y diseñar acciones para optimizar las relaciones de los miembros de un equipo, como facilitar que estos tengan acceso fácil a otros miembros de la institución.
- Las herramientas tecnológicas de trabajo deben servir para cumplir con los objetivos.
- Desarrollar las habilidades sociales de los miembros del equipo. Todos necesitan mejorar determinadas habilidades como la resolución de conflictos, la asertividad, la escucha, el reconocimiento del otro, la expresión verbal y no verbal.

Comprobación



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: Liderazgo adaptativo: navegar en los cambios para obtener los resultados deseados

El liderazgo adaptativo ayuda al líder educativo a llevar de la mejor forma posible los cambios que inevitablemente se producen en el ámbito de trabajo en que se encuentra.

Gestión del estrés y búsqueda del equilibrio personal y laboral



El estrés es cualquier factor que incide en el bienestar físico o mental.

El estrés es cualquier factor que incide negativamente en el bienestar de una persona ya sea físico, mental o en ambos.

Las distintas situaciones que se presentan en el campo profesional pueden ocasionar tensiones excesivas que resultan en sentimientos de agobio en el trabajo, reacciones negativas y ocasionalmente graves de carácter psicosomático.



Estrés y enfermedad.

Cuando una persona se encuentra bajo estrés, su organismo reacciona de diversas maneras, afectando especialmente los sistemas cardíacos y respiratorios. Por ello, es necesario identificar las señales de alerta que el estrés presenta en forma de síntomas.

El hipotálamo activa las glándulas que segregan adrenalina y cortisol. Se dilatan las pupilas, aumenta la producción de sudor y se producen variaciones en el ritmo cardíaco y respiratorio.

Además, la agresividad y el estado de emergencia, en posición defensiva e incluso agresiva varían en relación con lo que se percibe en un ámbito de acción o campo de trabajo determinado.

Tener estrés en un nivel que no conduzca al deterioro orgánico de la persona es beneficioso para la consecución de metas.

La habilidad de tomar decisiones que un líder necesita, especialmente si su autoestima está en juego, puede verse seriamente afectada.

También puede tener el estrés consecuencias emocionales, como la pérdida de interés en el ambiente que rodea al líder educativo; descuidar la presentación personal y mostrar dificultad para concentrarse; recordar e incluso presentar cuadros de depresión son también posibles consecuencias emocionales.



Consecuencias emocionales del estrés laboral.

En el ámbito laboral, un estrés mal gestionado produce el deterioro de las relaciones interpersonales. El estrés es contagioso, por lo que es necesario gestionarlo de la mejor manera posible.

Para gestionar el estrés, toda persona debe buscar un equilibrio entre su vida personal y laboral. No es una tarea fácil, sin embargo, los siguientes lineamientos pueden resultar beneficiosos.

- Delegar.
- Organizar el tiempo.
- Enfrentar lo más complicado cuanto antes.
- Aplicar los principios de liderazgo estratégico.
- Hacer lo que corresponde hacer, evitando distracciones.
- Analizar cada situación que produce estrés, especialmente en el ámbito de acción personal, identificando los procesos que se pueden controlar y los que no.
- Buscar apoyo en la familia, amigos o personas de confianza y, si es preciso, buscar ayuda profesional especializada.
- Conocer algunas técnicas de relajación básicas.

a. Gestión de conflictos y crisis



El líder educativo se convierte en mediador para la resolución de conflictos.

Para manejar adecuadamente los conflictos y minimizar su impacto es necesario que el líder tome en cuenta lo siguiente:

A nivel institucional: las normas de convivencia y los canales de comunicación.

A nivel docente: los criterios de trabajo compartido, inspirados en la visión y misión del centro educativo y las instancias de coordinación.

5



A nivel de contexto o entorno: la participación de los padres de familia y la comunicación fluida con otros actores de la comunidad educativa.

Los conflictos generalmente se dan cuando se compite por recursos limitados, como el espacio, las oportunidades o bienes en general.

b. Conflictos: causas y oportunidades. Desarrollo y mecanismos para la resolución de conflictos y crisis. Estrategias de comunicación.

Un conflicto se produce al tener un enfrentamiento de intereses o necesidades divergentes entre actores que pueden cuestionar o enfrentar a quien tiene la autoridad legítima, sea esta una persona o una directiva institucional.

Una misma situación puede ser percibida de forma completamente diferente por dos actores

distintos. Es aquí donde el líder puede convertirse en mediador para facilitar la resolución de conflictos, pues las comunidades educativas no escapan a estas dinámicas.

Una respuesta constructiva ante el conflicto genera oportunidades de aprendizajes nuevos.

Mediación Conciliación Escolar. Strelchenko, Andrei. Publicado por Editorial ARA

Teoría del Conflicto. Maldonado Reppeto, Valentina. Publicado por Editorial ARA





c. Negociar e involucrar a la comunidad educativa

El líder educativo puede enfrentar el conflicto de forma controversial, recurriendo a la agresión y al autoritarismo, o de una forma colaborativa con los equipos de trabajo que facilitan el diálogo y el trabajo cooperativo.

Es mucho más conveniente para el líder conformar equipos que le apoyen cuando el conflicto aparezca.



i. Técnicas de negociación

La actitud que muestra el líder educativo en una negociación es vital para superar los conflictos.

Algunas técnicas de negociación son:

- Escuchar activamente. Dejar a las partes hablar sin interrumpir.
- Cultivar el verdadero diálogo, escuchar respetuosamente lo que cada parte tiene que decir.
- Hacer parte del diálogo la pregunta ¿Cómo piensan que puede resolverse este tema?
- Realizar una “lluvia de ideas”.
- Anotar los puntos en común y las posibles soluciones planteadas.
- Tener una actitud conciliadora.
- Empezar los cambios gradualmente y presentar resultados.
- Comprometerse verdaderamente con los cambios acordados con los equipos de trabajo.
- Enfrentar siempre las situaciones, aunque no sean agradables.

ii. ¿Cómo convertir situaciones de conflicto en oportunidades de mejora?

La mejor forma de sacar partido de situaciones de conflicto es obtener acuerdos. Luego de evaluar las posibles soluciones es necesario concretar un acuerdo, acompañado de una forma concreta de seguimiento.

iii. Creatividad e innovación

Es frecuente que, para conseguir un acuerdo, sea necesario cambiar las condiciones que producen el conflicto, de tal forma que no se siga haciendo exactamente lo mismo.



Generar ideas es importante para superar conflictos.

Es conveniente generar ideas que permitan encontrar soluciones originales.

El líder debe mostrar que está dispuesto a poner en marcha procesos que faciliten la mejora de las condiciones que causan el conflicto, usando para esto la innovación.

Para que este consenso sea respetado, es necesario que el líder se comporte de forma neutral e imparcial. También debe promover confianza, respeto y colaboración, usando estrategias que consigan mantener un equilibrio y le permitan elegir una solución que no favorezca intereses particulares, sino los de la mayoría.

d. Tomar decisiones

La necesidad de tomar decisiones es inherente al cargo de líder educativo. Es mucho mejor cuando pueden ser consensuadas, aunque en algunas ocasiones (que deberían ser las menos) deberá tomar medidas que no satisfagan a todos.

Finalmente, lo que cuenta es promover una cultura de paz.

Comprobación



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: Ética digital

La ética digital conforma un ámbito que tiene especial importancia para el líder educativo.

Según el diccionario de la RAE, la **ética** es un conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. Es también por tanto necesario identificar lo que es éticamente lícito hacer en el campo educativo.

Hay algunos principios básicos que habrán de aplicarse en la relación digital del líder educativo con sus equipos de trabajo.

En el ámbito escolar, él es quien tiene como obligación hacer cumplir esta ética digital, que no debe darse por supuesta.

El mismo comportamiento que habría de esperarse de las personas individuales y de los equipos de trabajo en el mundo real, deben vivirse en el mundo virtual.

La ética digital nos permite tener una dinámica preventiva en su uso, que evite que se realicen actividades ilícitas por medios informáticos.

a. Ciudadanía digital



Ciudadanía digital

Un ciudadano digital es una persona que participa en el mundo digital para poder gozar de los mismos derechos que las demás personas, esto implica que como ciudadano tiene también responsabilidades. La ciudadanía digital supera fronteras.

Para poder participar de este mundo virtual, es preciso tener una alfabetización digital, es decir, adquirir las competencias necesarias para poder usar dispositivos digitales, navegar en internet, acceder a plataformas de comunicación, entretenimiento.

El líder educativo debe motivar a sus equipos de trabajo para que sean buenos ciudadanos digitales, en primer lugar, con el ejemplo.

b. Responsabilidad digital

La primera responsabilidad de un ciudadano digital es su propia seguridad, que implica la seguridad de sus datos.

Esto significa aprender a distinguir sitios y plataformas seguras de las que no lo son, y los datos que conviene o no compartir en internet en general y en redes sociales en particular.

El buen trato y el tono humano debe prevalecer en las relaciones que se establecen digitalmente, por lo que es importante tener buenas nociones de etiqueta digital.

Es necesario educar para la interacción con dispositivos digitales, así prevenir excesos que pueden ser perjudiciales a la salud física y psicológica, y al medio ambiente. Es de especial importancia evitar que el uso de medios digitales derive en adicciones.

c. Universalización del acceso

El director entre sus atribuciones debe realizar las diligencias y gestiones necesarias para lograr la mayor cobertura y acceso a medios digitales para su comunidad educativa.

d. La privacidad en el mundo digital



La privacidad en el mundo digital empieza con la prevención.

Este es un tema que el líder educativo debe encaminar en dos vías: La preservación de los datos de manera responsable de cada usuario y la seguridad necesaria en el almacenamiento de la información.

Ambas vías deben ser gestionadas desde el punto de vista de la prevención.

En este tema la seguridad es siempre lo primero, para evitar situaciones como el ciberacoso o el cibercrimen.

La autoconciencia de todo el entorno de la comunidad educativa: directivos, padres, profesores y alumnos, sobre la importancia de la prevención del acoso cibernético, los crímenes informáticos, así como la prevención de conductas agresivas en la red, deben ser congruentes y consecuentes con la manera de vivir la vida no virtual.

Cada persona debe ser responsable de las diferentes claves de acceso necesarias para trabajar en los equipos y programas a su cargo.

En cuanto a la seguridad del almacenamiento de la información privada de las personas, tanto del recurso humano como de los miembros de la

comunidad educativa, que incluye generalmente números telefónicos y direcciones de correo electrónico, debe ser debidamente resguardada.

El gestor del recurso humano también debe supervisar la forma en que estos datos se gestionan y resguardan. Es conveniente que solo las personas interesadas mantengan control sobre estos datos y los almacenen en dispositivos seguros.

3



Los dispositivos celulares digitales deben tener un adecuado manejo de seguridad y privacidad.

Esta privacidad debe también enfatizarse en el uso de las redes sociales y de cualquier medio de comunicación o acceso a contenidos digitales.

e. Honradez digital

La producción de contenidos digitales no es algo que sea espontáneo o que esté exento de coste.

El plagio de textos y obras académicas es un problema real que el líder educativo, su equipo directivo y el profesorado enfrentan. No solamente es una manera de limitar la verdadera creatividad y la forma correcta de enfrentar los retos que conlleva producir textos, sino que implica un cierto desprecio por el trabajo de los demás.

Por esto, es necesario que cuando se elaboran textos académicos que no son propios, se cite con propiedad al autor o dueño de los derechos de reproducción. Aprender a

citar fuentes de forma apropiada es una habilidad que debe fomentarse en la comunidad educativa.

El uso de imágenes, vídeos y archivos de contenido digital producidos por una persona genera derechos que, de no respetarse, pueden constituir un delito en varios países.

Dentro de la comunidad educativa conviene fomentar una cultura de pensamiento crítico que encamine a los alumnos, docentes y directivos, no solo a citar adecuadamente las fuentes, sino a fomentar la producción de escritos propios, que más tarde pueden convertirse en un acervo de conocimiento.

f. Derechos intelectuales



En el contexto de la honradez digital que hemos tratado, los derechos intelectuales sobre la producción de contenidos digitales, son de gran importancia para preservar el respeto a la propiedad privada y al esfuerzo personal.

g. Trabajos compartidos abiertos



Por la naturaleza colaborativa de la red, son frecuentes los programas, sitios web y aplicaciones que tienen códigos abiertos al público en general, sin reservar para sí el uso de los derechos de autor.

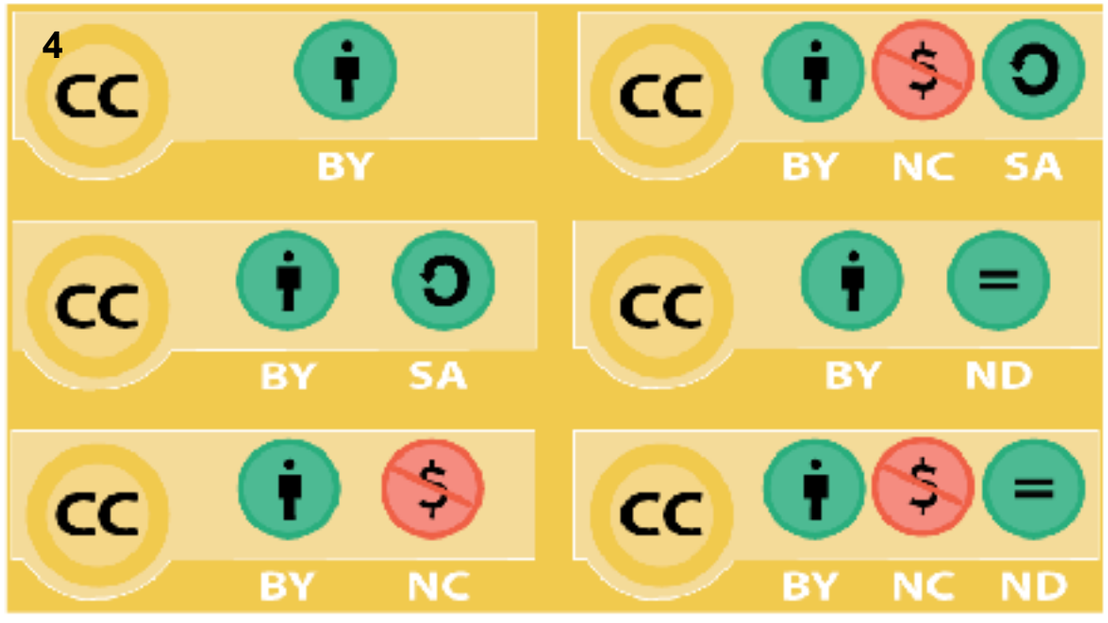
Muchas personas que quieren colaborar con un mundo equitativo y abierto, con acceso universal a la información y al conocimiento, comparten generosamente con el mundo, generalmente por medio de internet, su producción digital en diversos campos.

Las ciencias sociales, ciencias de la salud, ciencias informáticas, así como la producción de contenido sonoro y visual han experimentado un importante incremento de las fuentes que comparten trabajos, que otorgan una licencia para el uso comunitario de los contenidos en estos sitios especializados.

Por medio de organizaciones sin ánimo de lucro, que concentran en sitios de internet estos trabajos creativos, ofrecen licencias de copia de los archivos digitales, sin costo para el público.

Generalmente los autores por medio de estos sitios expresan los derechos que se reservan para sí y los que donan al público en general.

Las consecuencias en el ámbito educativo son importantes. El líder educativo debe tener claro la oportunidad que significa poder usar estos contenidos; transferir estos criterios a su equipo de trabajo y a la comunidad educativa.



La naturaleza colaborativa de la red permite acceder a trabajos que no reservan para sí los derechos de autor.

Comprobación



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: El perfil del líder directivo

1



El líder educativo define sus responsabilidades y funciones principales.

Según la RAE, **‘perfil’** es un conjunto de rasgos peculiares que caracteriza a alguien o algo. Conviene que un perfil laboral tenga estos rasgos particulares con sus características bien definidas.

Ser un líder educativo implica tener siempre una responsabilidad mayor. El tiempo y el esfuerzo que dedica a estudiar en detalle y hacer operativa la descripción de su trabajo, le permite comprender qué tareas conviene delegar y la forma de trabajo con los equipos que lidera.

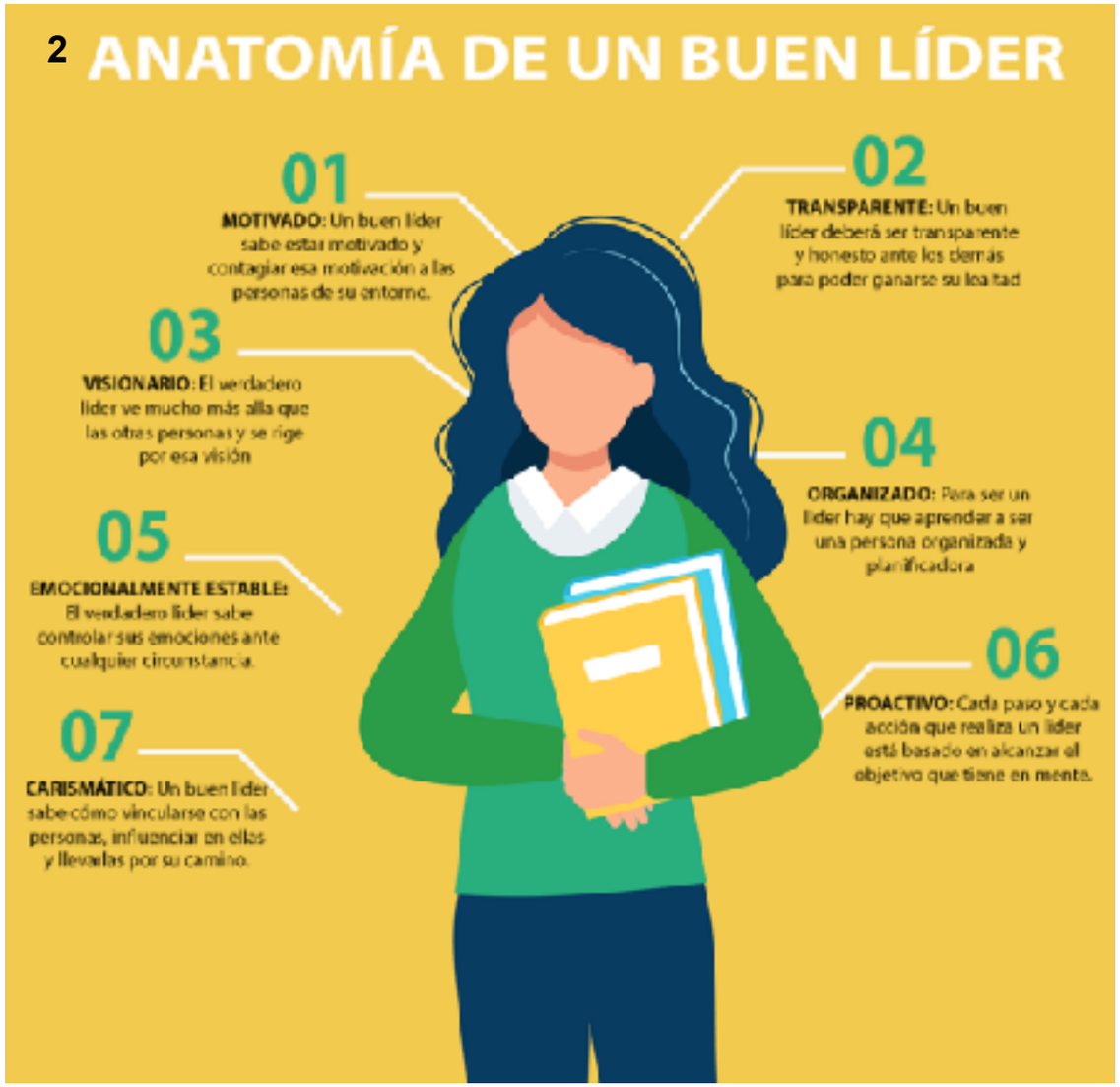
Las responsabilidades y funciones varían en cada comunidad educativa. Pero el buen funcionamiento de un líder directivo exige una serie de cualidades.

Las cualidades deseables que se enumeran a continuación deben formar parte de su perfil.

- Tiene principios personales claros.
- Es una persona con pensamiento estratégico.
- Es capaz de prever futuros problemas.
- Apoya el cambio cuando es necesario.
- Mantiene su palabra.
- Mantiene la confidencialidad de los asuntos delicados, compartiendo la información

únicamente con las personas que necesitan tenerla.

- Procede de forma ética en todos los campos de su vida.
- Es ordenado.
- Sabe escuchar y dar retroalimentación apropiadamente.
- Sabe dar más de lo que se le pide, está dispuesto a dar más que los demás.
- Es un buen comunicador con todos los miembros de la comunidad educativa.
- Admite sus errores sin que disminuya su autoestima y aprende de ellos.
- Es imparcial, trata de escuchar a las partes involucradas.
- Logra ver todos los aspectos de la comunidad educativa como una unidad dinámica.
- Sabe decir no cuando es necesario.
- Sabe buscar ayuda cuando la necesita.
- Sabe pedir una disculpa a tiempo.
- Convierte grupos de personas en equipos.



Un líder educativo tiene la responsabilidad de encarnar un buen perfil.

a. Desarrollo integral del directivo

Liderar eficientemente es una habilidad que se aprende. Algunas personas, por su temperamento y carácter, tienen más habilidad natural para ser dirigentes. El desarrollo personal del directivo tiene constantes oportunidades de mejora.



El líder educativo necesita estar en contacto con la realidad nacional y las experiencias de otros líderes educativos.

Como parte de su perfil, educarse, desarrollar criterios para elegir lecturas sobre liderazgo efectivo e intercambiar experiencias con otros directivos, son algunas de las actividades que le ayudarán a mejorar.

Además del campo profesional con la comunidad educativa, el líder necesita estar en contacto con la realidad nacional, tener conocimiento de la legislación educativa vigente y apertura para dejarse asesorar por expertos en áreas en las que se encuentran sus oportunidades de mejora.

Parte del perfil directivo es tener una cultura general que vaya acorde al entorno en que se desenvuelve en su comunidad educativa. Esto conlleva conocerla a fondo, estar informado y tener una referencia con criterios claros.

b. Desarrollo pedagógico del directivo

Una de las principales atribuciones del líder directivo es el acompañamiento cercano al

personal docente. Como parte de su perfil conviene que el líder sea diestro en el uso y la implementación de metodologías pedagógicas que mejoren los resultados académicos y actitudinales de los estudiantes.

Lecturas, cursos en línea, diplomados, talleres impartidos por profesionales de la educación, así como la afiliación a entidades que promuevan la mejora de la educación y su calidad, son algunos ejemplos de lo que un líder directivo puede incorporar a su perfil personal.

Es necesario que el desarrollo pedagógico sea tangible y percibido por los docentes que asesora y por los alumnos con quienes trabaja; también por los padres de familia. Dentro de este desarrollo pedagógico se incluye su experiencia de trabajo con colegas profesionales y el personal a su cargo.



Compartir experiencias profesionales es enriquecedor para el líder educativo.

Algunos roles que le corresponde aprender a desarrollar para servir de soporte al profesorado de su comunidad educativa y que forman parte de su perfil son:

- Entrenar a futuros líderes directivos educativos.

- Acompañar a profesores que se inician en este campo.
- Organizar ayudas de memoria, llevando un registro de los acuerdos alcanzados en reuniones, juntas disciplinarias y otras instancias, en cuanto a metodologías a usar y su compatibilidad con el proyecto educativo del centro.
- Promover ante los padres de familia, docentes y alumnado el proyecto educativo.
- Evaluar la organización, adaptación e implementación del currículo.
- Motivar al personal docente, especialmente por medio del ejemplo, para que se involucre en la gestión pedagógica de la comunidad educativa.
- Garantizar un ambiente de trabajo seguro, adecuado, comprometido y respetuoso entre los miembros de la comunidad educativa.
- Fortalecer la unidad de la comunidad educativa, para que sus miembros respondan al proyecto educativo del centro.



c. Desarrollo de competencias digitales



Las tecnologías digitales han llegado para quedarse.

Las tecnologías digitales han llegado para permanecer, y es responsabilidad del líder

hacerlas parte de su perfil. Es también su labor incorporarlas a la gestión del currículo, que es la dimensión medular de todo centro educativo.

Si los padres de familia y otros miembros de la administración de la comunidad educativa desean desarrollar estas competencias, dependerá mucho de los recursos de los que la comunidad educativa disponga.



El líder educativo debe desarrollar las competencias digitales.

En el caso del líder educativo, tiene a su disposición cursos en línea o presenciales para mejorar su perfil por medio de estas competencias. Ya hemos estudiado en el capítulo III la importancia de incorporar las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la comunidad educativa.

d. Desarrollo de la gestión administrativa del directivo

La capacidad de desarrollar una gestión competente por parte del directivo en el área educativa es inherente a su perfil. El desarrollo de esta capacidad precisa dedicar tiempo específico para conocer y hacer eficaz la gestión administrativa.

El directivo debe siempre estar atento a las posibilidades de desarrollo en su área profesional.

Debe conocer las diferentes perspectivas que se presentan en la gestión administrativa tomando en cuenta: las necesidades legales y

administrativas, el aspecto financiero, las relaciones con los equipos de trabajo que forma, la inclusión de los estudiantes, la propuesta educativa a la comunidad y las posibilidades de alianzas estratégicas con otros sectores sociales.

Es indispensable que el directivo tenga clara la realidad de la comunidad educativa a su cargo, que pueda fijar metas altas para el desarrollo de los estudiantes, docentes y otras personas bajo su responsabilidad y que pueda mediante su gestión buscar siempre oportunidades de mejora.

e. Tiempo para reflexionar sobre su tarea directiva

El cometido principal de un directivo educativo es lograr resultados beneficiosos para su comunidad educativa por medio de los equipos que forma. En otras palabras, depende de otras personas para obtener resultados.



Reflexionar sobre su quehacer forma parte del perfil del directivo educativo.

El principal recurso de una comunidad educativa es el tiempo. Si dentro de su perfil el directivo no cuenta con herramientas clave para organizarlo, tiene frente a sí una oportunidad de mejora que es prioritaria.

Es necesaria una práctica sistemática de investigación educativa y reflexión del quehacer evaluando las experiencias exitosas para implementarlas o modificándolas con otras prácticas.

El directivo debe tener la capacidad de aprender y reaprender, es decir enmendar el camino y enfrentarse a situaciones nuevas de aprendizaje individual y colectivo.

El perfil del directivo que sabe emplear bien su tiempo y reflexionar sobre su quehacer tiene las siguientes características:

- Tener claridad en la realización de actividades y planes.
- Distinguir entre largo, mediano y corto plazo.
- Pensar estratégicamente de tal forma que lo que se realiza en el contexto de la comunidad educativa agregue valor a la misma.
- Evitar actividades que impliquen despilfarro de recursos, especialmente de tiempo.
- Delegar en la persona o equipo de personas lo que sea necesario y de una forma clara.
- Valorar económicamente la inversión del tiempo, para tomar decisiones adecuadas cuando realiza reuniones con sus equipos de trabajo.
- Recopilar las experiencias que valen la pena, tanto de éxito como fracaso.
- Comunicar eficientemente y de forma oportuna.
- Hacer uso de una agenda electrónica o física para registrar y categorizar la urgencia de las acciones a realizar.

f. Creatividad e innovación



La creatividad es personal.

Algunos de los retos que el directivo enfrenta son los recursos: tiempo, espacio, recurso humano, los contextos socioeducativos y las políticas educativas, entre otros.

El perfil del directivo educativo presenta apertura a la creatividad personal y de su comunidad educativa, de tal forma que los talentos personales de cada uno la enriquezcan.



Por otro lado, la apertura a la innovación que se vea conveniente -sin caer en modas- y ser un motor de transformación para mejorar la comunidad educativa, forman parte del perfil del directivo docente.

Comprobación



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

Unidad III



La función directiva y la gestión del talento humano.



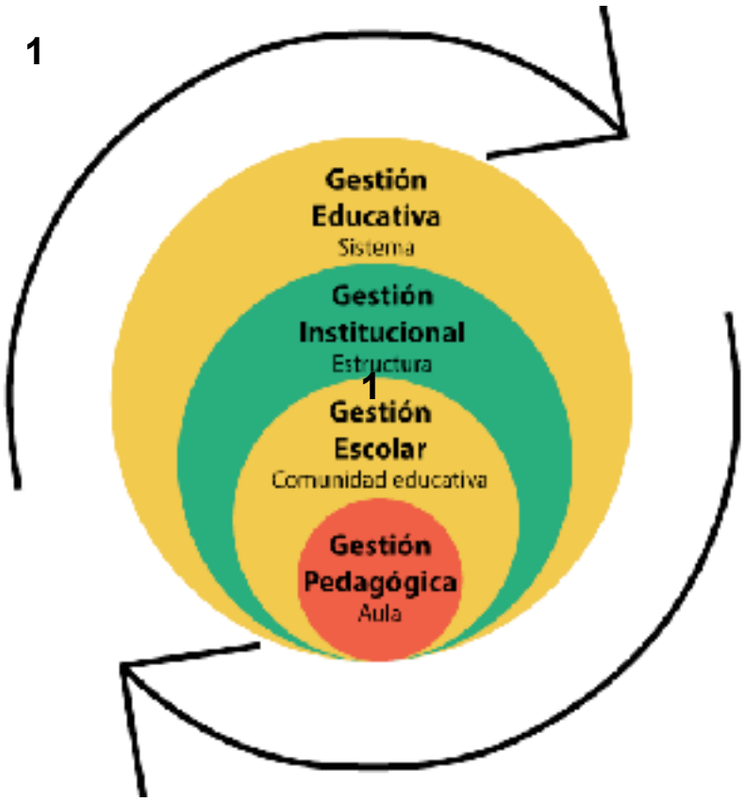
Capítulo XII: Gestión del talento humano

Las personas agregan valor a una institución educativa.

a. Definición

Gestión del talento humano es el proceso de retener y atraer personas que agregan valor a una institución.

La gestión del talento humano en el área educativa hace referencia a la implementación de planes y proyectos de naturaleza educativa dentro del marco establecido en las políticas e ideario de una institución.



Cuatro áreas de la gestión de una institución educativa.

La gestión de una institución educativa confluye en cuatro áreas:

- Área de gestión educativa
- Área de gestión institucional
- Área de gestión de la comunidad escolar
- Área de gestión pedagógica

Con respecto a las personas, la gestión se refiere a planificar y realizar acciones que formen un equipo con talento comprometido, motivado, involucrado y calificado para alcanzar los beneficios que persigue la institución.

En la actualidad, la gestión del talento busca concienciar sobre la importancia de reconocer a los colaboradores de acuerdo a su potencial y experiencia. En esencia, un análisis del perfil para proporcionar la formación adecuada y ejecutar

programas para abordar el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades.

Por lo tanto, al conjunto integrado de procesos de una institución educativa, diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, le llamamos gestión del talento o capital humano.

La gestión del talento persigue el balance entre el desarrollo profesional de quienes trabajan en la institución y el alcance de las metas propuestas, en un marco de respeto a las personas.

La gestión del talento o recurso humano se realiza en procesos tales como capacitación, retroalimentación y acompañamiento personal a los colaboradores.

Es importante reflexionar sobre las ventajas que permiten al líder y a su organización, una adecuada gestión del talento:

- Alcance de las competencias requeridas de los colaboradores.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo.
- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores.
- Disminución de la rotación de personal.
- Aumento en la retención de talento clave.

2



El éxito de una institución educativa depende de las personas.

b. Diferencia entre gestión y administración



La esencia de la administración educativa es diseñar y aplicar modelos de organización.

Los cambios educativos actuales generados por la demanda social solicitan a las organizaciones educativas el desarrollo de planes para fortalecer todos los procesos: desde los esencialmente educativos y pedagógicos hasta los administrativos.

En general, la administración persigue mejoras: en la calidad de la educación, en los procesos administrativos y en el clima organizacional.

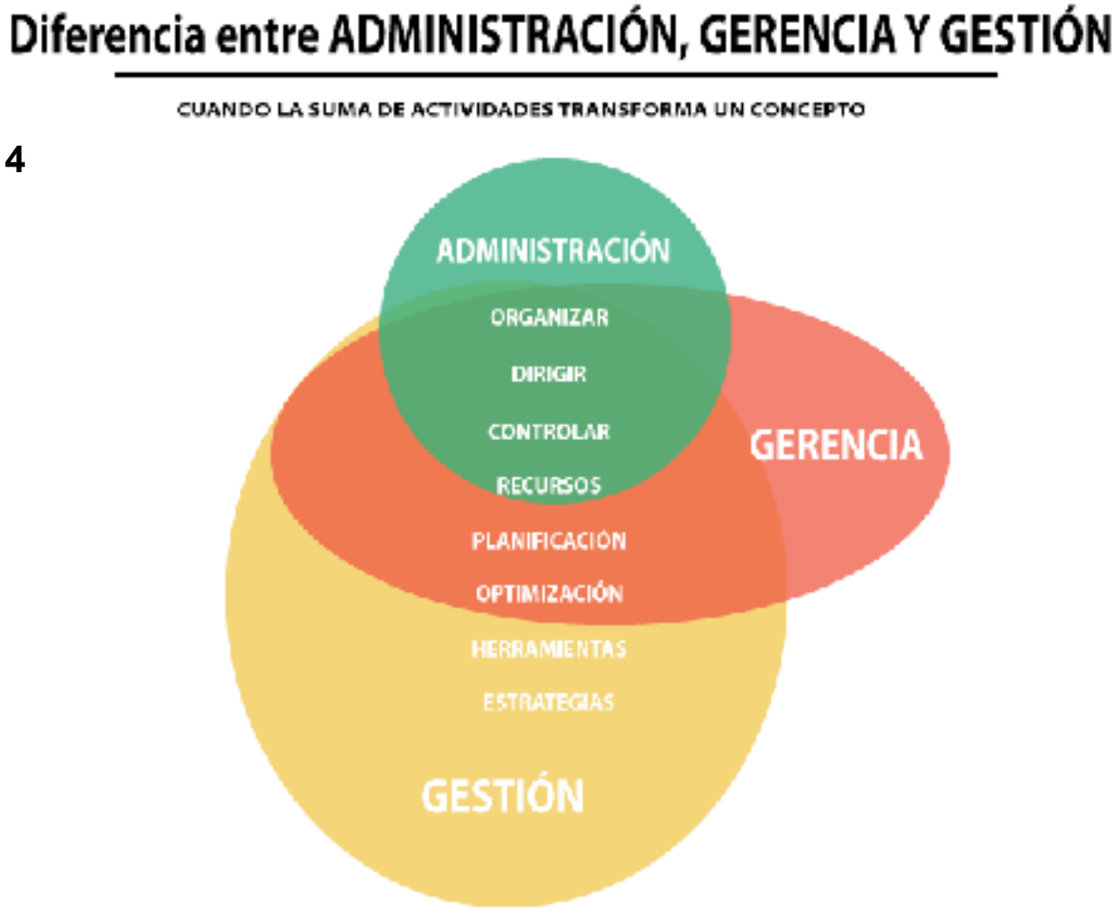
Administración educativa se entiende como el proceso grande y complejo que incluye otros procesos menores que lo complementan. La esencia de la administración en educación es diseñar y aplicar modelos de organización que, al implementarse, ofrezcan respuestas a las necesidades de los estudiantes.

La administración educativa busca registrar, disponer y organizar los recursos de la organización para hacer el mejor uso de ellos.

Se consideran procesos de la administración educativa los siguientes:

- Relacionar a la institución con las políticas educativas establecidas como marco normativo legal.
- Revisar o reformular la normativa académica y administrativa de la institución.
- Registrar y distribuir eficientemente los recursos financieros para el sistema educativo.

- Remodelar o decidir sobre la necesidad de construir o realizar remozamiento en los edificios de la institución.
- Supervisar y evaluar las prácticas administrativas con el fin de obtener los resultados planificados.



Diferencia entre administración, gerencia y gestión.

La administración educativa es un proceso muy centralizado en el gerente o líder educativo. Se identifica como una actividad muy centrada en la figura del director, lo cual puede convertirla en burocrática y llegar a ser un proceso muy cerrado.

Reflexionemos sobre la gestión educativa:

La esencia de la gestión es que las acciones se realizan no por el director sino por un grupo de personas que dirigen los sistemas dentro de la institución educativa.
Este equipo o comunidad educativa junto al líder, tratan de conseguir beneficios y buenos resultados para toda la comunidad.

Otro aspecto de la gestión, en contraste con el sistema cerrado de la administración, es la extensión de los miembros del equipo que pueden realizar acciones para beneficio de la comunidad educativa.

La gestión educativa busca abrir espacios de discusión y toma de decisiones donde las personas, dentro de la institución, tomen en consideración los siguientes aspectos:

- La estrategia
- Los sistemas
- Los objetivos principales de la institución

La tarea más importante de la gestión educativa es la de articular la comunidad educativa para centralizar todas las acciones realizadas con la misión de generar aprendizajes esenciales en los estudiantes y así mejorar la calidad educativa.

Administración educativa	Gestión educativa
Su mayor énfasis está en la centralización, individualidad y burocracia del líder educativo.	Orienta el trabajo hacia la descentralización especialmente en la toma de decisiones.
La institución es un sistema cerrado en el que se desarrollan procesos y actividades, pero también se les controlan y supervisan en función de los resultados obtenidos.	La institución es un sistema abierto donde los procesos se ejecutan tomando en cuenta a los miembros de la comunidad educativa.
Se centra en optimizar los recursos para obtener resultados.	Busca conseguir los resultados con la mejora de la calidad de educación de los estudiantes.

Toma en cuenta el contexto educativo en el que laboras y compáralo con otros que conozcas. Reflexiona usando los insumos del cuadro comparativo y determina si se administra o gestiona.



c. La gestión del talento humano para nuestro siglo

La gestión, concebida tal como la hemos definido es relativamente reciente. La teoría de los modelos de gestión evoluciona a partir de la década de 1950.

Observemos la transformación de la gestión desde ese momento:

- De la década de 1950 a 1970 se priorizó la planificación para mejorar la cobertura de las instituciones en todos los niveles y sistemas educativos. Esta necesidad fue de nivel mundial y especialmente a nivel latinoamericano con énfasis en la cobertura del nivel primario.
- A partir de los años 70, los modelos de planificación se flexibilizan al tomarse en cuenta reformas profundas, como los casos de Chile y Colombia.
- Al inicio de la década de 1980, se inicia un énfasis en lo técnico articulando los elementos propios de la gestión participativa en el uso de herramientas e instrumentos técnicos que permitan un análisis más objetivo. El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por ejemplo es muy representativo de esta gestión.
- A mediados de la década de 1980, la gestión se centra en la situación. La planificación sigue siendo lo más importante así como la cobertura y reformas sociales haciendo que el modelo ya no esté centralizado, sino que se busquen diferentes y múltiples lugares para generar la acción.
- El **modelo de calidad total** que surge como teoría en los 90, introduce la calidad como componente de la visión educativa de las instituciones. Sus características son:

- Reconocimiento de usuarios identificados en el proceso de planificación.
- Identificación de normas y estándares.
- Procesos que buscan la mejora continua del proceso.

5



Trabajando juntos se pueden conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una institución educativa.

Este modelo se orienta a la reducción de costos, a una mayor flexibilidad y a la disminución de procesos complejos y burocráticos. La búsqueda de los resultados y su correspondiente análisis se realiza de forma periódica.

6



Categorías de la calidad total.

- A mediados de los años 90, se reconocieron los cambios dentro del marco de alta competencia.
- Los cambios deben provenir de un profundo análisis e implican un rediseño radical de los procesos. Esta teoría se la conoce como procesos de reingeniería.

- En la segunda parte de los años 90, fue necesario incluir además de los procesos, la inclusión de las destrezas comunicacionales para mejorar los procesos de diálogo dentro de la institución.

d. La gestión del desempeño



El ciclo de la gestión del desempeño.

La gestión del desempeño es un componente de la gestión del talento humano. Un elemento clave es proporcionar retroalimentación de manera pertinente, clara y concisa.

La gestión del desempeño se inclina al diálogo y la comunicación. Busca que cada miembro de la comunidad desarrolle esas habilidades y a través de ellas, mejorar la forma en que se realiza el trabajo.

La gestión del talento es un proceso continuo que incluye la selección de personal, el reclutamiento, la formación permanente, la evaluación del desempeño y la retroalimentación.

El propósito de monitorear y evaluar el desempeño es el de alinear los objetivos y el ideario de la institución. Se combinan las expectativas individuales de cada miembro de la comunidad educativa para obtener un ganar/ganar.

Un sistema de gestión del desempeño tiene en cuenta los siguientes elementos:

- Referencia a políticas de gestión del desempeño, enmarcadas dentro del marco legal nacional.
- Determinación de los objetivos del proceso de desempeño en la institución.
- Desarrollo de planes de formación y aprendizaje tan individualizado como sea posible.
- Seguimiento y monitoreo de los niveles del desempeño de los colaboradores.
- Evaluación del desempeño.
- Retroalimentación del desempeño.
- Sistematización de buenas prácticas.

En lo descrito anteriormente se ha identificado que la gestión del desempeño es un marco de referencia para el líder y los miembros de la comunidad directamente relacionados con el talento humano.

e. Desarrollo de habilidades de evaluación y seguimiento del desempeño

Para que la institución que el directivo gestiona sea efectiva, es esencial desarrollar un seguimiento y consecuente evaluación de personal.

Este proceso permite revisar el estado en el que se encuentra la institución.

La evaluación del desempeño se basa en una serie de principios básicos que dirigen su funcionamiento.



Se destacan los siguientes principios orientadores:

- El desarrollo de las personas en la institución.

- El establecimiento de los criterios de la evaluación del desempeño basados en los aspectos fundamentales del puesto que las personas desempeñan dentro de la institución.
- La planificación de un sistema de evaluación del desempeño claro y comprensible.
- El respeto por el compromiso y participación de todos los involucrados.
- El rol que el directivo aplica debe ser el de acompañante-evaluador y así retroalimentar efectivamente a los miembros de su equipo.



La gestión del desempeño implica un diálogo constante.

Visualizar la gestión del rendimiento en pasos establecidos ayudará a entender este proceso.

Paso 1: Definir los objetivos de la institución educativa desde la perspectiva de cada unidad o departamento. Los objetivos tienen relación con el contexto en el que la institución se desarrolla y el tamaño de esta.

Paso 2: Identificar los objetivos que le corresponde ejecutar a cada miembro dentro de la institución.

Paso 3: Acompañar a los miembros del equipo de forma continua proporcionando retroalimentación.

Paso 4: Evaluar, comparar el desempeño ideal con el actual, comunicar el desempeño.

Paso 5: Desarrollar el plan a futuro con base a los resultados. Esta parte debe realizarse en forma conjunta y dialogada.

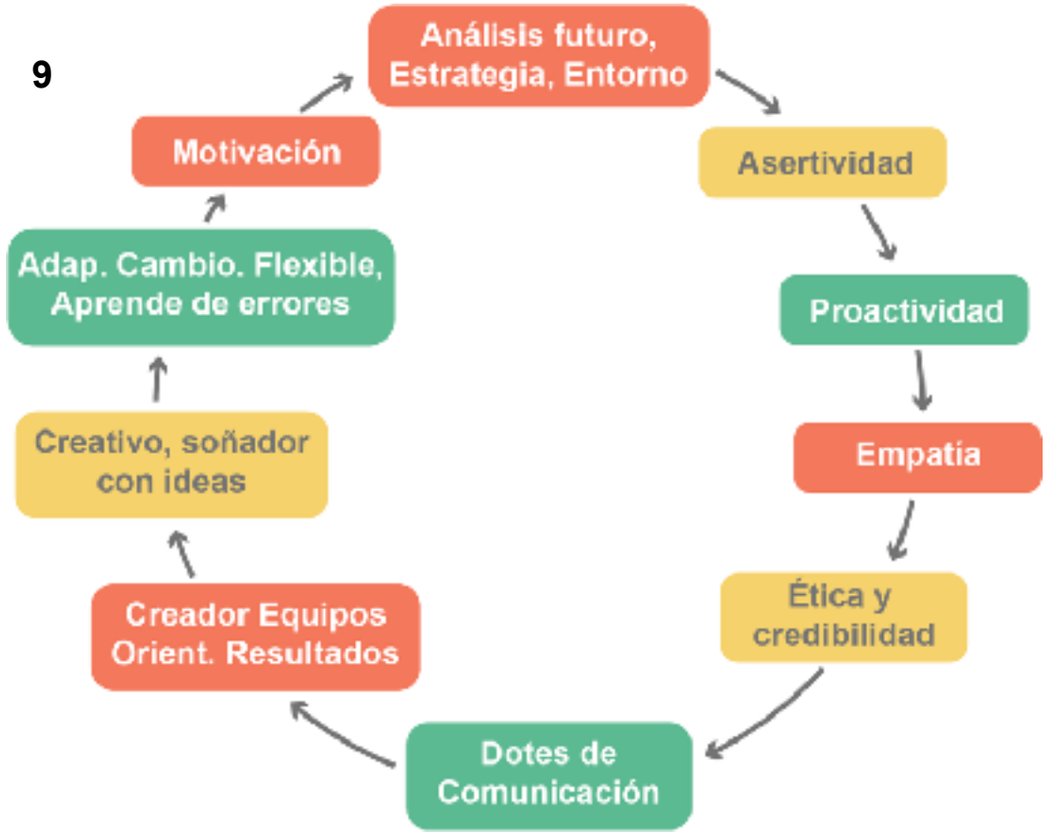
Estos pasos relacionados con la gestión del talento humano no serán exitosos si no toman en cuenta el plan de beneficios y salarios. Lo mismo sucede si dentro de la institución la planificación de la formación y el desarrollo de cada miembro no se visibilizan.

Todo este proceso es complejo y difícil de establecer. Sin embargo, es un sistema necesario especialmente para el directivo y los miembros de su equipo pues este sistema da a conocer las expectativas.

Habilidades que el directivo debe desarrollar:

Mentor: Cuando el directivo se desarrolla como mentor en esencia busca ayudar a los miembros a encontrar su propósito dentro de la institución.

El mentor facilita la comunicación entre las unidades y promueve por medio de esta un cambio positivo en la cultura organizacional.



Liderazgo y competencias.

Habilidades que desarrolla el mentor:

- **Facilitador:** creando oportunidades de aprender y descubriendo nuevas habilidades en el colaborador.



- **Consejero:** anima al colaborador a que explore las consecuencias de sus decisiones.
- **Transmisor de experiencias:** comparte sus conocimientos con otros mentores con menos experiencia.

Entrenador: Lo que actualmente se conoce como modelo del coaching.

Habilidades que desarrolla el entrenador:

- **Impulsor**: muestra los beneficios de orientar al equipo hacia la consecución de la visión y los objetivos para alcanzarla.
- **Generador de confianza**: realiza comentarios y críticas constructivas.
- **Empático**: escucha y se conecta con los valores y sentimientos de la otra persona, intentando entender lo que siente.
- **Flexible**: se adapta con facilidad a la opinión, a la voluntad o a la actitud de otro o de otros, sin dejar de lado los valores fundamentales.
- **Analítico**: comprende y muestra apertura para apoyar a la persona en su desarrollo profesional.
- **Ejemplar**: dirige con el ejemplo.

Empoderamiento: Conseguir que las personas se desempeñen mejor dentro de las actividades que realizan. Para esto se requiere:

- Delegar
- Permitir autonomía en sus funciones

En resumen, es necesario considerar las siguientes competencias:

- Iniciativa
- Liderazgo participativo
- Habilidad de comunicación y entendimiento
- Orientación a resultados: capacidad de determinar eficazmente prioridades
- Manejo de relaciones públicas
- Negociación

- Pensamiento estratégico



El empoderamiento es clave para el desarrollo de competencias.

La gestión del talento en el proceso de acompañamiento y de evaluación requiere del director un conjunto de capacidades que ayude a los miembros del equipo a reconocer y alcanzar el máximo potencial de su talento, alineando a las personas con los objetivos de la institución.

f. Manejo del conflicto

¿Cuál es mi concepto de conflicto?

Maldonado (2017) en su libro “Teoría del Conflicto” publicado por la editorial ARA, indica que el conflicto hace referencia al combate, a la lucha o a la pelea, así como a las actitudes o posturas contrapuestas. Es también una incompatibilidad de conductas o expresiones agresivas de incompatibilidad social.

En una institución podemos establecer tres categorías de conflictos según quien se implica: intrapersonales, interpersonales e intergrupales.

Como el conflicto es normal, los comportamientos dentro de una institución se ignoran, se evitan, se incrementan por medio de hostilidades o se concilian entre los miembros para solucionarlos.

Inicialmente, lo más importante es aceptar que el conflicto existe y genera daño. A partir de ahí es necesario actuar de una manera reflexiva.

El directivo debe aprender a desarrollar escenarios para adelantarse a los posibles problemas o las consecuencias de los que ya existen.

Acá se encuentran algunas recomendaciones:

- Trabajar en la prevención
- Fomentar y cuidar la comunicación
- Preparar a los estudiantes en la gestión de conflictos
- Poner en práctica distintas dinámicas de resolución de conflictos
- Recurrir a la mediación
- Trabajar de manera coordinada con la comunidad educativa
- Hacer seguimiento a las acciones implementadas en la resolución de conflictos

Es importante **potenciar la inteligencia emocional** para generar alto rendimiento, trabajar desde la confianza y reconocer una identidad de equipo eficiente.

Se requiere aplicar las estrategias de resolución del problema para redefinirlo realizando una lluvia de ideas que proponga la solución del conflicto. Stephen Covey es reconocido en la aplicación de este enfoque.

En la sección anterior mencionamos que otra forma de gestión del talento es el coaching, que se basa en el pensamiento sistémico. El diálogo por medio de talleres de intervención o las estrategias de “Seis sombreros para pensar” de Edward de Bono enfatizan la importancia de aplicar y visualizar una imagen que se relacione con el problema.

En el caso de los conflictos intrapersonales, la Programación Neurolingüística (PNL) puede ser

un instrumento útil para desarrollar el autoconocimiento.

La reflexión sobre los problemas y sobre la propia persona puede ayudar a resolver los conflictos y visualizarlos desde una perspectiva de oportunidad y no de amenaza.

La evaluación del personal y su desempeño debe facilitar procesos efectivos y genuinos de retroalimentación que apoyen la resolución de conflictos.

La retroalimentación prevé los conflictos al detectar elementos que:

- Necesitan ser corregidos.
- Están funcionando correctamente y deben permanecer de esa manera, al menos por un tiempo.
- Funcionan, pero podrían ser mejores.
- No funcionan y deben eliminarse o remplazarse.

11



La retroalimentación contribuye a la sistematización de las experiencias.

La evaluación del desempeño también previene los conflictos al tener en cuenta el rescate de experiencias, percepciones y propuestas del equipo de trabajo.

A este proceso se le conoce como **sistematización de la experiencia** y puede aplicarse en otros ambientes. Se requiere

registrar y documentar la información valiosa que surge a raíz de la experiencia del equipo.

Otro aspecto relacionado con la gestión del desempeño que previene conflictos es conocer las funciones y roles de los miembros de equipo de trabajo, para identificar los aspectos en los que deben mejorar.

También conviene activar la comunicación en el equipo y conocer sus reacciones y esquema de valores para identificar el funcionamiento y desempeño típico de los miembros del equipo.

Un conflicto no es un asunto simple, suele tener características complejas y requiere que para su resolución se comunique, se gestione y se exprese la disponibilidad para encontrar una mejor solución.

Reflexionar sobre los conflictos requiere cuestionar a los involucrados en el conflicto sobre los siguientes aspectos:

¿Está dispuesto a encontrar una mejor solución?

¿Qué se entiende por una solución aceptable al conflicto?



La comunicación es clave para solucionar conflictos.

Comprobación

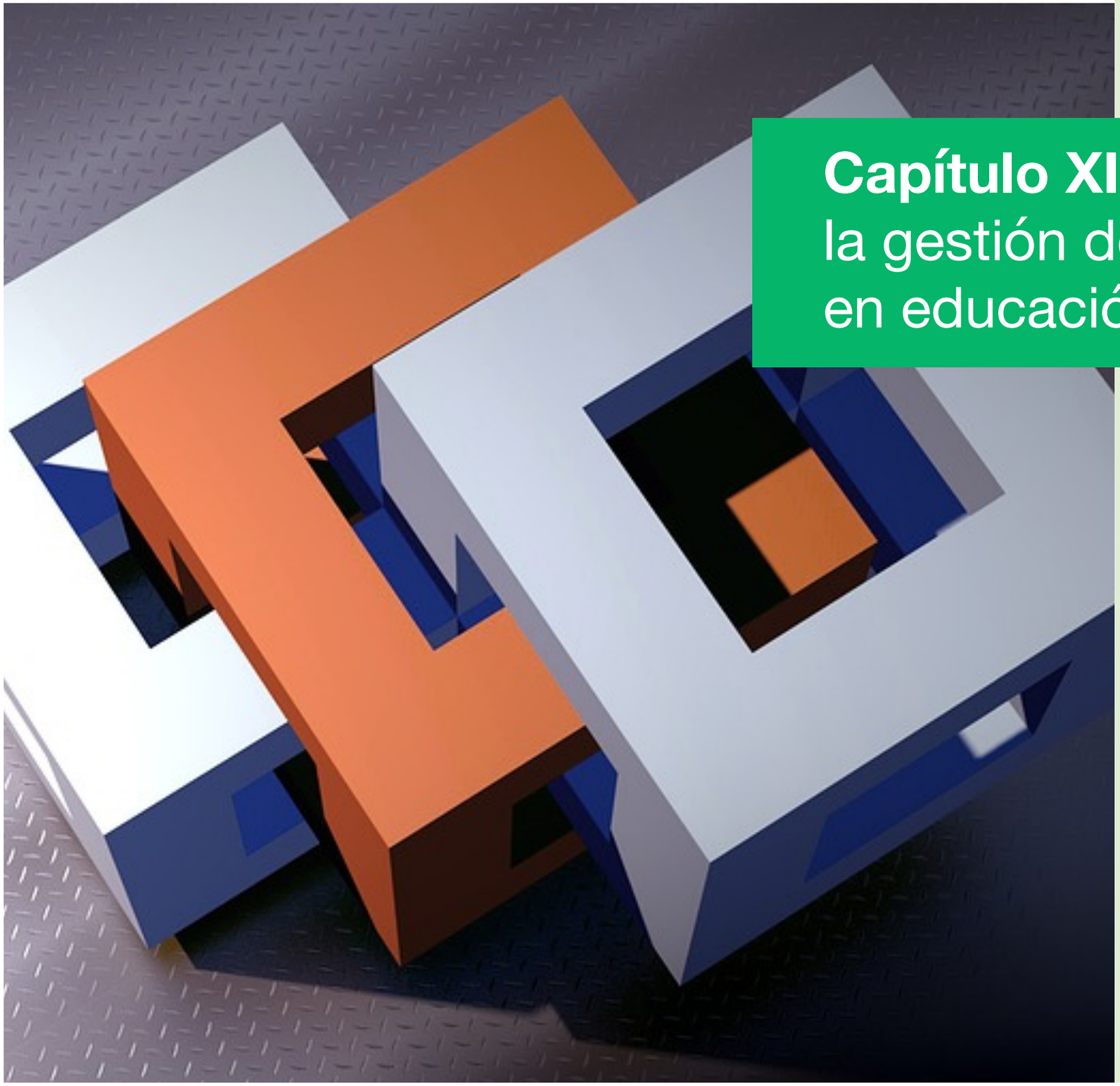


Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del Capítulo XII

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

secretario@uomac.net



Capítulo XIII: Dimensiones de la gestión del talento humano en educación

Las dimensiones de la gestión del talento humano en una institución educativa se entrelazan.

El talento humano en una institución educativa es parte esencial del sistema y la manera en que se organiza.

La gestión del talento reconoce las funciones de todos los miembros de la comunidad educativa.

Otros miembros implicados son las instituciones que interaccionan con la institución educativa, y otras instituciones que se involucren en procesos formativos de niños y jóvenes de la comunidad.

Las dimensiones que se describen a continuación identifican los principios y normas para el funcionamiento del talento humano, creando condiciones de calidad para el aprendizaje y formación de los estudiantes, misión central de la institución.

Se hace hincapié en las dimensiones que se consideran más importantes y que en consecuencia describen los aspectos de la gestión del talento de las instituciones educativas.



La gestión educativa y su relación con el talento.

a. Comunitaria

Esta dimensión reconoce la relación que la institución gestiona ante los miembros de la comunidad educativa. Busca identificar a los miembros claves, conocer su ambiente inmediato y comprender el origen de sus necesidades y demandas.

Trata de dar sentido a la cultura comunitaria y descubre cómo incide en el quehacer de los miembros del equipo y del líder mismo.

Las creencias, costumbres y cultura en general son importantes para gestionar el talento y hacer que sean exitosos en su función.

Es importante tener en cuenta el aspecto de la región donde se encuentra la institución. Esto especialmente si se ha seleccionado talento humano que no procede directamente de la comunidad.



Un centro educativo busca por medio del talento humano integrarse a la comunidad educativa a la que sirve.

La dimensión comunitaria se encuentra en la obligación de reconocer los aspectos legales e interinstitucionales desde donde la institución ejerce su función. Dentro de estos aspectos se reconocen:

- Organización municipal, federal o estatal.
- Organizaciones civiles que son referentes en la comunidad.
- Organizaciones eclesiales.
- Comité de vecinos y otras formas de asociación dentro de la comunidad que no son formalmente reconocidas pero que ejercen poder dentro de la comunidad.

De la misma manera las personas seleccionadas para gestionar la institución deben poner en juego su talento para mejorar las relaciones de la institución con la comunidad más extensa.

Finalmente, deben apoyar la formación y organización de los padres, madres y

encargados por medio de redes de apoyo para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.



Las redes interinstitucionales son un medio para diseminar buenas prácticas.

Las redes interinstitucionales, de docentes y otros miembros de la comunidad son un medio muy poderoso para diseminar buenas prácticas, mejorar los procedimientos y desarrollar una cultura de trabajo más democrática y transparente.

Funciones claves para la gestión pertinente del talento humano:

Inclusión: buscar que todos y cada uno de los estudiantes, independientemente de su situación personal, social y cultural, reciban una atención apropiada y que responda a su potencial y a sus expectativas.



Proyección a la comunidad mediante la participación, convivencia y prevención del riesgo.

Proyección a la comunidad: presentar a la comunidad educativa un sistema ordenado y realista de los servicios que apoyan la formación de los estudiantes.

Participación y convivencia: el líder y su equipo deben favorecer un sano ambiente de convivencia donde prevalezcan el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las capacidades diferentes dentro de los miembros de la comunidad.


5

La comunidad educativa es parte del equipo que previene el riesgo.

Prevención de riesgo: implementar las estrategias necesarias para la prevención del riesgo dentro de la institución y la comunidad en general.

b. Formativa

La dimensión formativa es en realidad el eje de la gestión educativa y por ende es importante para la gestión del talento humano. Este aspecto incluye a todos los miembros de la comunidad pues los miembros seleccionados deben generar las condiciones y el ambiente propicio para que los estudiantes se preparen para la vida.


6

La comunidad educativa debe generar espacios para aprender a convivir.

Esta dimensión busca generar espacios donde el estudiante aprenda a convivir, es decir, obtener habilidades que le apoyen actualmente y en el

futuro. Es esencial que los miembros de la comunidad educativa aprendan a establecer relaciones sanas con otros miembros del grupo mientras realizan sus tareas dentro de la institución. Esa es la esencia de la labor formativa.

El aspecto formativo conlleva una comprensión de los procesos necesarios para socializar y hacer cotidiana y regular una convivencia educativa pertinente y adecuada.



El aspecto formativo implica vivir una convivencia educativa pertinente y adecuada.

La gestión del talento humano requiere que se determine una visión de lo que la institución pretende, es decir, una orientación hacia donde todos los miembros del equipo quieren llegar. Esto se relaciona con los valores definidos por la institución como el código de convivencia.



La dimensión formativa tiene metafóricamente una similitud con una aplicación que guía por medio de mapas.

La dimensión formativa determina la orientación y la fundamentación de las actividades de las personas que laboran, pues indica lo que se espera del comportamiento de cada miembro del

equipo siempre en función del plan y de la visión de la institución educativa.

Esta dimensión se relaciona directamente con elementos como el Proyecto Educativo Institucional o PEI, que trataremos en el capítulo XVI.

c. Pedagógica

Esta dimensión tiene que ver con los procesos esenciales del diario quehacer de una institución educativa: los procesos de facilitación del aprendizaje.

Se requiere que todo el equipo docente realice funciones con alta calidad y que, los profesionales estén familiarizados y tengan experiencia en la correcta selección y aplicación de las estrategias metodológicas y de evaluación de los aprendizajes.

9



La dimensión pedagógica tiene que ver con los procesos de aprendizaje.

Requiere además que los profesionales desarrollen planes y programas que respeten las normativas y que sean flexibles y motivadores para evitar la improvisación y así maximizar el tiempo en que los estudiantes conviven con los docentes.



La dimensión pedagógica.

Toma en cuenta otras habilidades que apoyan la convivencia con los estudiantes tales como el reconocimiento del individuo, saber escuchar reconocer diversas maneras de comunicarse con los estudiantes.

Aspectos esenciales de esta dimensión:

- Planificar, evaluar y conocer procesos de certificación.
- Desarrollar prácticas pedagógicas que incentiven el aprendizaje.
- Reconocer la importancia de mantenerse actualizado.
- Planificar con el líder los procesos generales e individuales de desarrollo profesional.
- Reconocer los aspectos personales que deben mejorarse.

Esta dimensión requiere de aspectos esenciales de carácter académico y, a la vez formativo como procesos sistemáticos de orientación educativa y procesos de tutoría, entre otros.



La gestión del talento requiere de un esfuerzo sistemático y consciente de la gestión del proceso pedagógico, integrando un equipo docente que defina las líneas generales de lo que los estudiantes requieren aprender en cada área, asignatura y grado como parte del proyecto transversal; cuándo, cómo, así como los recursos a emplear y la forma en que se evaluarán los aprendizajes.

Esta dimensión se compone de estos elementos esenciales:

- Identificación, aplicación y profesionalización de prácticas pedagógicas. El acompañamiento pedagógico es esencial para que el profesional logre aplicar el máximo de su talento en su relación con los estudiantes.
- Organización de las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias.
- Formación de la gestión de aula que significa hacer realidad las acciones de facilitación del aprendizaje en el aula de clase.
- Seguimiento académico, que significa definir los resultados de las actividades en términos de los indicadores de asistencia de los estudiantes, promoción y relación con las calificaciones.

d. Institucional

La dimensión institucional tiene que ver con la forma en que se organizan los miembros de la comunidad educativa para que la institución funcione adecuadamente y de una manera eficiente.

El propósito de la dimensión institucional es orientar a los equipos guiados por el director al análisis de las actividades que se realizan dentro de la comunidad educativa.

La gestión del talento en esta área tiene que ver con la estructura formal del trabajo regular que toma en cuenta los organigramas, la organización de las actividades y cómo se dividen las mismas.



La gestión del talento tiene que ver con la estructura formal y con la organización de las actividades.

El líder educativo y su equipo también analizan la forma en que se relacionan y se vinculan los miembros de la comunidad educativa considerados como parte de la cultura organizacional de las actividades que se realizan dentro de la institución.

Esta dimensión se encarga de desarrollar las habilidades de cada persona del equipo y la forma en que se relacionan.

Una buena gestión institucional desarrolla el talento de las personas para que cada una se convierta en un miembro del equipo que sea competente, flexible y que desarrolle un pensamiento analítico y reflexivo sobre su propio actuar.

Los cambios actuales exigen que las personas se adapten y se transformen, pero de una manera ordenada.



Una buena gestión institucional desarrolla el talento de las personas.

Vale la pena revisar los aspectos de la dimensión institucional:

- Dirección y visión institucional: coordina las orientaciones institucionales en los distintos departamentos y unidades para organizar el trabajo.

- Gestión estratégica: incluye un componente estratégico de las herramientas necesarias para liderar y coordinar las acciones institucionales.
- Gobierno escolar: apoya la participación y la toma de decisiones en la institución.
- Cultura institucional: se analiza para darle sentido a las acciones institucionales desde el respeto y la tolerancia, con inclusión.
- Clima escolar: es parte de la dimensión institucional cuando se genera un ambiente propicio y conducente al aprendizaje. Busca generar la convivencia sana.
- Relaciones con el entorno: coordina esfuerzos entre la institución educativa y otros miembros de la comunidad para lograr los objetivos de la institución.

Herramientas aplicadas en la dimensión institucional:

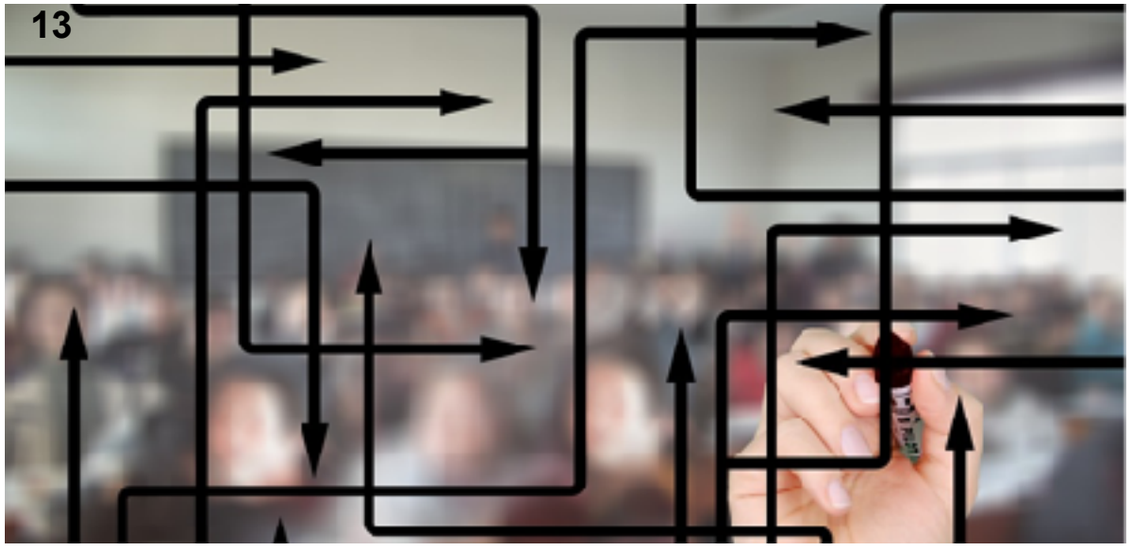
- Organigramas
- Manual de funciones y procedimientos
- Organización de las comisiones de trabajo
- Establecimiento y mejora de los canales de comunicación formal dentro de la institución.

e. Administrativa

La dimensión administrativa se relaciona directamente con los requerimientos de personal, materiales, equipo, revisión de procesos de seguridad y el control del riesgo dentro de la institución educativa.

Requiere que se identifiquen los procesos para observar, supervisar y mejorar las funciones siempre tomando en cuenta que la función administrativa está supeditada a mejorar la calidad de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.

13



La dimensión administrativa enfrenta retos para balancear los intereses de los miembros del equipo.

Dentro de esta dimensión se encuentra la gestión específica del personal, es decir, del talento humano, desde la asignación de las funciones, el reconocimiento de los beneficios y los procesos de evaluación del desempeño.

Otro aspecto se relaciona con el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles. Además, el aspecto administrativo debe velar por la sistemática organización de la información en cuanto a los registros de los estudiantes y otros sistemas que requieran organizarse en y alrededor de esa función.

Finalmente, la elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero son elementos claves de trabajo en esta dimensión.

14



La dimensión administrativa trata sobre la gestión de los recursos.

Revisemos algunos de los procesos incluidos en esta dimensión:



- Apoyo a la gestión académica: proporcionar sistemas de apoyo a los procesos de matrícula, circulares y medios de información, así como a los expedientes de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución.

- Administración de los edificios y de los recursos: proveer a todos los miembros de la comunidad educativa de condiciones aceptables de infraestructura e identificación de los recursos para una adecuada prestación de los servicios.

- Talento humano: proveer buenas condiciones de trabajo para el diseño de los planes de desarrollo profesional, a los miembros de la comunidad educativa.

- Gestión financiera y contable: generar procesos que apoyen los sistemas financieros y contables para la consecución de las actividades del establecimiento educativo.

Comprobación



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: Procesos de la gestión

1



William Edwards Deming

Dentro de la gestión se realizan una serie de procesos de naturaleza compleja, que requieren del apoyo de otros procesos más sencillos, aunque no menos importantes.

Nos referiremos en este capítulo a los grandes procesos que apoyan al funcionamiento integral de la institución orientado a conseguir una formación de calidad y a la vez, velar por conseguir un balance, logrando las metas y satisfaciendo las demandas razonables, de los miembros de la comunidad educativa.

Se trata de organizar un sistema que busque la calidad y la mejora de los proyectos comunes. Estos procesos están interrelacionados, como bien lo identificaron teóricos como Deming.

El ciclo se representa de la siguiente forma:

2



Ciclo para alcanzar la calidad

Es importante resaltar que los procesos son de igual importancia para la gestión educativa pues permiten optimizar los recursos que se encuentran a disposición de la institución.

a. Planificación

Por medio de este proceso se determina lo que debe hacerse dentro de una institución. En lo que va del curso se ha insistido en que el propósito de una institución educativa es la búsqueda de la calidad, de la mejora continua de los aprendizajes.

En este proceso se toman las decisiones importantes para visualizar y conseguir los objetivos propuestos. La filosofía de la institución reflejada en la misión, visión y objetivos del proyecto educativo es el punto de partida para la planificación pedagógica, curricular y administrativa del centro educativo.

La planificación indica el qué, es decir, los objetivos. Además es necesario pensar con qué se lograrán esos objetivos. Planificar es un proceso constante que en esencia sirve para actuar en el presente con la mirada puesta en el futuro.



La planificación es un proceso constante que actúa en el presente mirando al futuro.

Los tipos de planificación se organizan en función del propósito para el que se crean:

Por extensión puede ser:

- Planificación docente
- Planificación de la institución
- Planificación del sistema

En cuanto al contenido:

- Administrativo
- Contable
- Académico

De acuerdo al nivel de escolarización que atiende:

- Nivel preprimario
- Nivel primario
- Nivel medio
- Nivel superior

El plan puede organizarse en función de la tarea que se va a realizar, de menor a mayor complejidad.

Un plan puede describir una tarea, actividad, proyecto, programa, hasta la complejidad del plan.

La duración del plan puede ser de corto, mediano o largo plazo.

El propósito de la planificación que puede ser:

Operativo: se aplica a las situaciones concretas y tareas que deben ejecutarse. Se relaciona con el corto plazo.

Táctico: busca contextualizar la visión de la dirección y se organiza para poner en marcha procesos. Puede ser de mediano y corto plazo, y su nivel de trabajo debe ser especificado.

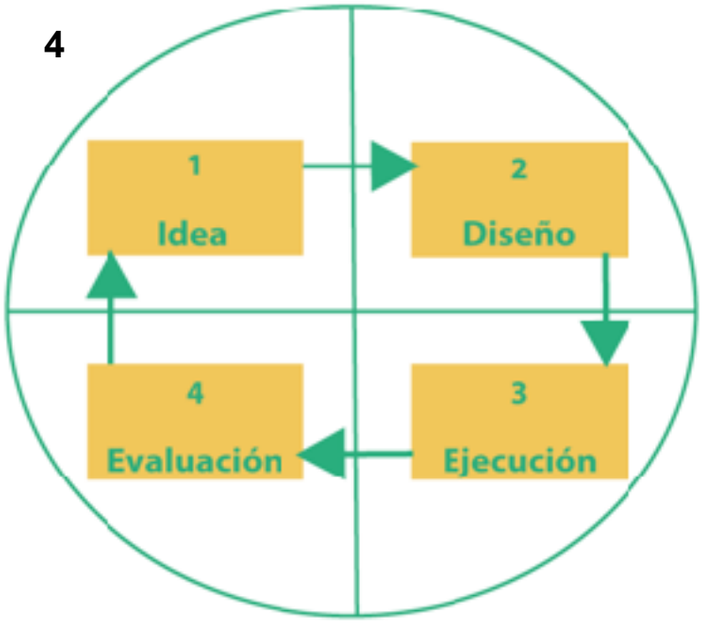
Estratégico: se preocupa por determinar el destino de la institución sus políticas y objetivos. Se relaciona con el mediano y largo plazo.

Condiciones para una planificación exitosa:

En primer lugar es esencial realizar un diagnóstico de necesidades o un levantamiento de información proveniente de la realidad donde se encuentra la institución. Es preciso conocer los indicadores de la comunidad y también el reconocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impactan en el centro educativo.

En consecuencia, a la determinación del diagnóstico se fijan las prioridades del plan que se describen como las metas del plan.

4



La planificación permite llevar adelante los proyectos de la institución.

Posteriormente se determinan las líneas de acción para implementar el plan. Este es el momento en el que a la comunidad educativa se le asignan responsabilidades concretas para la consecución del plan.

El listado de los recursos físicos, financieros y de talento son necesarios para desarrollar la gestión.

La planificación estratégica funciona exitosamente si se realiza por medio de un esfuerzo y organización colectiva.

b. Ejecución

5



La ejecución es el corazón de la gestión.

Este proceso busca realizar la planificación, es el corazón de la gestión que se realiza por medio de la coordinación de las actividades de los miembros de la comunidad educativa en un esfuerzo que también debe ser integrado.

La ejecución requiere que las tareas se organicen en unidades y de una forma ordenada.

Si bien la integración y el trabajo en equipo son de gran importancia, las actividades no pueden ser realizadas de una forma caótica y sin el respeto a la jerarquía de quien se encuentra directamente responsable de los resultados.

Al movernos de la planificación a la ejecución se hace importante el recuento de los recursos disponibles, tanto como quién se hará cargo de ejecutar la parte del plan asignado y el tiempo que se ha planificado.

Es importante no ejecutar de una manera tan rígida que el proceso se convierta en mecánico y rutinario y que no permita conseguir los resultados esperados.

Algunas organizaciones ejecutan las acciones basadas en un plan y usualmente realizan una prueba piloto en una unidad o departamento para comprobar el funcionamiento antes de realizar las acciones en toda la institución.

La fase de ejecución pone en acción al equipo y su capacidad. Es esencial generar y desarrollar las habilidades de trabajo en equipo orientadas a realizar las acciones planificadas.

El liderazgo del director también es clave pues se ve involucrado en la toma de decisiones y en la asignación de recursos.

Debido a que la gestión no es un modelo centrado solamente en la figura del director requiere entonces que se le dé el nivel adecuado de autonomía al equipo para actuar y tomar sus propias decisiones.

6



El liderazgo del director es clave.

7

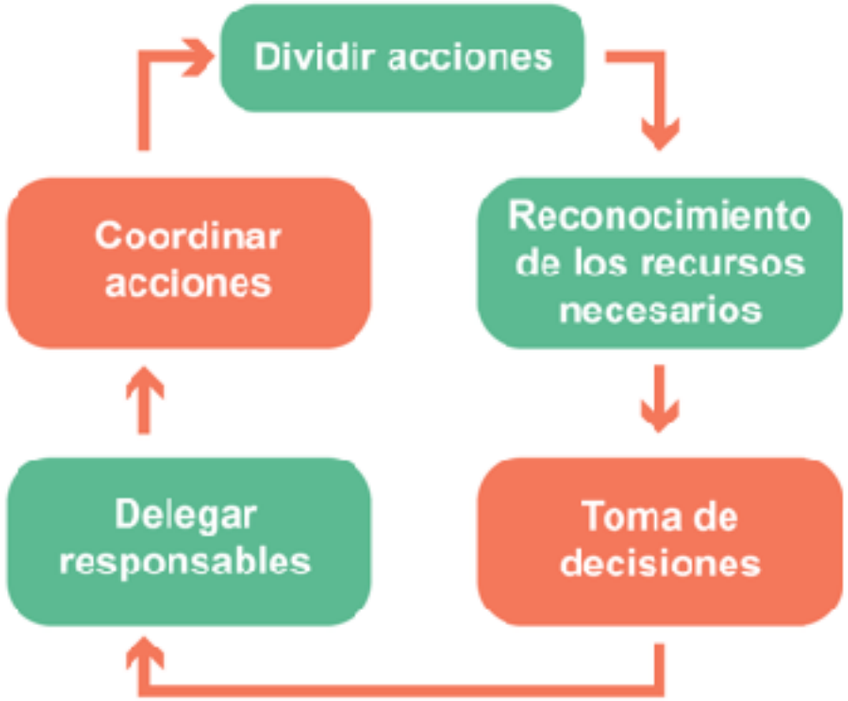


Diagrama de la ejecución

Es importante tener claro cómo se van a realizar las acciones para que la gestión alcance los objetivos trazados.

c. Seguimiento y monitoreo

Es común que se cumplan los procesos anteriormente descritos, pero cuando se llega a la fase del seguimiento y monitoreo se abandonan los proyectos antes de comprobar si se han obtenido los resultados que se planificaron inicialmente.

Este proceso plantea la necesidad de verificar los indicadores que describen los resultados derivados de la acción y se recomienda, a ser posible, realizar un análisis incluso estadístico que procede de este proceso.



El proceso pretende reflexionar sobre los resultados derivados de la ejecución y la razón de que sean parecidos o no a los objetivos inicialmente planteados en la planificación.



El seguimiento y monitoreo debe implementarse y mantenerse para comprobar si se han obtenido los resultados planificados.

Se basa en el análisis de los resultados para luego reflexionar sobre la necesidad de aplicar cambios en la forma de ejecutar o de coordinar tareas e incluso la forma en que los recursos fueron incluidos y utilizados en la fase de ejecución.

Es así como este proceso sirve para detectar los requerimientos de cambio y la detección de tareas o partes del proceso que no son necesarias. Se debe detectar lo que ha de cambiar y eliminar lo innecesario.

Como parte de este proceso se ha de identificar lo que se entiende por monitoreo y seguimiento.

El monitoreo es parte del proceso que verifica los logros y retos dentro del plan original. La información se colecta, se analiza para luego tomar las decisiones que permitan cambiar acciones o confirmar que es adecuado para el plan diseñado.

En la fase de monitoreo se identifican los indicadores del plan inicial: se analiza el uso de tiempo y de los recursos. A la vez se comparan los resultados obtenidos con los esperados.

El proceso complementario de esta fase es el seguimiento que en esencia es acompañar a los actores o ejecutores del plan en una modalidad de consulta.

9



El monitoreo implica un acompañamiento adecuado de los ejecutores del plan.

La gestión no se alinea a un acompañamiento dentro de la línea de la supervisión. Se pretende que tanto quien ejecuta como quien ha sido asignado a acompañar sean parte del programa y se responsabilicen, desde su función, de los resultados obtenidos.

El seguimiento es parte del proceso, requiere el uso de competencias como la tolerancia, empatía, participación y reflexión, y la toma de decisiones de forma asertiva. En esta fase es importante tomar en cuenta aspectos culturales para contextualizar la situación de cada comunidad educativa.

El seguimiento requiere flexibilidad y confianza, pero también la posibilidad de tomar decisiones que tomen en cuenta las emociones de los involucrados, sin olvidar que se requiere obtener resultados para el bienestar de los estudiantes.

10



El seguimiento y monitoreo requieren competencias en procesos analíticos de tipo cualitativo y cuantitativo.

Dentro de la gestión del talento, la persona encargada del seguimiento también llamado acompañamiento y monitoreo debe ser competente en procesos analíticos de tipo

cualitativo y cuantitativo. Con estos análisis deberá presentar los resultados a fin que quienes ejecutan o planifican puedan tomar decisiones objetivas.

Acompañar o dar seguimiento a un proceso dentro de la institución además requiere:

- Ser empático.
- Ser objetivo, brindar confianza.
- Ser flexible y abierto a nuevas posturas.
- Ser buen comunicador tanto en formatos de entrevista como en forma escrita al redactar informes.
- Ser un miembro del equipo funcionando en el rol asignado. No siempre será el que dirija las acciones y eso debe tenerse presente.

Se ha discutido sobre el profesional a cargo de este proceso, pero también es necesario diseñar un sistema que determine si los objetivos planificados fueron alcanzados y si fue así, en qué medida se alcanzaron.

De lo que se trata es que el seguimiento y el monitoreo permita el desarrollo de los profesionales dentro de la institución. Se espera que la comunidad educativa se convierta en una comunidad de aprendizaje.



Los miembros de la comunidad educativa la convierten en una comunidad de aprendizaje.

El instrumento que este proceso requiere es el plan de mejora y debe ser redactado basándose en la información obtenida.

d. Evaluación

Evaluar es verificar. Esta parte de la gestión permite que todo el proceso responda a la planificación inicial.

Consiste en revisar los procesos anteriores asignando un juicio de valor al cumplimiento de los mismos. Este proceso implica análisis y toma de decisiones.

De la evaluación depende que los recursos se asignen de distinta manera o que se ejecuten acciones desde otro enfoque, incluso que algunas tareas se vean innecesarias y se eliminen.

Las evaluaciones deben ser asignadas o planificadas de forma periódica. Es esencial realizar una evaluación del proceso de gestión al final de cada ciclo.

Este proceso orienta y definitivamente mejora el proceso de planificación que se realizará en el siguiente ciclo.

12



Evaluar es verificar que el proceso responda a la planificación inicial por medio de la revisión y la información.

No es lo mismo dar seguimiento que evaluar, ésta significa recoger y analizar sistemáticamente una información, que nos permita determinar el valor y/o mérito de lo que se hace.

También es recomendable que todos los proyectos y programas deban ser evaluados independientemente de las evaluaciones generales.

Se pueden identificar tres momentos evaluativos dentro de la gestión: el diagnóstico inicial, el análisis de los resultados obtenidos y finalmente las conclusiones que llevarán a una toma de decisiones.

Algunos de los indicadores a evaluar y considerar son los siguientes:

- Grado de cumplimiento de los objetivos.
- Administración de recursos.
- Enfoque de la institución hacia la creación de valor agregado.
- Vinculación entre las acciones y los objetivos.
- Grado de cumplimiento de los indicadores.

En conclusión, la evaluación de gestión funciona como un termómetro para entender la administración de tiempos y recursos, identificar las debilidades y fortalezas, tomar decisiones, identificar las necesidades y realizar adecuaciones a futuro.

Comprobación



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: Era digital y la gestión del recurso humano



Uno de los retos del líder educativo es la gestión del recurso humano en la era digital. Cada integrante de los equipos de la comunidad educativa está influenciado por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Por medio del Internet y su acceso cada vez más inmediato a través de gran cantidad de dispositivos de proceso digital, se ha gestado una revolución en la manera de comunicarse.

El líder educativo, cuando gestiona el recurso humano, ha de estar constantemente actualizándose. Estar en sintonía con las mejores prácticas y experiencias, actuando con criterio y de acuerdo al contexto implementar políticas en su lugar de trabajo.

a. Perfil multifacético y especializado del recurso humano en la era digital

Dentro de la comunidad educativa será el líder educativo quien ha de dar el ejemplo; en ocasiones podrán encontrarse miembros del equipo de trabajo que por razones diversas pueden tener mayores competencias digitales.

Es importante que el resto del equipo pueda beneficiarse de las buenas prácticas de quienes han tenido oportunidad de desarrollar sus competencias digitales.

El perfil multifacético de los equipos de trabajo se manifiesta en el compartir con los colegas el conocimiento, aunque se han de respetar las características y especialidades de cada profesional.

1



Ocho competencias digitales para el éxito profesional.

2



Los perfiles de los integrantes de los equipos de trabajo docente son cada vez más especializados pues supone un reto desarrollar constantemente las competencias y habilidades digitales.

b. Competencias digitales del recurso humano

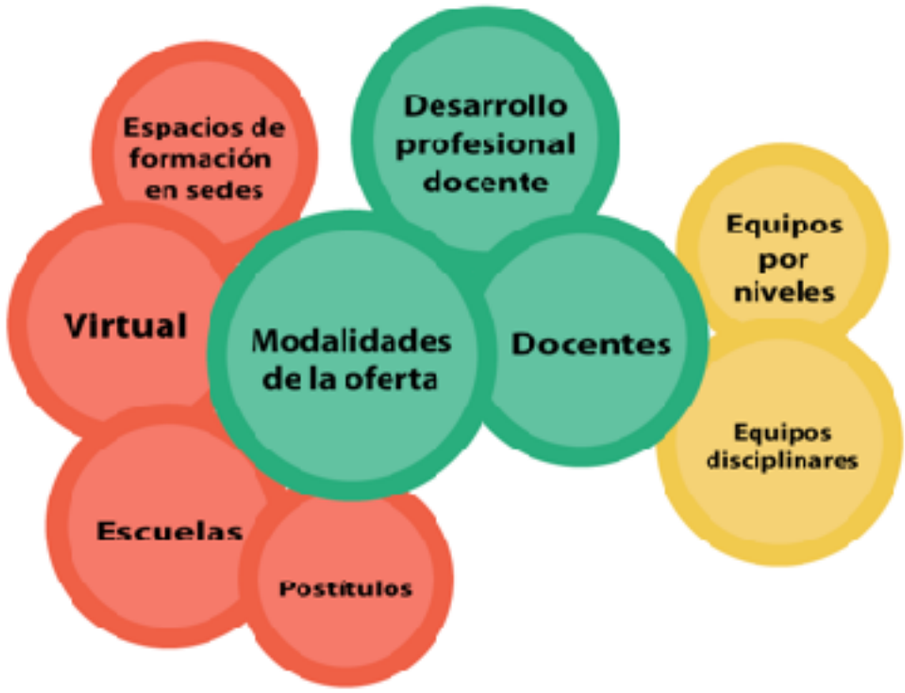
Este perfil incluye:

- Saber distinguir con criterio el uso adecuado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que son una herramienta, no un fin en sí mismas.

Deben estar al servicio de las personas y no lo contrario, y no constituir una forma de evasión de las responsabilidades personales o pérdidas de tiempo.

- Tener la disciplina y capacidad de enseñar a hacer uso del e-learning, y de integrarlo a los distintos escenarios de práctica pedagógica en que trabaja.
- Tener la capacidad de usar la ofimática, con distintos ambientes de trabajo para elaborar y procesar textos, procesar imágenes.
- Dirigir correos electrónicos, mensajes de texto, de voz o de video en las plataformas de conexión que permiten hacerlo hacia grupos o individuos respetando la etiqueta digital.
- Incentivar el uso en la comunidad educativa, especialmente dentro del alumnado, de blogs o creación de presentaciones digitales, para que faciliten entornos de aprendizaje más eficientes y de ser posible, personalizados.
- Saber distinguir críticamente los dispositivos y los programas que ayudan de mejor manera al proceso educativo y formativo.

3



Las Tecnologías de la Información y la Comunicación son herramientas al servicio de la comunidad educativa

c. Métodos de recursos humanos digitales adaptados al siglo XXI

Las instituciones están cambiando radicalmente la manera de gestionar sus programas de recursos humanos aprovechando el avance de la era digital.

El gestor del recurso humano tiene frente a sí el reto de estar al día en estos cambios y nuevos métodos para poder hacer cada vez más eficiente su gestión con estas ayudas digitales.

Estos aspectos están ligados con la visión estratégica que se tenga de la institución educativa, que deberá estar en consonancia con el proyecto educativo.

d. Herramientas digitales para la gestión del recurso humano

La creciente aparición de herramientas digitales para diversos usos requiere que el gestor del recurso humano tenga la capacidad de discernir las que contribuirán para hacer eficiente su gestión.

Áreas específicas que atañen a la comunidad educativa:

- **Gestión de la información.** En la era digital enfrentamos flujos de información importantes.

La información que provee el gestor del recurso humano a sus equipos de trabajo debe ser lo más clara posible.

4



Tener la capacidad de discernir qué competencias desarrollar y qué dispositivos utilizar es un reto.

Es necesario que esta información pueda fluir adecuadamente, de tal forma que los equipos que tiene a su cargo tengan la información de forma oportuna.

- **Gestión de equipos multidisciplinarios**. La especialización en el área educativa es una tendencia. Sin embargo, también es cada vez más usual que proyectos curriculares requieran el manejo adecuado de equipos de profesionales multidisciplinarios. Los medios digitales pueden facilitar esta comunicación.
- **Desarrollo del talento del recurso humano para convertirlo en capital humano**. El aprovechamiento de las diversas herramientas tecnológicas reduce el coste de este desarrollo, al permitir su acceso por medios digitales a cursos que lo promueven.

El líder educativo puede proponer a sus equipos de trabajo programas o cursos que permitan su desarrollo personal y en su área de especialidad. No debe perder de vista que el ejemplo es siempre un convincente medio de enseñanza, por lo que conviene que sea el primero en aprovechar estos recursos digitales.



Los equipos de trabajo multidisciplinario encuentran en los medios digitales una forma eficaz de colaborar y desarrollarse.

e. Plataformas digitales de gestión

Existen actualmente un número creciente de herramientas digitales que permiten la gestión del recurso humano, que pueden automatizar procesos. Se pueden enumerar herramientas para control de los horarios de trabajo, almacenamiento de datos personales, capacidades y certificaciones obtenidas.

Existen plataformas integrales, que no solamente permiten gestionar el recurso humano, sino

también la comunicación, la nómina de pago y prestaciones laborales, control de horarios, gestión de permisos y otros procesos relacionados con la relación laboral de los colaboradores de la institución educativa.

Ayudan a tomar decisiones objetivas e informadas, y con el uso de estadísticas y la centralización de la información, representan un ahorro en tiempo y por consiguiente en dinero.

En el sector público, las plataformas digitales ayudan a mantener la información pertinente actualizada para la rendición de cuentas.



Las plataformas digitales pueden ser utilizadas desde distintos dispositivos.

Comprobación



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

Unidad IV



Instrumentos generales para la verificación de la gestión.

Los instrumentos generales para la verificación de la gestión se componen de un conjunto de documentos técnicos que orientan, dirigen y apoyan la gestión del centro.

Dichos documentos se encuentran respaldados por normas administrativas y por leyes de la región o del país donde dicha institución realice su función.

Los instrumentos deben organizarse y conformarse de acuerdo con los lineamientos modernos de la gestión aplicada en educación.



Áreas de atención prioritaria para la gestión del talento.



Capítulo XVI: Proyecto educativo institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional es un instrumento de planificación estratégica participativa que orienta la gestión de los procesos que se desarrollan a lo interno de una institución educativa.

Guarda relación con los planes del centro educativo a largo y mediano plazo y sigue los lineamientos y normativas de las autoridades educativas de cada país o región donde el centro ejerza su función.

El PEI es una propuesta propia que define a la institución educativa.

1



El proyecto educativo institucional es un instrumento de planificación estratégica participativa.

El proyecto educativo orienta de una manera organizada los procesos incluidos dentro del trabajo del centro educativo.

Si lo comparamos con objetos, debe compararse a un mapa, una brújula o una aplicación como las que orientan el camino de quienes los consultan.

Es importante porque permite desarrollar y armonizar los procesos administrativos, pedagógicos, de convivencia, servicios educativos, tendientes a la formación integral de los estudiantes, y miembros de la comunidad educativa.

2



Filosofía institucional. Elaboración propia, Hernández 2018.

Es importante que en el proyecto educativo se reflejen aspectos que identifiquen a la institución. Estos deben ser claros y concisos:

- Antecedentes históricos de la institución desde su fundación, con énfasis en momentos significativos de la vida del centro educativo.
- Definición de los rasgos significativos de la cultura de la institución, reflejados en los comportamientos, tradiciones y maneras en que se manifiestan las relaciones dentro de la institución.
- La filosofía de la institución, que identifica los fundamentos sociales, afectivos, morales y culturales, y su relación con el ambiente y la diversidad étnica y cultural de la comunidad donde funciona.

Los elementos del proyecto educativo pueden variar según la región o país. A continuación, se destacan los elementos que no pueden faltar en este instrumento tan importante.

a. Misión

La misión guía, orienta al centro educativo para saber qué es lo que hace y para que lo hace. Se compara a una infografía que enfatiza los esfuerzos que debe realizar la comunidad educativa para conseguir los objetivos propuestos.

La misión describe el rol esperado de la institución dentro de la comunidad. Debe ser clara en cuanto a lo que se pretende alcanzar y en la manera que debe realizarse.

3



La misión y la visión de una institución educativa son complementarias.

Cuando se formula una misión es importante responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué existe la escuela o centro educativo?
- ¿Cuál es la función que realiza el centro?
- ¿Cómo realiza sus funciones?
- ¿Quién es el beneficiario de lo que la institución realice?
- ¿Para qué realizan las actividades?

Si no se pregunta o reflexiona sobre las anteriores preguntas, entonces los miembros del equipo asignado no pueden desarrollar un primer borrador. El borrador busca responder a las preguntas por medio de un resumen que recoja las contribuciones de los participantes.

La redacción de la misión debe reunir las siguientes características:

- Clara
- Comprensible
- Corta
- Reflejar los aspectos distintivos del centro
- Permitir un enfoque centrado pero flexible

La misión debe ser la guía para una toma de decisiones enfocada en los resultados esperados.

b. Visión

4



La visión es el punto al que se quiere llegar a mediano y largo plazo.

Otro elemento esencial dentro del proyecto educativo es la visión que es el punto al que se quiere llegar y cómo se visualiza la institución en un futuro a mediano y largo plazo.



Este es un futuro deseable con suficiente claridad y con una descripción de los elementos que motiven al talento humano que labora como miembro de la comunidad educativa.

La visión de la institución educativa debe responder a las siguientes preguntas:

¿Cómo queremos ser como institución educativa?

¿Cómo quisiéramos que la comunidad educativa y los estudiantes a nuestro cargo nos describan en un futuro cercano, por ejemplo, en cinco años?

¿Cómo queremos ser percibidos por la comunidad educativa a la que nos debemos y también a la comunidad geográfica donde nos situamos?

¿Cuál es la cualidad que queremos que los miembros de la comunidad reconozcan en nosotros?

¿Qué valores se identifican dentro de la visión de la institución?

¿Cómo se visualizan las relacionas con los distintos miembros de la comunidad educativa?

Si la visión puede responder a esas preguntas, entonces es una visión que representa a la institución educativa.

Después de estas reflexiones es necesario tener en cuenta las condiciones en las que la visión debe ser redactada.

- La visión se redacta con un tiempo planificado que puede ser entre cinco y siete años, no más.
- En términos alentadores y motivadores.
- Posible y factible.
- Coherente con la misión de la institución.

- Presentar elementos de integración y amplitud que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa.
- Finalmente debe ser publicada, presentada y comunicada a todos los miembros de la comunidad educativa.

Estas actividades se sugieren para un proceso de redacción o revisión de la visión del centro educativo:

- Realizar reuniones de reflexión y revisión participativa.
- En las reuniones se deben revisar las preguntas planteadas y llevar un registro de los comentarios.
- Luego de anotar las respuestas, distribuirlas por grupos para fomentar más reflexión; encontrar puntos en común y pulir la redacción final de la visión.

- Siempre es importante recordar que la visión debe redactarse en forma sencilla, clara, como resumen de las características de la institución.



La visión: su función es guiar y motivar al grupo para alcanzar el ideal de la institución.

c. Valores institucionales o ideario

Los valores deben ser la base de lo que se viva como la parte esencial de la cultura institucional. Las instituciones buscan que el ideario represente al conjunto de los principios y los valores que dan sentido a lo que se hace dentro de la institución.

El ideario es una descripción clara y sencilla del modelo educativo que se pretende y los valores que busca desarrollar

tanto para los estudiantes como para los miembros de la comunidad educativa.

El ideario imprime identidad y expresa las características propias de la institución a través de la escala de los valores escogidos.

En un ideario se deben ver claramente:

- Los valores y su definición: no pueden ser muchos pues los que se escojan como los más relevantes deben retratar la visión del hombre y de la sociedad que el centro educativo desea alcanzar.
- La relación entre la comunidad y la sociedad vivida a través de esos valores.

Este ideario fortalece las acciones pedagógicas y, en general, todas las que se realizan dentro del centro. Es esencial que el ideario y sus valores sean objeto de discusión, comunicación y transmisión a todos los miembros de la comunidad educativa.

6



En el ideario del centro educativo, los valores, la visión y la misión se entrelazan.

7



Los valores deben ser transmitidos dentro del contexto propio de cada institución educativa.



Los valores deben ser descritos, presentados y transmitidos dentro de la realidad de la institución. Insistimos que son la base sobre la que el director y los miembros de su equipo, toman las decisiones y realizan las acciones.

Es importante saber, ¿qué se entiende por cada valor? ¿Cómo es posible definirlo?

También es importante ver la relación que tiene el ideario con el manual de convivencia.

Algunas recomendaciones para la construcción del ideario:

Para construir el ideario en la institución se recomienda, en primera instancia, revisar la legislación nacional y educativa.

En grupos de trabajo donde participan docentes, padres, madres o familiares, estudiantes y líderes de la comunidad, se revisan o se identifican entre todos tres valores, para lo cual es necesario realizar varias preguntas y especialmente: ¿Qué valores nos ayudan a cumplir con la visión y con la misión de la institución?

Este proceso es tanto de discusión como de reflexión. En él, los grupos de trabajo analizan sus conclusiones y buscan priorizar los valores que, de acuerdo con el ambiente y las condiciones del centro, son más importantes para transformar la vida de los estudiantes y miembros de la comunidad.

Una vez seleccionados los valores a considerar dentro del ideario, se relacionan comportamientos que puedan ejemplificar el vivir dentro de la institución.

Es conveniente, que este ejercicio se replique con cada grupo de la comunidad educativa.

La siguiente tabla puede ser parte del ejercicio:

Miembro de la comunidad	Valor	Comportamientos operativos

Al identificar los valores y su relación con los principios del centro, éstos deben ser descritos en forma precisa y comprensiva; y definir claramente el compromiso de los miembros de la institución educativa con su forma de vivir y de practicar el valor en cuestión.

El ideario se puede redactar de diferentes maneras, ya sea a través de declaraciones o que los valores se relacionen con las políticas y principios institucionales.

Se recomienda que la visión, misión e ideario estén relacionados y que sean divulgados de una manera explícita y conjunta.

d. Planificación estratégica por resultados

En el capítulo 14 revisamos lo que significa planificar por resultados. Se trata de reconocer dos palabras claves que relacionan objetivos para conseguir resultados esperados.

El proyecto educativo se organiza con la información obtenida por el líder educativo y su equipo que se encuentra directamente vinculada a la misión, visión e ideario.

Dentro del proyecto educativo institucional los objetivos buscan describir de una manera clara lo que se desea alcanzar utilizando indicadores y relacionándolos con metas a futuro que ya se estableció en el período del plan estratégico.

Los objetivos estratégicos institucionales deben redactarse teniendo en cuenta que se requiere un sujeto, un verbo y una condición de cambio.

El siguiente es un ejemplo de un objetivo estratégico institucional correctamente redactado:

Promover la empleabilidad de los estudiantes egresados de la institución.

Este objetivo cumple con las condiciones siendo el sujeto los estudiantes egresados de la institución; el verbo promover y la condición de cambio es la empleabilidad.

Es necesario relacionar los objetivos estratégicos con un indicador, apropiadamente formulado, para conseguir los resultados planificados.

Los indicadores son los enunciados que permiten medir el cumplimiento del objetivo dándole seguimiento.



El indicador se compone de una unidad de medida, un sujeto y un atributo. El objetivo descrito anteriormente se relaciona con el siguiente indicador:

Porcentaje de jóvenes egresados del centro educativo que ingresan al mercado laboral formal.

Se recomienda que se relacione solo un indicador por cada objetivo estratégico.



Luego de identificar los objetivos e indicadores en el proyecto educativo se determinan las acciones necesarias para llevarlos a cabo.

Las acciones estratégicas usualmente se clasifican en:

- Acciones que tienen que ver con bienes y servicios
- Acciones de soporte
- Programas de inversión para el centro educativo

8



Los indicadores están entrelazados y corresponden a otros elementos del diagnóstico.

Forma de organizar el proyecto educativo institucional:

- Portada
- Generalidades del centro educativo
- Introducción
- Misión
- Visión
- Ideario
- Plan estratégico
- Objetivos estratégicos
- Indicadores
- Planes de acción

En la siguiente sección revisaremos la relación de la evaluación con los planes de mejora.

e. Planes de mejora

Los planes de mejora son los instrumentos de cambio que responden a las necesidades y retos que deben alcanzarse. Es importante recordar que la formación de los estudiantes es el propósito más importante de todo el proceso educativo. Es así que los procesos formativos, pedagógicos y, por ende, los curriculares tienen prioridad sobre otros.

Cuando los problemas se identifican y priorizan, se diferencian los que pueden solucionarse dentro de la institución y los que son problemas relacionados con aspectos externos, que, si bien afectan a la misma, no son competencia del centro educativo.



Los planes de mejora deben ajustarse al contexto del centro educativo.

Existen distintos modelos de plan de mejora. Los pasos esenciales para elaborarlo son los siguientes:

- Listado de problemas priorizados.
- Situaciones de cambio que se esperan alcanzar descritas en forma de metas.
- Acciones concretas definidas con plazos determinados, indicando el cómo, por qué y para qué se realizan estas acciones.
- Listado de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.
- Actores del plan y sus responsabilidades.
- Descripción del seguimiento a los planes. De preferencia se considera sea permanente para realizar los ajustes necesarios.
- Descripción de los resultados que son los cambios planteados en función de las metas identificadas.

Comprobación



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: El diagnóstico para la toma de decisiones

El diagnóstico es un proceso de tipo técnico y administrativo que da, al líder y a su comunidad, la oportunidad de recolectar, analizar e interpretar información sobre la institución.

A continuación, se describen elementos que deben tomarse en cuenta para desarrollar el diagnóstico.

1

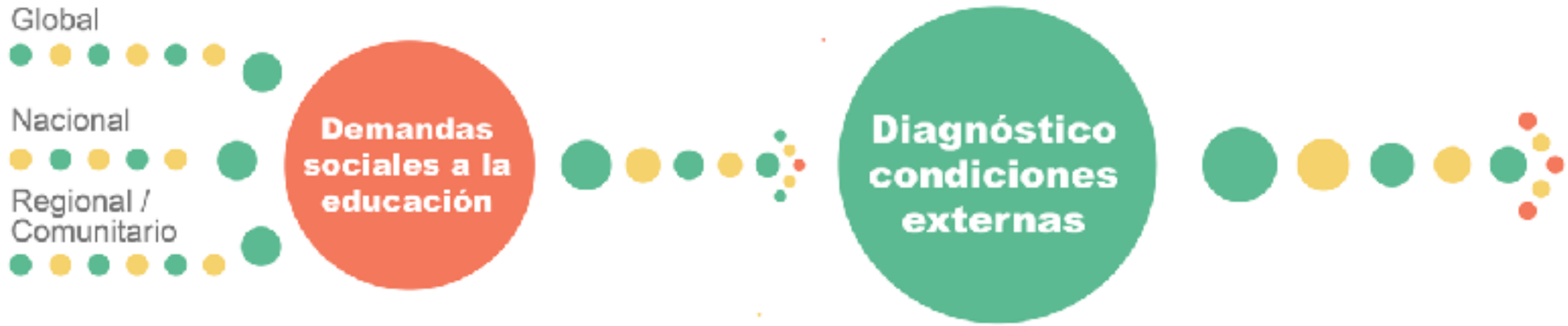


Gráfico diagnóstico externo.

2



Gráfico del diagnóstico interno.

a. Características de la institución y recopilación de indicadores

El diagnóstico consiste en un conjunto de actividades integradas que analizan la situación actual de la institución. Puede ser externo e interno. Ambos son necesarios para complementar el proyecto educativo.

El diagnóstico externo permite identificar las demandas del contexto mundial, nacional y local en sus aspectos económicos, sociales, culturales, tecnológicos e incluso ambientales. El producto de este análisis confirmará los elementos del proyecto educativo como lo son la misión, visión e ideario.

El diagnóstico interno nos permite identificar el estado actual de los elementos de la gestión educativa de la institución.

Luego de este análisis, es posible revisar los resultados obtenidos a la luz del nuevo proceso de planificación estratégica a fin de corregir, confirmar o validar los resultados que se esperan en función de objetivos estratégicos e indicadores, tal y como se describe en el capítulo 14.

A partir del diagnóstico y sus resultados se reflexiona sobre los objetivos estratégicos para identificar formas de intervención adecuadas y generar así la transformación del centro o institución analizada.



El diagnóstico y los resultados obtenidos identifican las formas de intervención.



b. Paradigmas educativos nacionales e internacionales

Estos paradigmas son consensos que se convierten en fundamentación de referencia y que le permiten al líder de la institución y su equipo, estar al tanto de lo que se requiere para formar a los futuros ciudadanos en un contexto global.

Dentro de los paradigmas o referentes internacionales se encuentran los siguientes:

Movimiento Mundial de Educación para Todos que se revisa periódicamente y que ha dado por resultado las siguientes declaraciones:

- Declaración Mundial de Educación para Todos que es el marco de Acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje, llevado a cabo en Jomtien, Tailandia en 1990.
- La educación encierra un tesoro, Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors, presentado en el año 1994 y de donde se derivan los cuatro pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a vivir juntos y aprender a ser.
- Foro Mundial de Educación para Todos (Dakar, 2000) que revisó el cumplimiento de los compromisos colectivos sobre educación establecidos en la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos.
- Objetivos de Desarrollo del Milenio: Una Mirada desde América Latina y el Caribe (UNESCO, 2005). Que revisa los objetivos de Desarrollo del Milenio establecidos como un compromiso para combatir la desigualdad y mejorar el desarrollo humano en el mundo.

4



Los objetivos de desarrollo sostenible

El Informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes o Informe PISA es otro referente, cuyo propósito es proveer de datos comparables que posibiliten a los países mejorar sus políticas educativas y sus resultados.

A nivel nacional es necesario revisar los documentos que identifican las políticas nacionales y a ser posible, los que le conciernen a la región donde acciona la institución.

5



Portada del informe PISA, 2015

También es necesario revisar a lo interno del centro, los indicadores de la institución educativa. Tales como:

- El tipo de centro y la modalidad de enseñanza que se facilita en el mismo.
- El tipo de estudiantes que se inscriben en la institución:
- nivel socioeconómico de las familias de los estudiantes,
- estudiantes con capacidades especiales,

- diversidad étnica y lingüística de los estudiantes.
- El tamaño del centro.
- La relación con la comunidad especialmente con los padres de familia.
- Los recursos disponibles, internos y externos. Dentro de los recursos internos vamos a considerar los siguientes aspectos:
- Infraestructura del centro
- Instalaciones
- Recursos económicos disponibles (presupuesto asignado)
- Recursos humanos del centro
- Personal disponible
- Especialización del personal docente
- Estabilidad del profesorado
- Absentismo del profesorado

6

Indicadores	Total	Varón	Mujer
Asistencia escolar			
Asiste	8,6%	5,9%	10,4%
Finalización de la secundaria			
Secundaria completa	43,4%	40,8%	36,7%
Actividades			
Estudia	3,7%	2,3%	4,5%
Estudia y busca trabajo	1,0%	1,0%	1,1%
Estudia y trabaja	3,9%	2,6%	4,8%
Es inactivo y no estudia	18,1%	3,6%	27,7%
Es desocupado y no estudia	9,5%	9,9%	9,3%
Trabaja	63,7%	80,6%	52,6%

Fuente: Elaboración propia en base a la EPH-A, INDEC.

Ejemplo de indicadores educativos.

Para lograr el éxito del proceso, es necesario un ejercicio de autoevaluación dentro del centro educativo, con la participación de todos los miembros de la comunidad.

De esta manera se organizarán talleres de análisis y reflexión para mejorar los resultados obtenidos y convertirlos en objetivos estratégicos dentro del proyecto educativo que puedan ser medidos y alcanzados dentro de un tiempo razonable.

El análisis de los referentes o paradigmas enriquece el diagnóstico por medio de una producción de instrumentos más objetivos, lo que le permite al líder plantear metas claras para las mejoras del aprendizaje de los estudiantes, a través del trabajo coordinado con la comunidad.

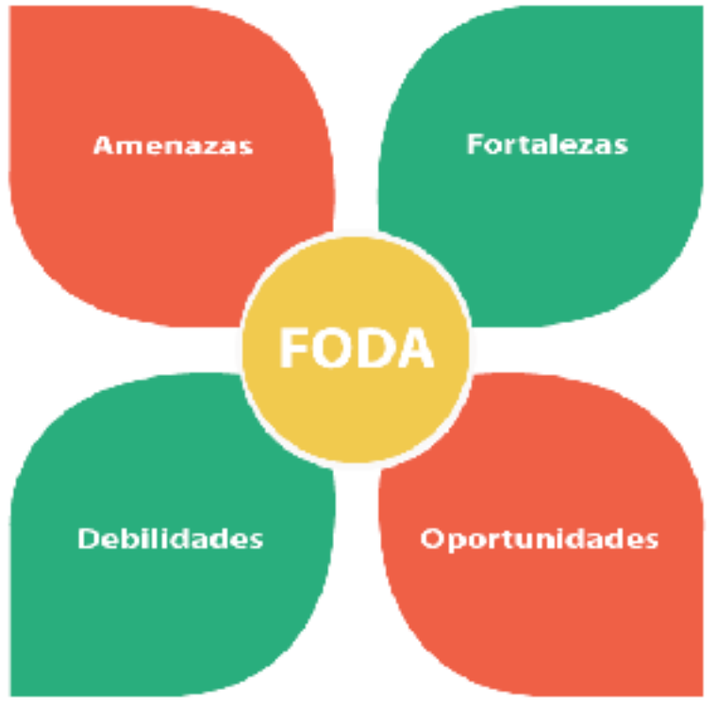
c. Análisis FODA

Los estudios externos e internos que se basan en el análisis de referentes e indicadores sirven al líder del centro educativo para determinar cómo se ha desarrollado su institución en las distintas áreas de su gestión.

El instrumento regularmente aplicado es FODA que es una matriz que apoya y complementa el diagnóstico de tipo estratégico.

La matriz FODA hace una recolección ordenada de la información obtenida en los análisis de tipo externo e interno de una manera combinada e integral.

7



Componentes del análisis FODA

El FODA ayuda que en la planificación se pueden establecer distintos momentos, es decir, durante el análisis algunas líneas de la planificación pueden ser consideradas de corto plazo mientras que otras serán de mediano e incluso largo plazo.

¿Por qué el instrumento se llama FODA? Se le conoce así por los aspectos que se incluyen en la matriz de análisis que son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Algunos teóricos han modificado la matriz para denominarla FORD que identifica a la matriz en: Fortalezas, Oportunidades, Retos y Debilidades.

Es un instrumento que requiere de la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.

Se realiza mediante un análisis de las distintas dimensiones del centro educativo: administrativo, comunitario, institucional, pedagógico y formativo.

Cuando el director y su equipo aplican el FODA están realizando un análisis de lo externo e interno.

8



Clasificación de los elementos del análisis FODA.

El análisis externo se pone en práctica cuando se revisan las oportunidades y las amenazas. El interno revisa las fortalezas y las debilidades.

Es importante establecer que se define con cada uno de los componentes del FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
• recursos • potencialidades • son esenciales para lograr el plan	• posiblidades de desarrollo • •se encuentran dentro de la comunidad sin descuidar el aspecto local • revisa los aspectos sociales, políticos, culturales y económicos	• características materiales o humanas • limitan el funcionar del centro educativo	• obstáculos para el logro de los objetivos • situaciones de riesgo

Aspectos a considerar en el análisis FODA. Elaboración propia.

Hay diversos formatos para realizar el análisis FODA, acá se presentan algunos modelos. Sin embargo, el líder y su equipo deben consensuar cuál es el mejor que les permite visualizar estos componentes para continuar con una planificación estratégica.

La siguiente matriz relaciona a los aspectos externos con los aspectos de la gestión de la institución:

Aspectos de la gestión	***Oportunidades***	***Amenazas***
Formativa		
Pedagógica		
Administrativa		
Comunitaria		
Institucional		

La siguiente tabla relaciona los componentes internos con los aspectos de la gestión:

Aspectos de la gestión	***Fortalezas***	***Debilidades***
Formativa		
Pedagógica		
Administrativa		

Otros formatos agregan una columna identificando causas o líneas de acción como en los siguientes ejemplos:

Aspectos de la gestión	***Oportunidades***	***Amenazas***	***Causas***
Formativa			
Pedagógica			
Administrativa			
Comunitaria			
Institucional			

Aspectos de la gestión	***Fortalezas***	***Debilidades***	***Acciones***
Formativa			
Pedagógica			
Administrativa			

Es importante recobrar de este análisis el elemento integrador, la siguiente tabla presenta los elementos conjugados de una manera integrada:

Factores internos → / Factores externos ↓	***FORTALEZAS***	***DEBILIDADES***
OPORTUNIDADES	¿Cómo estas fortalezas pueden convertirse en aspectos oportunos para esta acción?	¿Cómo estas debilidades pueden convertirse en oportunidades?
AMENAZAS	¿Cómo estas fortalezas permiten contrarrestar las amenazas de la institución?	¿Cómo esta debilidad se convierte en amenaza para la institución?

Una vez se reflexiona, discute y analiza la información, debe registrarse en las tablas consensuadas por el equipo directivo. Es importante ordenar los aspectos de acuerdo con su importancia.

También debe tenerse en cuenta si las acciones que deben realizarse se harán en un corto, mediano o largo plazo.

Una vez se tiene la información registrada apropiada, es esencial revisarla primero con el equipo directivo para luego presentarla a toda la comunidad educativa. La información debe ser presentada de una manera crítica y reflexiva.



La información del FODA debe ser presentada de una manera reflexiva.

- Teniendo en cuenta tanto el diagnóstico interno y externo y los resultados del FODA, el líder y sus equipos están listos para implementar el proyecto educativo por medio del establecimiento de metas.
- Al analizar los resultados se plantean las metas describiendo las primeras que son a corto plazo.
- Es importante considerar que el líder de la institución debe permitir, delegar y responsabilizar a los equipos de trabajo que se propongan y establezcan sus propias metas.
- Luego, en reunión de trabajo, se fijarán las metas a nivel institucional, considerando el tamaño de la institución educativa y el aspecto de la gestión a la que pertenece.
- Tomando en cuenta los resultados del FODA, se establecen los objetivos y actividades, considerando los tiempos y las responsabilidades.

- Los equipos en consulta con su líder educativo, deben implementar acciones de refuerzo y apoyo para el equipo que se encuentre con amenazas inminentes.



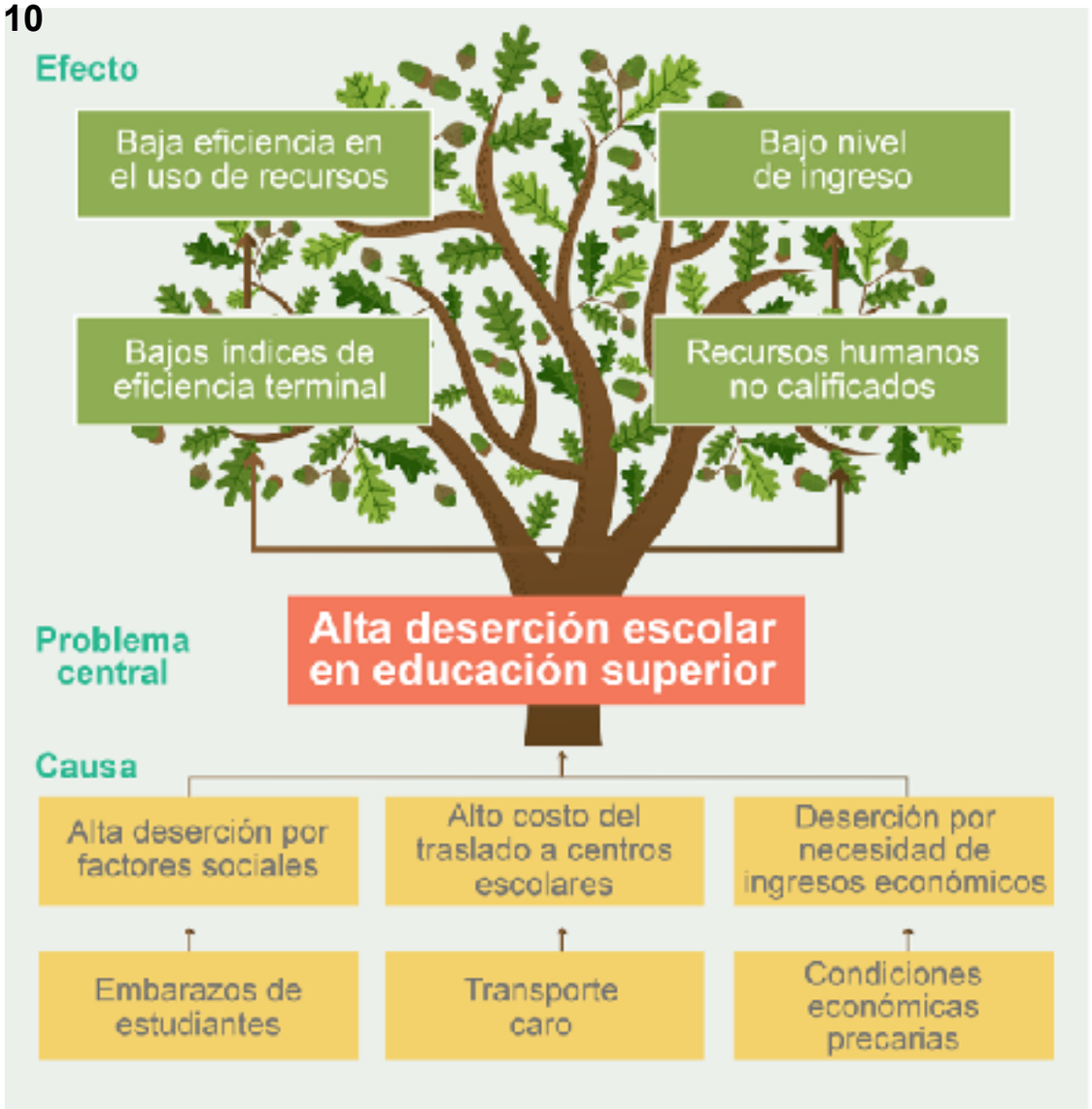
- Además de considerar que el FODA es integral, es clave recordar que el propósito final de este análisis, como otros, es el de mejorar la calidad de los aprendizajes y formación de los estudiantes.

d. Árbol de problemas como alternativa al diagnóstico

Los equipos y el líder pueden tener una forma distinta de aprender. Es interesante revisar otros instrumentos que apoyen el diagnóstico.

El árbol de problemas es una alternativa al FODA. Consiste en una técnica participativa que ayuda a desenfocarse de lo ya conocido y a desarrollar una lluvia de ideas con un enfoque creativo.

10



Ejemplo de árbol de problemas

Este instrumento permite identificar el problema y organizar la información recolectada, poniendo

un énfasis en las causas de esas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Pueden ser instrumentos complementarios. El árbol de problemas busca generar modelos donde lo importante son las causas y las consecuencias.

En cuanto a este instrumento, la figura mental utilizada es un árbol. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y las ramas y hojas los efectos.

La lógica que sigue es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causa de los que están por encima. De esta forma se contempla la relación entre causas y efectos.



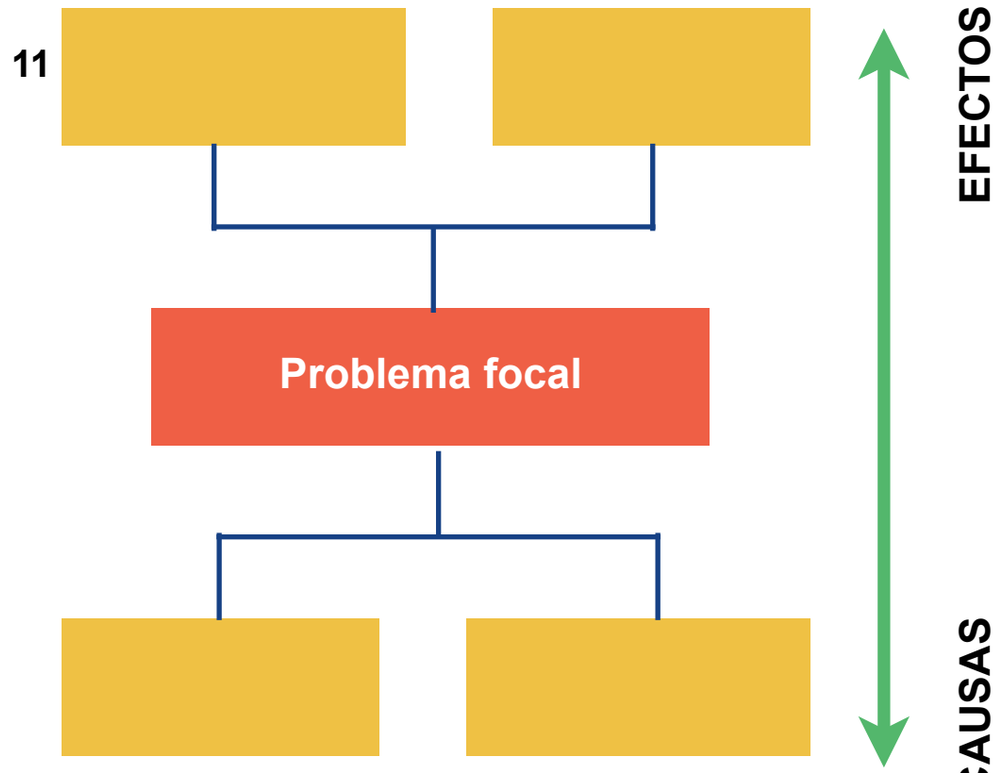
Pasos para la construcción de un árbol de problemas.

1. **Identificación del problema central**. Se identifica un problema importante para la comunidad y/o el equipo directivo. Los aspectos que se toman en cuenta son:
   - La definición de una carencia o debilidad actualmente percibida negativamente, tomando en cuenta que no es una situación inventada sino un problema **real**.
   - El problema se relaciona con un segmento o grupo de la comunidad educativa claramente identificada.
2. Colocar el problema en la base y los efectos del problema hacia arriba. Los efectos son una secuencia que va de lo directamente relacionado con el problema hacia niveles más generales.

Es recomendable analizar la secuencia de efectos y hacer un alto cuando se han identificado los que son de mayor importancia, y que justifique a los miembros de la comunidad educativa intervenir.

Es importante que el problema sea realmente competencia de la institución, de lo contrario, el análisis no apoyará al plan de mejora de la institución.

El presente diagrama presenta un árbol de problemas:



Esquema de un árbol de problemas

3. Luego de consensuar el problema e identificar los efectos, hay que analizar las causas que ocasionan el problema y que pueden ser solucionadas por la comunidad educativa.

El árbol debe permitir visualizar con claridad las relaciones entre el problema dentro del diagrama.

El análisis de árbol debe estudiar todos los elementos, pero sobre todo, se debe concentrar en las raíces o lo que se conoce como las causas del problema.

La razón es que si se encuentra solución para las causas que provocan el problema, entonces se resuelven los efectos negativos que producen.

Comprobación



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: Herramientas digitales y móviles para la gestión del talento humano

1



La información se obtiene por medio de herramientas digitales prácticas.

La educación es un sector de servicios que puede aprovechar las herramientas digitales para la gestión del recurso humano, desarrollando su talento y capacidades para la mejora individual.

Cada vez hay más información, con la creación constante de herramientas digitales prácticas, con una marcada tendencia a su uso por medio de los dispositivos de procesamiento de datos móviles como tabletas y teléfonos inteligentes.

a. Preparación profesional

En el campo de la preparación profesional de directivos y profesorado se abre un inmenso panorama de posibilidades que requiere criterios claros a la hora de seleccionarlas.

El uso del aprendizaje a distancia por medios electrónicos conocido como e-learning para la capacitación de la comunidad educativa, permite ampliar el conocimiento y mejorar las prácticas de gestión del recurso humano.

2



Internet permite el acceso a contenidos educativos para el aprendizaje.

Existen contenidos educativos en línea colocados de forma gratuita en repositorios, a los que se puede acceder desde distintos dispositivos, incluidos los móviles y teléfonos inteligentes.

La grabación de videos puede ser de gran ayuda en los procesos de aprendizaje. La objetividad de una grabación en la preparación profesional, puede ayudar al proceso de reflexión y transformación.

Dentro de la formación profesional, es posible compartir experiencias entre directivos y docentes. Por ejemplo, materiales digitales, como documentos de referencia, videos, presentaciones en diversos formatos, imágenes, enlaces a sitios de internet y aplicaciones para dispositivos electrónicos y teléfonos inteligentes.

Se puede también crear repositorios propios, es decir, espacios donde se almacena, organiza, mantiene y difunde información digital, y se promueva el desarrollo profesional, siempre que se respeten los derechos de autor.

b. Inteligencia artificial y formación del talento humano

Internet permite el acceso a recursos para la formación y gestión del talento del recurso humano en un campo que, a pesar de encontrarse en ciernes, es cada vez más llamativo desde diversas perspectivas, es lo que se ha llamado inteligencia artificial.

Ha habido avances muy importantes en esta área, en cuanto a la formación del talento humano.

El sistema de inteligencia artificial (AI) al tener la posibilidad de procesar grandes cantidades de datos, puede rastrear los perfiles en los diferentes medios digitales de difusión y

comunicación en la que un candidato o miembro del equipo docente ha participado.

Estos algoritmos son capaces de reconocer y ordenar la experiencia, conocimientos y formación de un profesional que ya es parte del equipo docente en la comunidad educativa, descubriendo talentos que de otra forma podrían pasar desapercibidos.

En un futuro no muy lejano, la inteligencia artificial podrá ayudar al gestor del recurso humano a tomar mejores decisiones informadas para la asignación de profesores en áreas de enseñanza.

Para su desarrollo y continua formación en el campo profesional, tanto el equipo directivo como el equipo docente pueden disponer de algunas herramientas, que mejoran cada día más.

Bots



Un bot es un tipo de programa digital de carácter autónomo capaz de imitar el comportamiento humano, interactuar con personas y sacar adelante tareas puntuales.

Tareas que usualmente le corresponde desarrollar al gestor del recurso humano y que tienen carácter administrativo y repetitivo, podrían ser delegadas a un bot.

Un ejemplo de esto sería que cualquier miembro del equipo directivo o docente pudiese consultar sus propios expedientes, el número de ausencias que ha tenido, o la frecuencia de su puntualidad en la asistencia a sus labores.



También puede delegarse a un bot la actualidad noticiosa que el equipo directivo y docente de una comunidad educativa debe tener. Este dispositivo móvil le informará de los eventos noticiosos más relevantes.

Plataformas con retroalimentación inmediata

Los equipos directivos y docentes pueden beneficiarse del uso de plataformas con retroalimentación inmediata para el aprendizaje y para la gestión del recurso humano.

Un ejemplo de ello sería una plataforma para el aprendizaje de idiomas, que proporciona retroalimentación inmediata a la persona luego de haber resuelto un problema.

Es un campo que el gestor del recurso humano debe tener presente, para aprovechar las oportunidades formativas para el equipo directivo, el equipo docente y otros actores de la comunidad educativa que puedan beneficiarse.

c. Instrumentos digitales de verificación de la gestión del talento humano

La persona que lidera la institución debe involucrar en su plan estratégico el uso de la tecnología, sin perder de vista que el factor tecnológico no es un fin en sí mismo, sino únicamente un medio.

Contar con un portal propio, una intranet o una plataforma de comunicación dirigida a dispositivos móviles y teléfonos inteligentes, puede permitir que la información y consultas que se generan en el quehacer diario sean aclaradas con rapidez.

Comprobación



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: Propuesta pedagógica relacionada con la gestión del talento humano

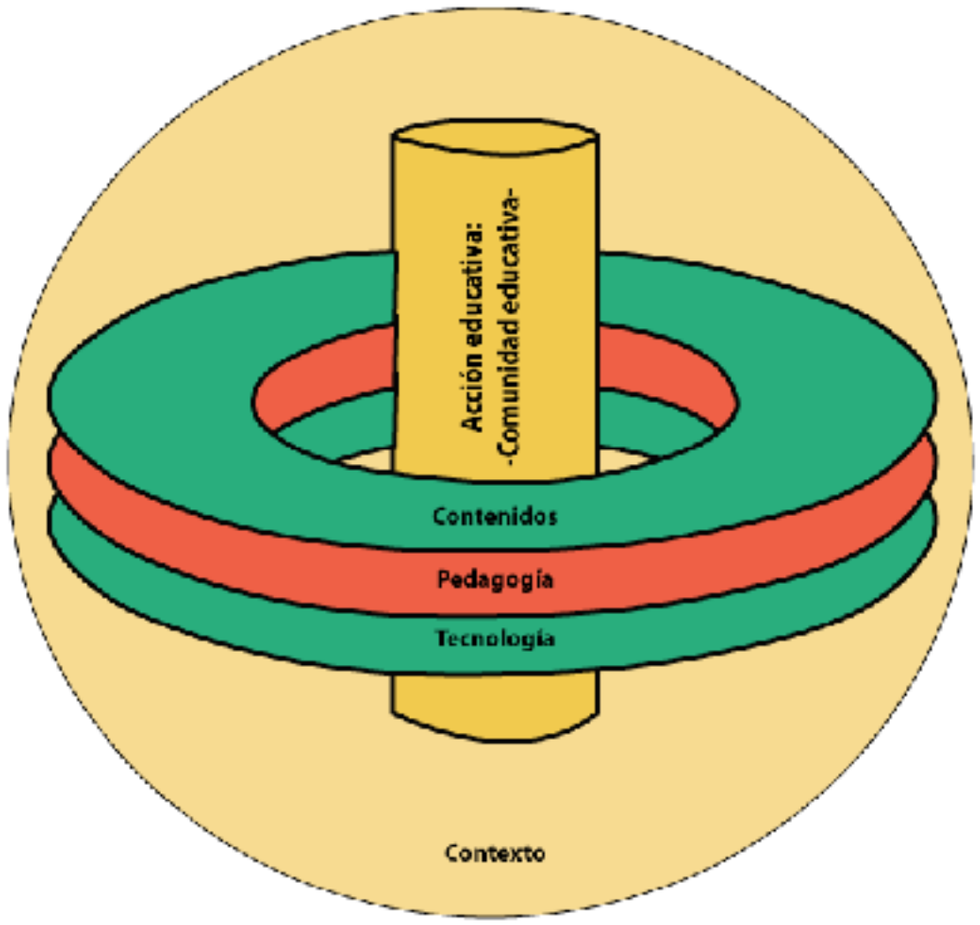
a. Enfoque pedagógico y proyecto curricular de la institución

Es importante recordar que la razón de existir de una institución educativa es formar y proporcionar experiencias educativas a los estudiantes y, a ser posible, a la comunidad educativa por extensión.

El diagnóstico permite una reflexión sobre el enfoque pedagógico, como resultado debe haber una propuesta pedagógica coherente, un plan que ordene el conjunto de acciones orientado a conducir los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución educativa.

La propuesta norma y orienta los procesos educativos que se realizan en la institución. El diagnóstico debe establecer una confirmación del marco o referente en el cual se indican las líneas de acción de la institución educativa.

1

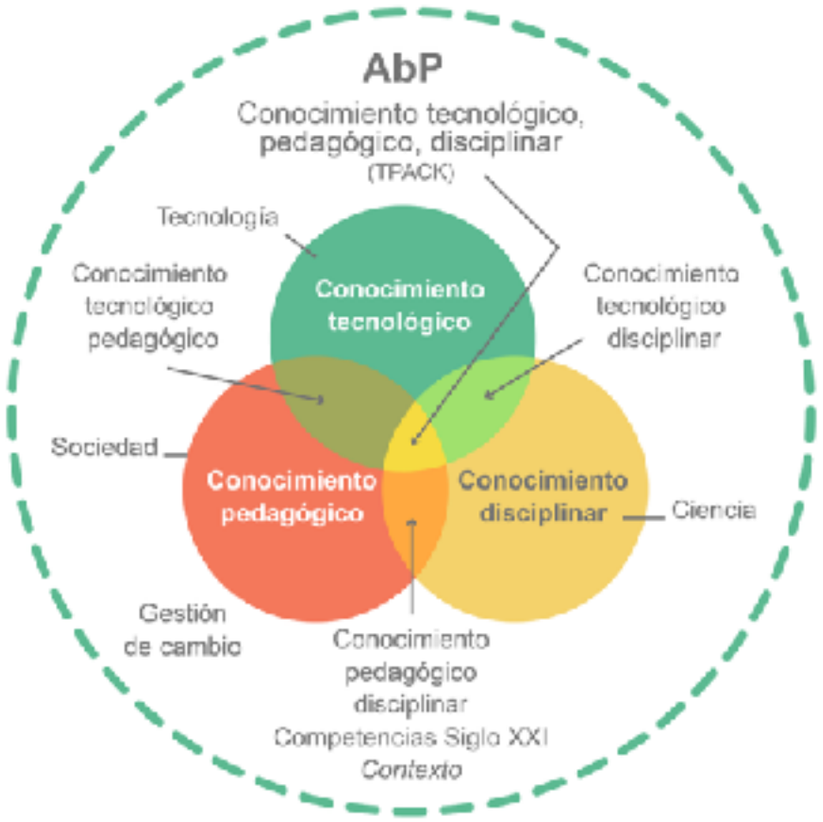


La propuesta educativa orienta los procesos para la mejora del aprendizaje.

Los componentes principales de la propuesta pedagógica son el enfoque pedagógico y el proyecto curricular.

Componentes

2



Los componentes de la propuesta curricular.

Dentro de este componente deben expresarse claramente el tipo de institución, así como la forma en la que se pretende que los estudiantes aprendan y la comunidad educativa facilite los aprendizajes.

El enfoque es la forma en la que la comunidad educativa debe actuar para construir los procesos de aprendizaje. El enfoque se dirige a los principios pedagógicos que son los apropiados de acuerdo con el tipo de institución, cultura y, lo más importante, el tipo de estudiantes que se forman en el centro.

En el enfoque es importante que la institución determine:

- Concepto de enseñanza
- Concepto de aprendizaje
- Rol del profesor
- Rol del estudiante
- Concepto de evaluación de aprendizajes que aplicará la institución

En cuanto al segundo componente de la propuesta es el proyecto curricular.

La orientación que la institución educativa asume, expresada en su visión, misión e ideario y el enfoque pedagógico, se concretan a través del currículo.

El currículo es la relación entre los elementos anteriores y la forma de operativizar las intenciones contenidas en los planes, como el proyecto educativo institucional. Así lo define Zuleta (2017):

Un marco curricular es el documento que guía la gestión e implementación del currículo. El marco es creado por medio de un consenso entre instituciones claves de la sociedad, que buscan expresar las prioridades para la educación de los estudiantes en edad escolar…

3



Las etapas de rediseño curricular basado en el enfoque por competencias.

El proyecto curricular define la forma en que se organiza el currículo, se identifica claramente la metodología y la forma en que se implementará la evaluación del aprendizaje.

El currículo como componente de la propuesta pedagógica, se organiza de manera pertinente y ordenada respetando la identidad de la institución y las demandas de la comunidad educativa.

Según Zulueta (2017), esto se logra a través de la diversificación curricular, la que se puede realizar teniendo en cuenta los niveles de concreción curricular, y que a nivel institucional debe ser articulado y organizado de forma comprensible.

Dentro del currículo es necesario considerar el diseño y el desarrollo curriculares.

El currículo toma en cuenta los niveles nacionales y locales para su diseño. Se basa en ciertos documentos referenciales que de acuerdo a las normativas de cada país pueden ser llamados de distinta manera, en esencia son:

- Marco curricular nacional.
- Lineamientos para la implementación del currículo de acuerdo a la región.
- Orientaciones o guías metodológicas para la implementación del currículo en el centro educativo.
- Lineamientos para la construcción del proyecto educativo.
- Orientaciones para la implementación del currículo en el aula.



Un proyecto curricular requiere de recursos para su elaboración, especialmente del talento profesional para su construcción y el tiempo para diseñarlo e implementarlo apropiadamente.

En este documento se plasma el quehacer de la institución educativa.

El siguiente esquema presenta los componentes curriculares elementales dentro de un marco o modelo curricular.

Parte del proceso enseñanza-aprendizaje	• Ejes • Habilidades • Conocimientos • Actitudes
Relaciones	• Metodología • Organización de estudiantes • Organización de ambientes • Relación docente-estudiante • Materiales y recursos
Tiempo de aprendizaje	• Temporalización • Programas y sus secuencias • Horarios
Forma de aprendizaje	• Evaluación • Indicadores de logro • Criterios de evaluación

Esquema componentes elementales de un marco curricular. Elaboración propia.

Principios

La propuesta pedagógica compuesta por el enfoque pedagógico y el proyecto curricular debe estar alineada a lo descrito por la misión, visión e ideario de la institución.

El currículo define el tipo de aprendizaje que se ofrece a los estudiantes.

Los principios son los mismos para la mayoría de las instituciones educativas, pero son descritos atendiendo a la edad y el nivel de escolaridad del estudiante: inicial, preprimario, primario, medio o superior.

Se debe considerar el ámbito donde la institución acciona. Puede ser urbano o rural. El centro puede ser administrado de manera pública, privada, por cooperativa o municipal.

Los principios del enfoque curricular se organizan de la siguiente manera:

- La forma en que los estudiantes aprenden.

- La metodología que el currículo propone.
- La propuesta centrada en el aprendizaje del estudiante y sus necesidades.
- El respeto por el contexto de la institución y la comunidad educativa.
- El respeto por un enfoque globalizador e inclusivo.

Equipo multidisciplinario y desarrollo profesional

En los capítulos anteriores se ha mencionado la necesidad de conformar equipos de trabajo para conseguir las metas planificadas.

Estos equipos, de carácter multidisciplinario, reúnen a un grupo de profesionales con diversas experiencias y talentos. Los equipos se organizan para cumplir una función dentro del establecimiento.

Los equipos se centran en analizar la información, escuchar asertivamente para posteriormente establecer acuerdos.

El propósito es reflexionar sobre las distintas posibilidades y analizar los aspectos elementales de la propuesta pedagógica y sus elementos.



El trabajo en equipo para alcanzar objetivos propuestos.

Se espera de los equipos que desarrollen estrategias para sensibilizar, comunicar e implementar en el aula, y buscar mecanismos de apoyo para los miembros de la comunidad encargados de ejecutar esas líneas de acción.

El líder educativo dirige la institución educativa hacia una nueva organización donde los equipos de trabajo son esenciales para conseguir los

objetivos en común. Aspectos esenciales en el trabajo en equipo son la mutua colaboración y los esfuerzos coordinados.

A partir de esta dinámica de trabajo se requiere establecer momentos de reflexión pedagógica y colaboración multidisciplinaria entre los distintos talentos dentro de la institución, con el propósito de crear una propuesta pedagógica coherente con la institución con la que colaboran.

Un equipo multidisciplinario tiene retos pues dado sus diversas experiencias no es fácil que todo funcione bien desde el principio. Es ahí donde el líder debe encontrar acciones que desarrollen al equipo.

El desarrollo profesional debe centrarse en la presentación de estrategias para resolver problemas relacionados con la integración de los miembros y evitar así la tendencia a buscar el control o a convertir el equipo en una organización con rangos y jerarquías.

Estas acciones deben ser el centro del desarrollo profesional de los equipos multidisciplinarios.

Las oportunidades de formación deben centrarse en:

- Analizar tiempos para conseguir las metas fijadas.
- Asumir el liderazgo en el equipo si el plan lo requiere.
- Establecer un sistema democrático y participativo donde los miembros del equipo puedan aportar e intercambiar conocimientos y desarrollar habilidades en forma conjunta.
- Aprender a ser flexibles y conocer cómo pueden integrar sus conocimientos al currículo.
- Desarrollar la comunicación interpersonal entre los miembros del equipo.
- Reconocer problemas y aprender a resolverlos en grupo.

Estas experiencias de crecimiento profesional son competencias que se desarrollan con el tiempo. El líder educativo debe estar consciente de las necesidades de formación y fortalecimiento de los miembros de su equipo.

Es importante tomar en cuenta que el ciclo se cierra es decir se forma y se establecen equipos de trabajo que pueden desarrollar el currículo y el enfoque curricular para así completar el proyecto educativo y lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes de la institución que el líder gestiona.

5



El desarrollo profesional debe centrarse en adquirir competencias.

Comprobación



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: Proyecto de gestión de la institución

El líder educativo tiene a su cargo realizar un proyecto de gestión de la institución que sea inclusivo para la comunidad educativa.

Este proyecto de gestión debe tomar en cuenta los aspectos teóricos de la gestión del recurso humano en el área educativa, como el área de estudio académico, en cuanto a la selección, control y evaluación del personal administrativo y del equipo docente.

En relación con las políticas educativas y leyes vigentes en materia de educación en cada país, y la formación de quienes integran la comunidad educativa, es necesario que el proyecto de gestión las exprese claramente en el proceso de programación, ejecución y evaluación curricular.

La gestión de una comunidad educativa tendrá como objetivo lograr que los alumnos alcancen el perfil de egreso incluido en el mismo plan.

Para lograr esto, el apoyo de los padres o encargados de los alumnos es de suma importancia.

Sin embargo, el equipo docente adquiere en este contexto un especial protagonismo, pues son las personas que tienen contacto en el día a día con el alumnado.



Es importante para el profesional de la gestión del recurso humano mantenerse actualizado.

El gestor del recurso humano se concentra entonces en las funciones administrativas, pero también en el quehacer pedagógico del equipo docente. Estas funciones son operativas, y conviene delegarlas al equipo directivo si se cuenta con él.

La supervisión para conseguir la mejora de la calidad educativa es un imperativo en la gestión del recurso humano.

a. Proceso de supervisión administrativa y pedagógica



La supervisión administrativa y pedagógica debe contar con una clara descripción de lo que se espera lograr.

El proceso de supervisión administrativa y pedagógica debe contar en primer lugar con una clara descripción de lo que se espera lograr.

La supervisión debe tener propósitos previamente establecidos y conocidos por el equipo docente. El talento de cada docente debe ser tomado en cuenta por el equipo en quien se delegue la supervisión pedagógica, de tal forma que pueda formar parte del plan personal de mejora de cada docente.

La mejora ha de ser una constante en todos los procesos de gestión del recurso humano.



La confianza mutua es necesaria para una mejora auténtica.

La confianza mutua en cuanto al propósito de mejora que se tiene en cada sesión de supervisión pedagógica es indispensable para crear un clima de verdadera reflexión, oportunidad de experimentar y poder aprender de las buenas prácticas y de los errores.

b. Clima institucional

El clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de la convivencia de sus integrantes en la escuela; comprende las interacciones entre los padres de familia, el equipo docente, el alumnado, el equipo directivo y el líder educativo.

Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para el funcionamiento eficaz de la institución educativa así como crear espacios para una convivencia armoniosa.

Es tarea del líder educativo crear un ambiente solidario, de cooperación y compromiso haciendo propios los objetivos de la comunidad educativa y proponiendo estrategias de motivación adecuadas, así como diversas formas de participación basadas en la confianza mutua.

El respeto mutuo, la coherencia y la comunicación fluida son necesarios para crear un clima institucional propicio al funcionamiento adecuado de la comunidad educativa.



Clima organizacional

Si hay incongruencias en alguno de los participantes de la comunidad educativa, el clima institucional tiende a ser percibido como negativo o problemático.

c. Estructura orgánica

La identificación clara de los puestos de trabajo, dentro de los equipos que el gestor del recurso humano tiene a su cargo, es clave para que la estructura orgánica no se convierta en un aparato burocrático paralizante, ni en una instancia que sea únicamente de diálogo sin capacidad de toma de decisiones.

El justo medio es lo que habrá de buscarse, aunque, en el proyecto de gestión institucional, conviene que se presenten con precisión las funciones y atribuciones, evitando duplicidad de funciones y teniendo un claro responsable de los resultados de cada equipo. El responsable final siempre será el líder educativo.

d. Organigrama de gestión

El organigrama de gestión necesariamente variará según los recursos y las necesidades de cada comunidad educativa. Esto quiere decir que no podemos decidirnos por un organigrama rígido que impida la adaptación del proyecto de gestión, puesto que las jerarquías deben quedar explícitamente descritas.

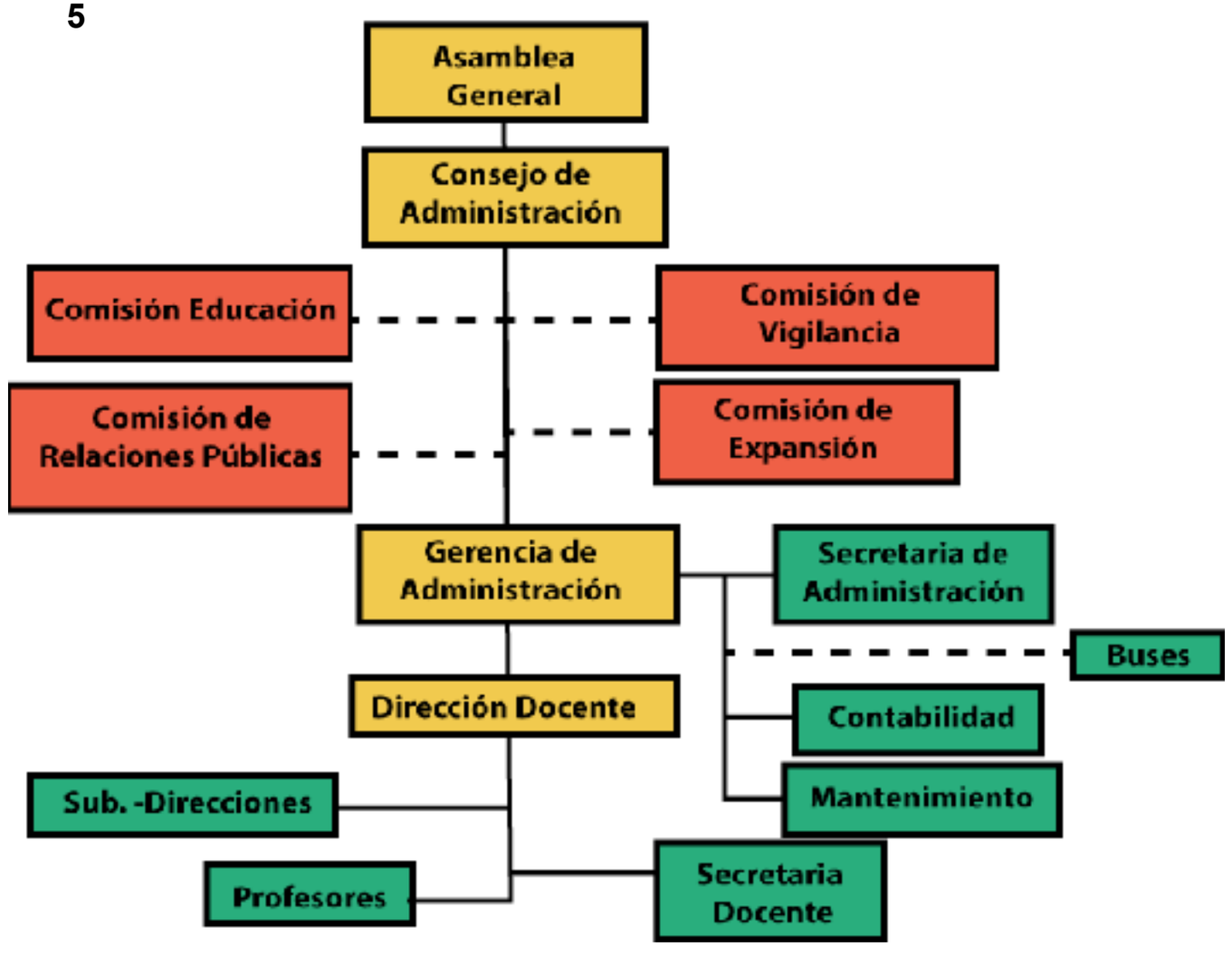
El organigrama debe incluir también los canales de participación de padres de familia, profesorado, alumnos y equipo directivo; los canales de participación deben ir paralelos a los canales de comunicación facilitando así la interacción en la comunidad educativa, tomando en cuenta lo que corresponde a cada miembro.

En el organigrama de gestión, es necesario que el gestor del recurso humano consiga la mejor manera de expresar gráficamente la estructura organizativa de la comunidad educativa. Debe ser de fácil comprensión para que todos los miembros de la comunidad educativa la entiendan.

Generalmente se escoge entre un organigrama estructural tradicional, o un organigrama estructural participativo.

En la elección del tipo de organigrama, el gestor del recurso humano debe tomar en cuenta que todas las áreas organizacionales estén representadas.

5



Un organigrama representa gráficamente la organización de una institución.

Comprobación



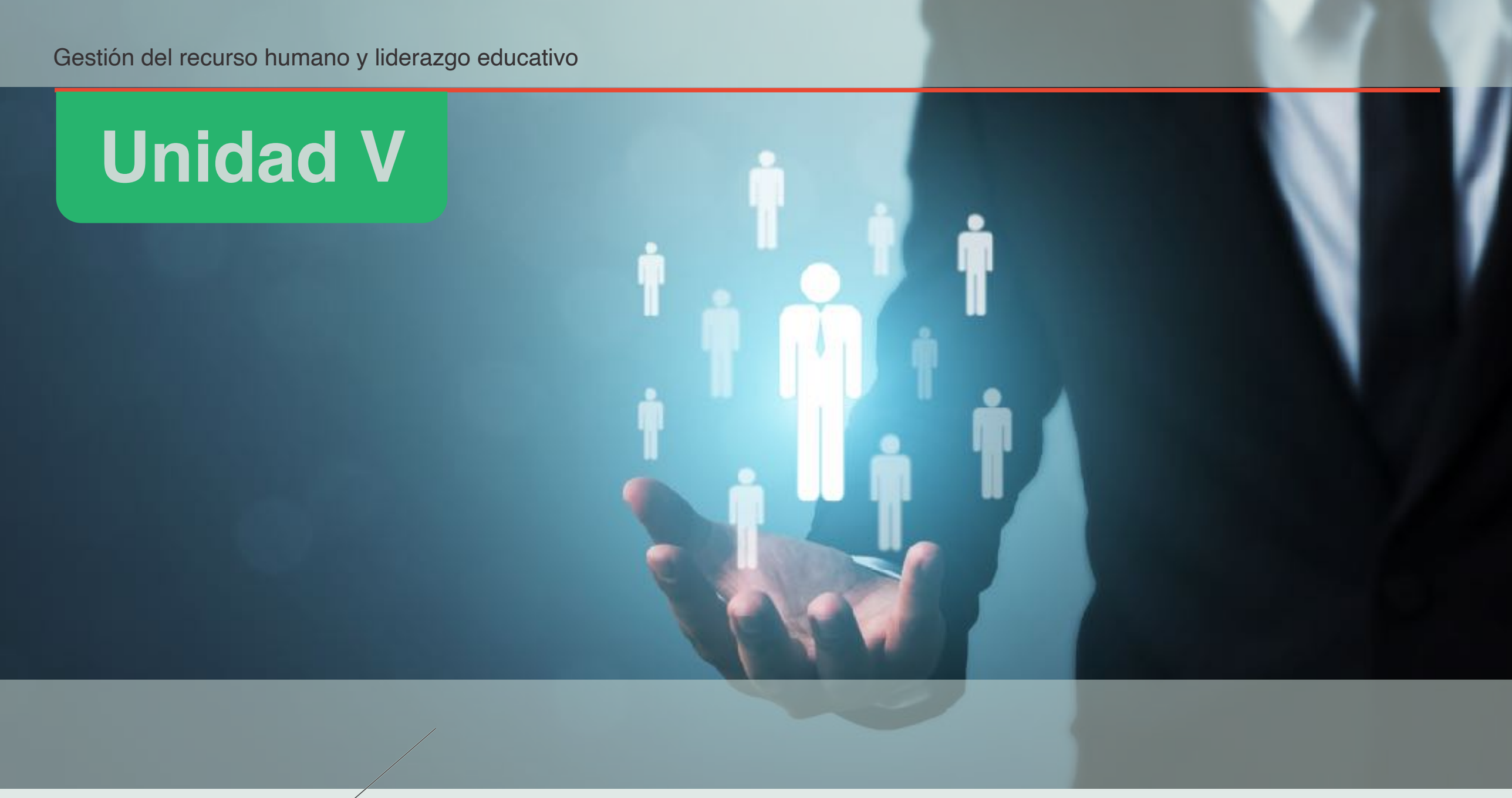
Si eres estudiante inscrito, ingresa en la plataforma para resolver la

Comprobación del Capítulo XX

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

secretario@uomac.net

Unidad V



La Gestión del talento humano aplicada a la gestión general de la institución.



Capítulo XXI: Manual de funciones

1



MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones y procedimientos de la Institución Educativa El Limonar se fundamenta en la Ley 115 de 1994, Ley 715 de 2001, Decreto 1860 de 1994 y en la Resolución 13342 de 1982.

Funciones del Rector (a)

El rector (a) es el representante legal de la institución y ejecutor de las decisiones del Gobierno Escolar. Sus funciones son:

1. Mantener informada a la comunidad educativa, a fin de permitirle una participación seria y responsable en la dirección de la misma.
2. Convocar y presidir el Consejo Directivo, ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuando lo considere necesario.
3. Convocar y presidir periódicamente las reuniones del Consejo Académico.
4. Convocar a la comunidad educativa para la elección de los órganos del Gobierno Escolar.
5. Convocar a los estudiantes matriculados para la elección del Personero Estudiantil.
6. Informar las novedades del personal a su cargo.
7. Velar por el cumplimiento de la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.
8. Atender las propuestas de modificación del Proyecto Educativo Institucional, hechas por cualquiera de los estamentos de la comunidad educativa.
9. Rendir informe al Consejo Directivo al menos cada seis meses de las actividades realizadas.
10. Otorgar distinciones o imponer sanciones a los estudiantes, acordes con el Manual de Convivencia.
11. Resolver en primera instancia las peticiones que le haga el Personero Estudiantil.
12. Velar por que no se apliquen sanciones que comporten escarnio o afecten la dignidad personal.
13. Responder por el cumplimiento del debido proceso en cada una de las actuaciones disciplinarias adelantadas en la institución.
14. Orientar la ejecución del PEI. Y aplicar las decisiones del Gobierno Escolar.
15. Promover el proceso continuo de la calidad de la educación en la institución.

a. Propósito

El manual de funciones determina las funciones generales que debe desarrollar la institución y las específicas de cada persona que la integra. Delimita las responsabilidades, jerarquías y relaciones dentro de la misma.

Esta descripción debe ser ordenada y detallada, de tal forma que el gestor del recurso humano pueda planificar, delegar funciones y poner en práctica el plan de mejora de la mejor forma posible.

La evaluación constante del desempeño ha de realizarse tomando en cuenta los parámetros que se han delimitado en el manual de funciones.

Además, el manual de funciones es un referente para el personal nuevo que se incorpora a la comunidad educativa, a quien le provee un marco de actuación dentro de la institución.

El manual de funciones debe ser revisado con una periodicidad establecida, de tal forma que refleje las relaciones en la comunidad educativa.

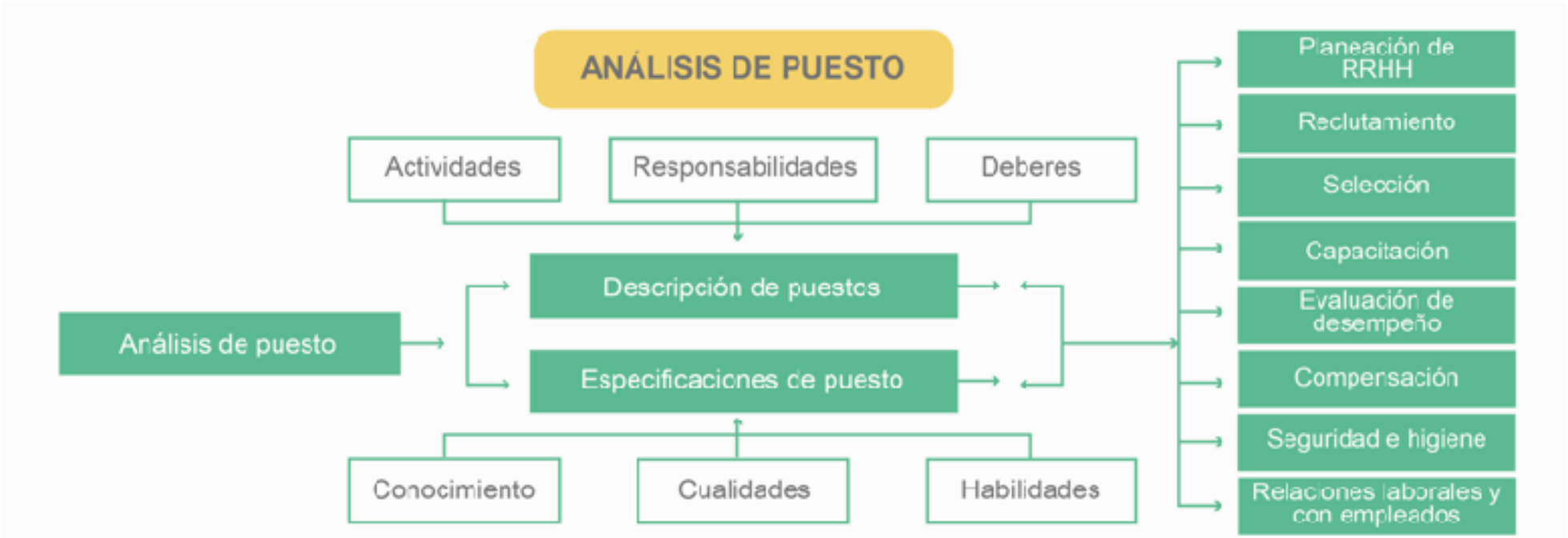
b. Esquema

Según el RAE, un esquema es la representación gráfica o simbólica de cosas materiales o inmateriales.

Para que un manual de funciones pueda ser fácilmente interpretado y comunicado por los miembros de la comunidad educativa, es necesario seguir un esquema que incluya:

- Presentación, que se refiere al contexto del manual de funciones, la forma en que se sostiene desde el punto de vista legal y laboral, así como criterios generales para su uso y aplicación.
- Índice
- Organigrama estructural, en el que se reflejen, con apego a la realidad, las relaciones jerárquicas y estructurales dentro de la comunidad educativa, en las que se consignen los cargos y responsabilidades de cada persona.
- Descripción específica de funciones para cada cargo, que muestra las responsabilidades, cargos que existen en la comunidad educativa, las similitudes y diferencias que presenten, así como la relación clara de quién es el jefe inmediato superior de cada persona en la institución.

2



Los puestos deben ser analizados para lograr claridad en las responsabilidades y relaciones.

c. Formatos de publicación

Los formatos más usados son electrónico e impreso.

Si es en formato digital, lo más conveniente es que se encuentre en un repositorio que pueda compartirse con todo el personal.

Si es en formato impreso, dependerá mucho del presupuesto con que se cuente y el número de ejemplares que sea necesario editar.

En este apartado es importante considerar la necesidad de invertir en que el personal se familiarice y haga uso del manual en sus actividades y quehaceres cotidianos.

Comprobación

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



Comprobación del Capítulo XXI

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

secretario@uomac.net



Capítulo XXII: Identificación del talento humano para conformar parte del equipo



Identificar el talento humano para formar equipo es función del gestor del recurso humano.

Dentro de las funciones del gestor del recurso humano, la identificación de la idoneidad de las personas que conformarán su equipo de trabajo es uno de los principales componentes.

Los padres de familia y el alumnado son dos grupos en los que el gestor tiene menos incidencia en la comunidad educativa, sin embargo, al ser los receptores del servicio que la institución provee, es necesario que el equipo directivo y docente sea el adecuado.

a. Diferencia entre reclutamiento y búsqueda de talento

El gestor del recurso humano necesita conocer la diferencia entre reclutamiento o atracción del talento y la búsqueda de talento específico.

El reclutamiento consiste en realizar una búsqueda, utilizando diversos métodos, de posibles solicitantes a una plaza laboral, en este caso como parte del equipo docente o directivo.

El objetivo del reclutamiento es encontrar candidatos que llenen el perfil para cubrir las vacantes que se presentan dentro de la plantilla docente.

La manera de realizar el reclutamiento varía según el tipo de institución. Se realiza de forma distinta en un establecimiento educativo

gestionado por el Estado, por cooperativa, por gestión municipal o privado.

En las entidades públicas se siguen las políticas que la Ley Orgánica del Servicio Civil de cada país.

Se consideran candidatos a plazas laborales para equipos docentes y directivos quienes cumplen los requisitos que fijan los entes rectores –generalmente un Ministerio de Educación- por medio de concursos de oposición.



Imagen de concurso oposición docente en República Dominicana.

Los equipos directivos – o a veces solo el director- dependen entonces del procedimiento que cada entidad pública por ley establece, y de la disponibilidad de recursos que cada Estado dedica al rubro educativo.

El tamaño de una institución educativa de gestión pública, así como su localización y jornada de labores, tienen incidencia en la forma en que se llenan las plazas vacantes.

En el caso de establecimientos privados, con un número de alumnos inferior a 50, lo más común será que el propietario o ente rector contrate al profesorado y al equipo directivo que hace falta.

En organizaciones más grandes es usual que el propietario o ente rector delegue en un director o un equipo directivo el reclutamiento del personal. También hay instituciones educativas que tienen su propio departamento de gestión del recurso humano.

En la atracción del talento, todos los factores que hacen atractiva la oferta de trabajo en la institución educativa ayudan al gestor del recurso humano a lograr un ambiente en el que no solo sea atractivo trabajar, sino también permanecer en la comunidad educativa.



El reclutamiento o atracción del talento.

La búsqueda de talento específico funciona de una manera distinta. Se contrata a una persona que profesionalmente se dedica a la búsqueda especializada en el sector que nos ocupa -en nuestro caso el educativo- usando un perfil específico de un puesto que tiene un perfil difícil de encontrar.

En el sector público, por medio del Ministerio o Secretaría de Educación, una Dirección de Gestión Educativa o la figura legal prevista en el país, se evalúan los candidatos que laboran en el sector o se realiza una convocatoria pública para encontrar a las personas que llenen el nivel específico. Generalmente se abren a oposición.

Esta búsqueda de talento específico, mediante la contratación de un profesional que negocia de forma confidencial, tiene como objetivo llenar perfiles que serán parte del equipo directivo, o incluso puede tratarse del gestor del recurso humano y líder educativo, a quien busca la persona o equipo de personas responsables de la institución educativa.

b. Entorno de la búsqueda de talentos



La búsqueda de talento específico.

En el caso de la búsqueda de talento específico, usualmente para captar personas con perfiles que tienen un grado alto de dificultad, debido a la escasez o de la especialización en un área específica, se suele dar dentro de una red de contactos cuidadosa y profesionalmente seleccionada y cultivada.

Este entorno de búsqueda es personalizado.

En el sector público, las condiciones varían según la ley de servicio civil de cada país. Es posible que la entidad a cargo de la búsqueda del talento para una posición específica conceda consultorías para localizar el talento.

b.1 Requerimiento de la posición

Según el grado de responsabilidad y los requerimientos de la posición directiva que necesite llenarse -aun cuando puede ser que se recurra a esta metodología para contratar docentes que imparten clases en áreas altamente especializadas- la claridad de sus funciones debe ser mayor.

5



Ser innovador es siempre un requerimiento del puesto en un docente.

Las responsabilidades, plazos, resultados a mediano y corto plazo deben quedar claramente establecidos, pues estos puestos suponen una mayor remuneración económica o el ofrecimiento de prestaciones adicionales que deben ser negociadas.

Cuanto más responsabilidad y necesidad de establecer relaciones con la comunidad educativa tiene una posición, más específico deberá ser el perfil, que habrá siempre de tomar en cuenta los objetivos académicos y formativos de la institución educativa.

b.2 Disponibilidad del talento dentro o fuera de la institución

En ocasiones, dentro del equipo docente se desarrollan talentos de profesorado que puede adquirir experiencia y titulaciones. Es necesario siempre que dentro del plan de gestión de la atracción del talento se incluya un plan de desarrollo personal.

Esta premisa es válida tanto para el sector público como para el sector privado.

En el ámbito público, un profesor con años de servicio acumulados puede ser elegible para ocupar puestos directivos si las leyes del país en este ámbito contemplan la posibilidad de elevar la categoría por medio de un escalafón.

En caso de no contar con una persona con estas capacidades, es necesario recurrir a la búsqueda del talento fuera de la institución.

6



Búsqueda de talento fuera de la institución.

c. Canales de la búsqueda del talento

Estos canales pueden ser compañías especializadas, con el inconveniente de tener un costo alto. Dependerá de la circunstancia particular de la institución educativa -generalmente en el ámbito privado- la conveniencia de realizar esta inversión o no.

En el sector público dependerá de las leyes del país. Se pueden consolidar gabinetes de gestión pública educativa a nivel nacional o conceder consultorías que puedan prestar este servicio.

Si no hay posibilidad de acceder a estas compañías, conviene aprovechar las ventajas que la Tecnología de la Información y la Comunicación nos ofrece. También pueden usarse de forma complementaria.

c.1 Redes sociales

Las redes sociales permiten el contacto con una gran cantidad de personas que pueden conocerse personalmente o no. Como canal de búsqueda de talento específico, cada vez más las redes sociales se han convertido en una fuente de datos, que crece a una vertiginosa velocidad, para la atracción del talento, y ocasionalmente para la búsqueda de talento específico.

Tanto el sector público como el privado pueden beneficiarse de ellas, ya que pueden publicarse convocatorias a oposición para plazas o para consultorías siguiendo los procedimientos que cada sector necesite.

c.2 LinkedIn SlideShare

LinkedIn SlideShare es una red social orientada al ámbito profesional y de negocios. Existe una versión gratuita y una versión por la que es necesario abonar una cantidad mensual en concepto de membresía.

Es una red social que se encuentra en constante evolución, y puede ayudar especialmente en el área de búsqueda del talento específico, cuando no exista una persona adecuada dentro de la institución.

Existen varios productos complementarios de Linkedin que se incorporan a su plataforma que se encuentran en constante desarrollo.

Para el gestor del recurso humano presentan opciones para la atracción del talento por medio del posteo de trabajos de forma directa -en nuestro caso para personal docente o administrativo- por medio de una aplicación llamada “Publica un anuncio de empleo”. También cuentan con una aplicación para publicitar la institución, otra para grupos, además de una para aprendizaje a distancia.

9



LinkedIn: una red social para profesionales y empresas.

También presenta una aplicación para búsqueda del talento específico llamada “ProFinder” y ofrecen servicios empresariales como soluciones para este mismo tema.

Esta red social se encuentra en constante cambio, y ha logrado permanecer gracias a la oferta de opciones para la gestión del recurso humano, y a las personas individuales que buscan un empleo.

c.3 Comunidades sociales virtuales especializadas

En las redes sociales, especialmente en Facebook, las comunidades sociales especializadas se han hecho cada vez más frecuentes.

En educación, hay un número creciente de grupos y comunidades sociales que se especializan en temas concretos.

Aunque no es su propósito específico, pueden contribuir tanto a la atracción del talento como a la búsqueda de talento específico por la anticipada afinidad al tema -en este caso educativo- que tienen las personas que pertenecen a estas comunidades.

Se encuentran en estas comunidades grupos de profesionales de la educación del ámbito urbano, rural, público y privado.

Comprobación

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: Modelo de gestión por competencias



Modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias se refiere a conseguir que cada persona que colabora en sacar adelante los procesos educativos y administrativos de la institución educativa pueda agregar valor a la misma por medio del desarrollo de competencias.

Si se decide estratégicamente usar este modelo de gestión, comenzaremos por definir lo que es una competencia. La Real Academia Española define competencia como: *pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.*

Hay otras definiciones que se usan en el ámbito educativo, para lo que ahora nos ocupa, que es la gestión del recurso humano, una competencia implica combinar conocimientos, habilidades y aptitudes, por parte de los directivos, docentes y alumnos.

La competencia explicita la capacidad de una persona para resolver exitosamente problemas y retos, por medio de la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes que posee o adquiere, con discernimiento de los valores que le impulsan a realizarlo, de acuerdo con el ideario de la institución.

Gestionar estas competencias hace necesario determinar cuáles son los objetivos que estratégicamente definen la institución y las competencias necesarias para desarrollarlos.

En este modelo de gestión, las competencias guían el perfil de las personas que integran el equipo directivo, docente y administrativo de la institución, tomando en cuenta sus funciones y la relación con el resto de la comunidad educativa.

Las competencias a desarrollar en el ámbito educativo -además de las necesidades particulares de cada institución- se clasifican de la siguiente forma.

a. Competencias de logro y acción

Estas competencias están dirigidas hacia el cumplimiento de tareas y orientadas a la acción. Están enfocadas en labores de planificación y gestión de recursos en general.

2



Las competencias de logro y acción se dirigen a tareas orientadas a la acción.

Competencias de logro y acción:

- **Consecución de objetivos**

Ser consciente del planteamiento estratégico que incluye la implementación de políticas necesarias para que la organización alcance sus objetivos.

- **Calidad en el trabajo**

Priorizar el tiempo, dando consistencia al trabajo y reduciendo la incertidumbre del entorno educativo, aumentando así la posibilidad de realizar proyecciones realistas sobre los resultados.

- **Dirección de reuniones**

Afrontar problemas en un contexto particular, y, junto al equipo directivo, revisar su solución diseñando, implementando o evaluando un plan.

- **Administración de recursos**

Prever, realizar y controlar la optimización tanto del recurso humano como el de los recursos materiales y económicos. Se consigue por medio de una correcta asignación de estos recursos de acuerdo a los objetivos institucionales, dando seguimiento y evaluación al proceso.



Prever los recursos: una competencia de logro y acción

- **Búsqueda y obtención de información**

Tener la voluntad de conocer y actualizar los conocimientos necesarios para lograr una marcada tendencia a la mejora, sin entrar en una zona de confort.

b. Competencias de ayuda y servicio

Estas competencias se relacionan con la capacidad de ayudar y servir a las personas. Comprender y saber interpretar las necesidades e intereses del recurso humano para su gestión

de acuerdo con el puesto que puedan desempeñar mejor.


4

- **Comunicación interpersonal**

Transmitir con precisión y claridad la información oral y escrita, con la capacidad de entender el contexto en que se expresa y la posible interpretación de los interlocutores.

Esta competencia también está referida a la habilidad de escuchar activamente, logrando que la persona con que se establece la comunicación se sienta y sea en efecto escuchada.

- **Atención al cliente**

Establecer relaciones de confianza entre la administración, padres de familia, equipo docente, proveedores y otros miembros de la comunidad educativa.


5

Las relaciones de confianza entre los integrantes de la comunidad educativa son importantes

- **Negociación**

Buscar el beneficio de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente cuando se presente una dificultad inesperada.

c. Competencias de influencias

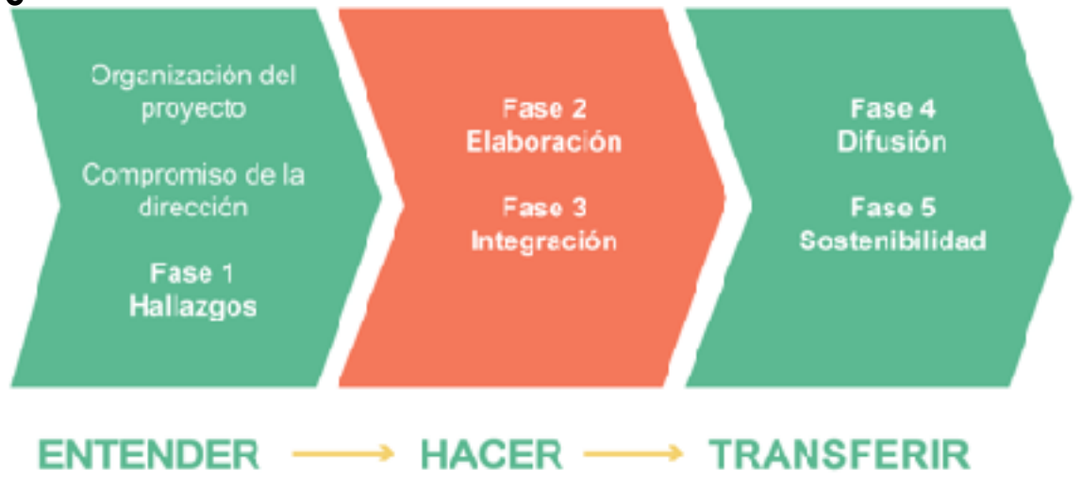
Estas competencias se relacionan con los esfuerzos y resultados obtenidos en convencer a los demás para realizar una actividad concreta, o proyectos de mediano o largo plazo alineados al proyecto educativo institucional.

Mueven la voluntad de las personas de tal forma que interioricen y hagan propios los objetivos que se ha trazado la institución educativa.

- **Conciencia organizacional**

Comprender las finalidades y el ideario de la institución educativa en su contexto y las relaciones de poder existentes en la comunidad educativa y en las organizaciones con quien la institución tiene relación.

6



Comprender las finalidades e ideario de la institución educativa y hacerlas vida

- **Desarrollo de relaciones**

Promover relaciones personales cordiales dentro de los miembros de la comunidad educativa, y con personas o instituciones externas a la institución que pueden contribuir a la mejora, desarrollo o expansión de la misma.

d. Competencias gerenciales

Las competencias gerenciales son propiamente de gestión, buscan el desarrollo del recurso humano con intenciones concretas orientadas hacia el liderazgo, al trabajo en equipo y al trabajo cooperativo.

- **Coordinación**

Programar, distribuir y atribuir actividades a nivel personal y como equipo de trabajo, buscando los objetivos propuestos por el ideario y el proyecto educativo de la institución.

- **Liderazgo**

Dirigir, aconsejar y trabajar junto a los miembros de su equipo o de un grupo de personas, quienes deben poner y tener metas claras, alineadas con el ideario de la institución expresado en su proyecto educativo. Es la competencia que permite asumir la posición de líder, de vital importancia para el gestor del recurso humano.

- **Delegación**

Delegar tareas dentro del equipo de trabajo directivo, docente y administrativo de la institución educativa.



Delegar eficientemente.

- **Desarrollo de colaboradores**

Lograr que cada miembro de los distintos equipos de trabajo de la institución educativa

mantenga una expectativa suficientemente buena, como atracción del talento.



El desarrollo debe ser integral de forma personal y en equipo.

Esta competencia se relaciona con la intensidad con que se busque y consiga el logro personal o de equipo en diversas áreas.

- **Trabajo en equipo**

Dejar voluntariamente a un lado el lucimiento personal, de tal forma que se trabaje en forma conjunta, en vez de hacerlo de forma competitiva o individual, especialmente en un sistema educativo que tiende a lo contrario.

Para que esta competencia se manifieste de forma efectiva en la institución educativa, es necesario que la responsabilidad de los integrantes esté bien definida, y que exista una voluntad educada de parte de estos.

e. Competencias cognitivas

Estas competencias se manifiestan y desarrollan desde una perspectiva eminentemente intelectual.

9



Una perspectiva eminentemente intelectual.

No se trata de medir la inteligencia de las personas que forman parte de la institución educativa, sino del potencial ordinario de cada persona, lo que aporta su inteligencia individualmente en el trabajo que ordinariamente realiza, y que hace que aumente su calidad.

- **Pensamiento conceptual**

Entender una situación problemática y, a partir de datos incompletos, identificar modelos o conexiones que no son obvias.

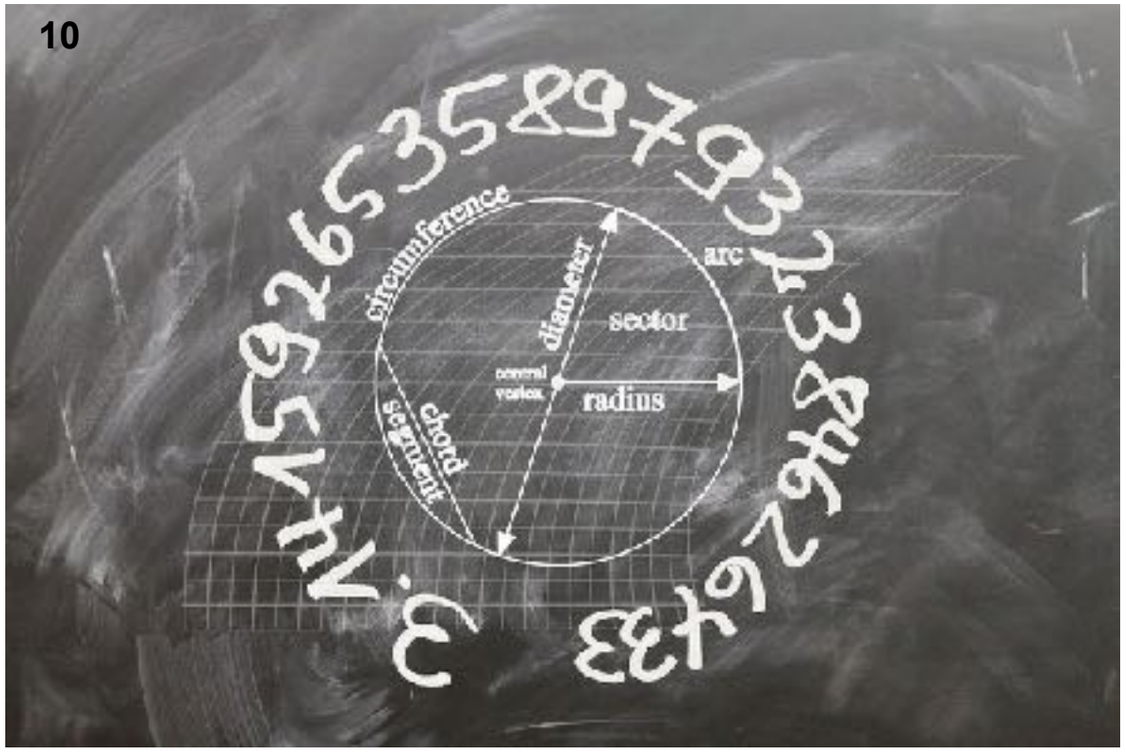
Los miembros de una institución educativa logran identificar claves fundamentales en situaciones complejas, que pueden implicar a uno o varios actores de la comunidad, llegando en ocasiones a soluciones creativas.

- **Pensamiento analítico**

Comprender una situación problemática de forma sistemática, y en comparación con otros hechos similares, permitiendo establecer prioridades fundadas en la identificación de diversos indicadores.

El líder educativo necesita desarrollar esta competencia para poder tomar decisiones, y desarrollarla en el equipo educativo de la institución para que, en el nivel de

responsabilidad que cada uno tenga, pueda ser de utilidad.



Pensamiento analítico y análisis numérico son competencias necesarias en todos los contextos educativos.

- **Análisis numérico**

Organizar datos numéricos en diferentes ámbitos de la institución educativa. Por ejemplo, análisis numérico de los resultados de los alumnos.

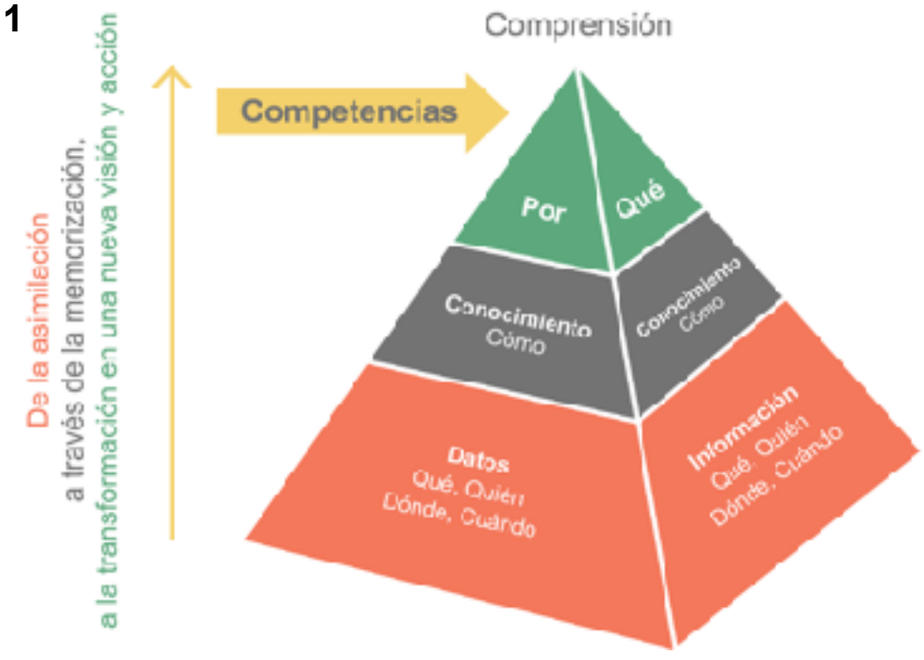
f. Competencias de eficacia personal

La eficacia personal se pone al servicio de la comunidad educativa desde diversas perspectivas. Las competencias descritas a continuación tienen una íntima relación con la madurez de cada persona y como consecuencia de la contribución al trabajo en equipo necesario para sacarle adelante.

- **Adaptación**

Tener la capacidad de ser flexible y trabajar una amplia variedad de escenarios, que ordinariamente se presentan en una institución educativa. Permite entender y tener empatía en las situaciones que se van presentando en las relaciones que tiene la comunidad educativa. Acepta los cambios que se encuentren propicios y adecuados, y rechaza los que van en contra del ideario del establecimiento.

11



Pirámide del aprendizaje.

- **Autocontrol**

Controlar las emociones y tener la posibilidad de enfrentar situaciones negativas; saber afrontar oposición u hostilidad de otras personas mientras se trabaja en ambientes de estrés. Implica tener dominio de sí mismo, y es uno de las competencias que más interesa que se desarrolle en el equipo.

12



Nube de palabras relacionada con las competencias de eficacia personal.

- **Honradez**

Mantener un comportamiento éticamente lícito en cuanto a la relación con los otros miembros de la comunidad educativa, respetando la distribución de los bienes materiales.

Se refiere a evitar presentar como propios los logros de otros, distorsionar la verdad, o usar los recursos humanos o materiales de la institución en provecho propio.

- **Disponibilidad**

Dedicar el tiempo necesario para poder realizar las actividades que se requieren en el área especializada de cada miembro de la comunidad educativa.

Consiste en realizar y mantener una conducta que muestre la dedicación de cada persona al trabajo, y en la apertura y disposición para adquirir nuevas competencias y mejorar las que ya se poseen.

- **Identificación con la institución**

Vivir como propio el compromiso que la institución asume en su ideario, así como la voluntad de mantener el comportamiento adecuado en todas las situaciones docentes, administrativas y relacionales con los miembros de la comunidad educativa.

Cada institución tiene un ideario y una manera de interpretar los deseos de la comunidad educativa a la que sirve.


13

Comprobación



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: Evaluación del desempeño



La evaluación es un elemente inherente al hecho educativo

La evaluación es un elemento inherente al hecho educativo. Si no se evalúa, no se puede tener un punto de referencia para lograr una mejora. La mejora o falta de la misma no puede ser una apreciación subjetiva del gestor del recurso humano y líder educativo, de una junta directiva o de una junta de padres de familia.

Al usar objetivamente la evaluación en la gestión del talento humano, se puede diagnosticar con honradez y pensamiento analítico el éxito de las estrategias que se han implementado en los ámbitos de la institución educativa.

Es necesario evaluar toda la institución, desde la satisfacción de los padres de familia y el rendimiento del alumnado hasta los procesos de mantenimiento, procesamiento de desechos y reciclaje.

Nos centraremos ahora en la evaluación del desempeño docente, como una herramienta aplicada a la gestión del recurso humano.

La evaluación es un juicio de valor que una persona realiza respecto a una situación o relación.

Cuando se realiza de forma programada y sistemática, provee información que puede contribuir a que el juicio de valor sea indicativo de acercarse o alejarse de un objetivo.

El desempeño consiste en realizar las actividades y cumplir con las responsabilidades propias del trabajo a que una persona se compromete, y conlleva la puesta en práctica de los saberes, habilidades y valores que la persona posee.



La evaluación del desempeño valora actividades y responsabilidades.

Cuando se hace referencia a la evaluación del desempeño, ha de entenderse como la evaluación del modo de cumplir y hacer cumplir las responsabilidades inherentes al puesto, durante un período de tiempo específico por medio de mediciones de uso fácil y confiable.

El gestor del recurso humano y líder educativo necesita que la gestión de la evaluación del desempeño del equipo docente y directivo sea sistemática, con condiciones claras y con objetivos claramente establecidos.

a. Orientación y acompañamiento inicial

Cuando se ejecuta un programa de evaluación sistemática, es necesario que tanto la persona a quien se evalúa en el desempeño de sus responsabilidades y competencias como la persona que lleva a cabo la evaluación conozcan los términos de referencia que implica la misma.

Es necesario, si se está implementando el programa, que ambas partes estén completamente informadas del propósito de la evaluación, la periodicidad que tendrá y los aspectos y competencias que se evaluarán.

Si el programa ya está implementado y se incorpora nuevo personal a la comunidad educativa, es necesario que durante la contratación se le brinde un programa de orientación y acompañamiento inicial.

Se incluirá en el mismo las partes y detalles que se consideren convenientes, dependiendo de su grado de responsabilidad.

b. Integración

La integración a un equipo de trabajo será más fácil en la medida en que sus integrantes estén dispuestos a recibir y asistir a un nuevo miembro. Este proceso generalmente se hace en paralelo con el proceso de inducción.

Cuando varias personas realizan actividades laborales están integrando un equipo nuevo, este proceso es especialmente importante.

En las instituciones educativas es frecuente que existan equipos de trabajo que tengan asignaciones puntuales, y otras de carácter ordinario. Es tarea de todos los miembros del equipo lograr esta integración.

En un equipo de trabajo bien conformado, serán los miembros de este mismo equipo quienes proporcionarán un primer filtro de evaluación del desempeño, enseñando e informando a quien se incorpora de la necesidad de mejorar en aspectos puntuales relacionados con las responsabilidades que debe desempeñar.



Un equipo de trabajo ha de ser colaborativo

c. Inducción

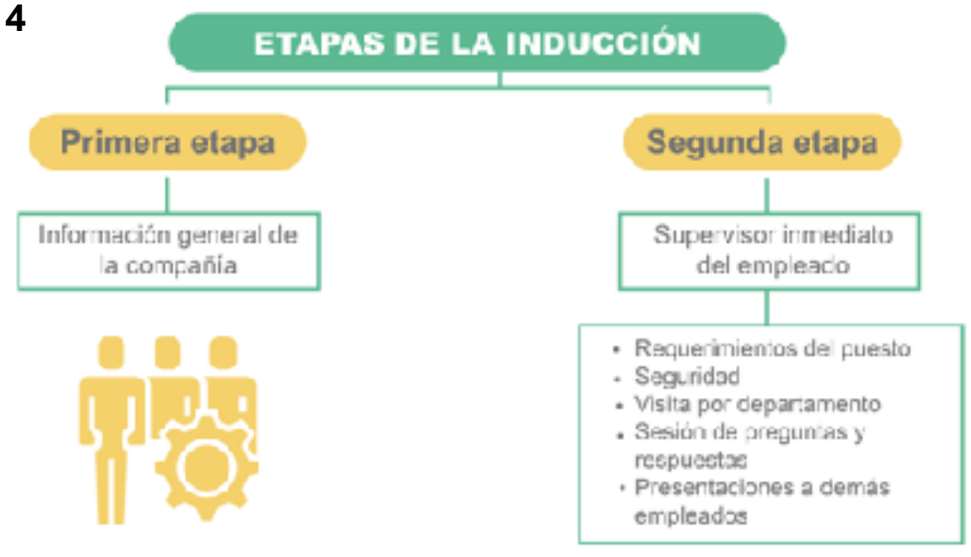
La inducción, referida a la evaluación del desempeño, tiene lugar durante el período de prueba luego del ingreso, transferencia, promoción o adquisición de talento en el propio lugar de trabajo. Se suele hacer en los primeros 30 días.

Es una forma de lograr reducir el tiempo que el nuevo integrante de la comunidad educativa necesita para conocer y empezar a vivir el ideario de la institución.

Es un medio de ayuda que el gestor del recurso humano debe diseñar y si es necesario ayudar a implementar, y que busca en primer lugar ayudar a la persona recién incorporada.

En el caso de personal de nuevo ingreso a la institución, la finalidad es condensar y presentar por diversos medios, la historia, razón de ser y objetivos de la institución educativa.

4



Se comparte la misión, visión, y políticas generales de administración de la institución, así como reglamentos internos de trabajo, instrucciones y modos de trato con los integrantes de la comunidad educativa.

Se informa de la relación jerárquica -jefe inmediato superior- así como de las formas de evaluación del desempeño y resultados esperados. También se deja claramente establecido el horario de trabajo, el día lugar y forma de pago, período vacacional, y prestaciones adicionales a las de ley si las hay.

La inducción tiene como propósito reducir la ansiedad e incertidumbre en relación con el cargo que se desempeñará el recién llegado, así como una oportunidad para clarificar dudas que el nuevo miembro del equipo administrativo, docente o directivo pueda tener y evitar errores por falta de comunicación.

Se realiza en este período un inventario de capacidades y necesidades de capacitación.

Concluye el proceso con la decisión que debe tomar el gestor del recurso humano junto al supervisor de la persona, basada en criterios objetivos, de la conveniencia o no de continuar con la relación laboral.

Al tomar esta decisión, el nuevo miembro del equipo debe ser notificado.

d. Proceso de evaluación del desempeño

Una vez incorporado al equipo administrativo, docente o directivo un nuevo miembro, debe conocer el proceso de evaluación de desempeño.


5

La evaluación del desempeño debe ser integral.

Esta evaluación tiene como objetivo asegurar que las competencias y resultados de las acciones del nuevo miembro de la comunidad educativa posee estén alineadas con el ideario de la institución.

Debe favorecer la comunicación fluida entre los miembros de la comunidad educativa y de la persona a quien se evalúa, siendo un instrumento que permita identificar fortalezas y áreas de mejora.

Estas áreas de mejora deben ser un insumo importante para proponer planes de mejora.

Se debe evaluar el desempeño de todos los miembros de los equipos administrativos, docentes y directivos con una frecuencia estable, con criterios claramente establecidos y entendidos por ambas partes -supervisor y supervisado- a ser posible en un ambiente de naturalidad que permita proponer medios de ayuda que sean coherentes con las necesidades de mejora del recurso humano.

El proceso de evaluación del desempeño también es una oportunidad de reconocer los logros que se obtienen en el desempeño de las labores ordinarias dentro de la comunidad educativa, y de agradecer los esfuerzos extraordinarios que la persona realiza.



Factores de la evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño debe tener lugar después de los primeros seis meses de labores, hasta que concluya la relación laboral.

Se debe evaluar el desempeño sistemáticamente, tomando en cuenta el contexto de cada institución educativa.

d.1. Métodos

El gestor del recurso humano debe establecer métodos de evaluación del desempeño que se usarán, así como sus criterios de acuerdo con los recursos con que cuente la institución.

La evaluación ha de contar con dos partes que el gestor del recurso humano ha de prever según sea la circunstancia y responsabilidad del puesto que se evalúa, siendo el responsable de la conducción el supervisor.

La primera parte es un registro escrito que consiste en una rúbrica con espacios para observaciones objetivas, y la segunda que consiste en una entrevista entre el supervisor -y si hace falta con el gestor del recurso humano- y la persona que es supervisada.

La metodología que se usa en cada institución sea pública o privada, varía en grado alto. Conviene mencionar tres métodos comúnmente utilizados, que van del más simple, y que implica el uso de menos recursos, al más complejo, que supone inversiones importantes.

- **Método de escala gráfica**

7
FORMULARIO DE EVALUACION MEDIANTE ESCALA GRAFICA

Nombre_____ Dpto./Unidad_____ Cargo____ Fecha

DESEMPEÑO DE LA FUNCION	Optimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	☐ Sobrepasa las exigencias. Muy rápido	☐ Con frecuencia sobrepasa las exigencias	☐ Satisface las exigencias	☐ A veces está bajo las exigencias	☐ Siempre inferior a las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	☐ Siempre superior. Muy esmerado en su trabajo	☐ A menudo superior. Es cuidadoso en el trabajo	☐ Su cumplimiento es regular	☐ Poco atento, satisfactorio, errores ocasionales	☐ Numerosas deficiencias. Numerosos errores
Conocimiento del trabajo	☐ Conoce todo lo necesario y aprende más	☐ Conoce lo necesario	☐ Suficiente conocimiento del trabajo	☐ Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento	☐ Escaso conocimiento del trabajo
Cooperación	☐ Excelente espíritu de colaboración	☐ Presta colaborar casi siempre	☐ Coopera a menudo	☐ Poca voluntad. Colabora solo a veces	☐ Rehúsa a cooperar

Modelo de evaluación de desempeño con el método de escala gráfica.

Se caracteriza por la evaluación del desempeño por medio de factores de evaluación ya definidos a los que se ha asignado parámetros de calificación.

Estos factores se presentan en un formato de doble entrada, generalmente una hoja de cálculo, en la que las líneas verticales representan la escala de medición y las líneas horizontales los aspectos a evaluar.

La escala de calificación y los estándares de desempeño varían según los objetivos de la institución educativa y los criterios que el gestor del recurso humano ve conveniente medir.

Estos criterios son en algunos casos numéricos, y en otros de apreciación del desempeño que puede ir desde el altamente satisfactorio hasta el nada satisfactorio.

Los factores que se miden necesitan tener estándares de desempeño, para que puedan ser objetivos. Estos factores deberán describir las responsabilidades y atribuciones con el mayor detalle y precisión posible, para hacerlos objetivos.

Los estándares deben tener una relación directa con el puesto que desempeña, dentro del equipo administrativo, docente o directivo, la persona evaluada.

Este método presenta como ventajas la rapidez, simplicidad y fácil entendimiento de su aplicación, lo que le hace asequible desde el punto de vista de inversión de recursos.

Sus desventajas son que está sujeto a distorsiones personales de quien evalúa, que en algunos casos puede llevar a una estereotipación del evaluado. Además, no permite flexibilidad al no poder documentar las razones por las que un estándar se alcanza de manera óptima o no.

Proporciona por tanto una visión radiográfica de la situación del desempeño de una persona

dentro de la institución pero no contempla sus causas; se ajusta únicamente a lo que está en el formato, sin tomar en cuenta las particularidades de la persona que es evaluada.

No toma en cuenta el contexto del personal evaluado, únicamente los objetivos que a criterio del evaluador ha logrado.

- **Método de elección forzada**



La evaluación del desempeño registra la observación de datos objetivos.

Evalúa el desempeño mediante frases descriptivas. Las frases varían según las características de la institución educativa.

Se presenta en un formulario, que contiene las frases, usualmente presentadas en bloques de cuatro. Usualmente dos con sentido positivo y dos con sentido negativo.

El evaluador debe forzosamente escoger de estos bloques de frases únicamente una que describa a su juicio el desempeño de la persona que se evalúa.

Sus ventajas son que reduce el sesgo personal del evaluador y su aplicación es simple.

Sus desventajas son que su elaboración e implementación consume gran cantidad de tiempo por quienes trabajan en su elaboración.

Sea el gestor del recurso humano, un gabinete escolar estatal especializado, un consultor, o un equipo directivo quienes realicen los formularios,

por la complejidad de la elección de las frases que sean representativas de los objetivos que se necesita medir, el tiempo que se invierte es significativo.

Además, debe complementarse con informes adicionales con respecto a oportunidades de desarrollo, capacitación o características personales que van de acuerdo o en contra al ideario de la institución.

- **Método de investigación de campo**

En el sector público, según las especificaciones de las leyes de la organización, se puede utilizar este método canalizándolo y organizándolo por medio de una Dirección de Servicio Civil, de un departamento del Ministerio de Educación, de una colaboración de un organismo internacional con las autoridades del país, o de consultorías nacionales o internacionales.

Puede darse el caso que se tenga apoyo de otras instituciones gubernamentales, alcaldías municipales o entidades sin fines de lucro que dedican recursos al desarrollo de la educación.

La conveniencia de su uso depende del tamaño, ubicación y contexto del establecimiento, así como de la disponibilidad de recursos.

En el sector privado, es usual que se recurra a entidades nacionales o internacionales de asesoría, a gabinetes conformados dentro de la propia institución o, si lo hubiera, a miembros del equipo directivo.

Este método supone la asistencia de un asesor o equipo de asesores especialistas en la evaluación del desempeño. La evaluación la realiza el jefe inmediato superior con la asistencia del especialista.

El asesor o equipo de asesores es preferiblemente seleccionado por el gestor del recurso humano y líder educativo; en el caso de instituciones de gestión pública por un supervisor de distrito en apoyo al director del establecimiento educativo.

Este realiza una evaluación con cada jefe inmediato superior del personal a su cargo, usando un instrumento que el asesor profesional propone.

Una hoja de ruta comúnmente utilizada consta de cuatro fases:

- **Diagnóstico del desempeño**, asignando un aspecto, que se categoriza entre altamente satisfactorio, satisfactorio y necesita mejorar.
- **Análisis suplementario**, que consiste en profundizar en las razones de la asignación de este aspecto en el diagnóstico, por medio de entrevistas del asesor al jefe inmediato superior de la persona evaluada.
- **Planeamiento**, que consiste en elaborar un plan de acción para la mejora del desempeño de la persona evaluada, que puede incluir coaching, readaptación de las funciones de la persona evaluada, capacitaciones adicionales, como también su promoción a otro cargo o su desvinculación de la institución.
- **Seguimiento**, que consiste en la verificación y comprobación del desempeño de la persona evaluada durante un período determinado.

Las ventajas de este método son que permite al jefe inmediato superior de la persona supervisada y al gestor del recurso humano tener una visión más profunda e imparcial del desempeño del personal de la institución, localizando causas de comportamiento y fuentes de problemas.

También proporciona una provechosa relación con el asesor profesional que permite proponer una capacitación de alto nivel para cada uno de los miembros de los equipos de la institución, acentúa la responsabilidad de cada uno y propone planes de desarrollo profesional.

9



Sus desventajas son el alto costo que tiene, al contratar a un asesor especialista en el tema, y el retraso en el procesamiento de la información por ser un proceso individualizado que propone inversión de tiempo de trabajo del equipo directivo y del gestor del recurso humano.

d.2. Implicaciones

El propósito ha de ser en todos los casos -aun cuando se considere que es necesario desvincular a una persona - promover el desarrollo de las personas que integran los equipos de la institución educativa.

El gestor del recurso humano ha de facilitar los procesos que encaminen a que la metodología de evaluación que conviene realizar en la institución sea un insumo importante para el aprovechamiento de las competencias y potencialidades de los miembros del equipo administrativo, docente y directivo.

En todos los casos, la persona que es evaluada debe estar al tanto de los resultados de su evaluación, de sus fortalezas y oportunidades de mejora.

También se han de tomar en cuenta las leyes de cada país sobre todo en el sector público, en torno a la posibilidad de remover a un miembro del equipo docente de un establecimiento.

Tanto en las instituciones educativas públicas como privadas, se deben considerar las protecciones legales, sindicales y de pactos colectivos, así como la situación y contexto en que se desenvuelve el personal docente.

d.3. Retroalimentación

La retroalimentación debe darla la persona que ha realizado la evaluación. Debe ser efectiva y oportuna. La forma de dar la retroalimentación tiene un impacto en el proceso en general de la evaluación del desempeño.

Por esta razón, la forma de dar retroalimentación debe ser objeto de capacitación para los evaluadores por parte del gestor del recurso humano, de tal forma que se obtenga un agregado de valor para la institución educativa como resultado de este medio de evaluación.



La retroalimentación forma parte del proceso de desarrollo personal

Cada institución, tanto del sector público como del sector privado, debe tener políticas particulares, relacionadas con la frecuencia y forma con que debe retroalimentarse a los miembros de los equipos de trabajo.



También tiene similitudes, cuando el gestor del recurso humano necesita capacitar a las personas que dan retroalimentación a los miembros de los equipos de trabajo de la institución, en el caso que sea él el encargado de darla.

- La retroalimentación debe ser preparada, tanto por la persona que ha realizado la evaluación como por la que ha sido evaluada.
- Las metas y expectativas deben estar claras por ambas partes, para que la retroalimentación sea útil y esté orientada siempre al mejoramiento de la persona evaluada.
- Debe ser presencial y personal cuando sea posible. Si no lo es por cualquier razón, conviene que se haga por medio de video conferencia, de tal forma que se dé un rostro humano al proceso.
- Ambas partes pueden ser específicas y ser capaces de dar ejemplos de información obtenida de primera mano.
- Debe ser un proceso ordenado que forma parte del trabajo ordinario y normal que se realiza en la institución.
- Conviene hacer énfasis en los aspectos positivos, y en los que es necesario mejorar.
- Utilizar herramientas tecnológicas para el registro, programación y comunicación es una práctica que se ha generalizado, y que tiene la ventaja de proporcionar pronto acceso a la información.

Comprobación



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: Procesos de capacitación y desarrollo profesional

1



Una de las responsabilidades principales del gestor del recurso humano es diseñar planes de mejora personal para el mejor desempeño del equipo administrativo, docente y directivo de la institución educativa.

El gestor y líder directivo deber ser la primera persona de la institución abierta al cambio positivo y con la inquietud de desarrollar cada vez más su potencial.

Algunas instituciones educativas tienen la posibilidad de ayudar a los miembros de sus equipos para que puedan desarrollar su ámbito profesional -en ocasiones también otros campos (espiritual, relaciones familiares personales o asistencias especiales en caso de emergencias materiales)- o están obligados por la ley a tener capacitaciones o certificaciones.

En una comunidad educativa las relaciones entre los actores son prioridad para la institución. Las relaciones de confianza entre el equipo docente y sus alumnos, los padres de familia y sus hijos, o el equipo directivo con todos, son raramente susceptibles de ser certificadas.

La mejora profesional de cada miembro del equipo, por el contrario, si es un proyecto de acuerdo con el ideario de la institución que agregará valor a la misma.

a. Capacitación y certificación

El gestor del recurso humano y líder educativo debe realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y certificación del personal de la institución.

La educación es una actividad que requiere compromiso a mediano y largo plazo, por lo que estos procesos deben estar presentes para evitar que la rápida transformación del ambiente educativo por los avances de la tecnología haga obsoletos los conocimientos de los equipos de trabajo.

El gestor del recurso humano ha de asegurar que estos procesos de cambio no hagan mella en el ideario de la institución educativa.

La capacitación es un esfuerzo sistemático que requiere la inversión de recursos, especialmente de tiempo y económicos, que permite llegar a realizar de forma competente una actividad.

En el ámbito de la institución educativa se dará prioridad a las capacitaciones que mejoren el desempeño de las responsabilidades.

2



La capacitación docente mejora el aprendizaje de los estudiantes.

El objetivo de estas capacitaciones es mejorar el desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes

Las capacitaciones pueden darse en la institución misma, en ámbitos externos o en ambiente virtual.

Si son capacitaciones de áreas ajenas a su área de trabajo, el equipo directivo habrá de decidir si es posible y conveniente apoyar en esta inversión al miembro del personal si lo solicite.

En ocasiones puede ser una recompensa por un alto rendimiento en el desempeño en su área de trabajo, pero esto es excepcional.

Si no es posible brindar apoyo, conviene indicar con claridad y respeto que esta capacitación queda en el ámbito privado de la persona interesada.

Una certificación es un documento, expedido por un ente que avala la certeza de haber completado un pensum de estudios, sea de un sistema formal de educación o de un sistema de certificación.

El documento generalmente es un diploma, título, licencia o constancia de curso.

Como medida de prudencia, el gestor del recurso humano debe estar informado de la validez de las certificaciones obtenidas por el personal de la institución. Gracias a la tecnología es posible comprobar fácilmente la legitimidad de la certificación y del ente certificador.



La certificación del personal docente debe tener la validez legal.

En la institución educativa, es común que los entes locales de las políticas educativas nacionales exijan

certificaciones a cada persona, generalmente en el área de especialidad en que trabaja.

b. Desarrollo profesional

El progreso y crecimiento en el ámbito profesional, si bien es responsabilidad personal de cada miembro del equipo, debe ser promovido activamente por el gestor del recurso humano y líder educativo, ya que supone ventajas para la institución.

Tener personal que comparta los valores del ideario y el proyecto educativo y esté desarrollado profesionalmente es un valor. El desarrollo profesional es un compromiso personal de las personas que sirven a la comunidad educativa para obtener mejores resultados.

Tener un grado académico aunque no lo es todo para ser un profesional de la educación competente, actualmente es necesario.



La personalidad y preparación del profesor permite el funcionamiento de un establecimiento educativo.



El empirismo profesional en la educación del siglo pasado ya no es una opción en el siglo XXI, por fortuna, cada vez más la tecnología hace accesibles cursos y herramientas para incrementar el desarrollo profesional.

Conviene señalar que no todo es tecnología. Generalmente el aprendizaje mayor para el profesor es estar en clase. Sin embargo, la experiencia y los valores aliados con los adelantes tecnológicos y la voluntad expresa de desarrollarse profesionalmente, le ayudará a conseguir niveles más altos.

c. Previsión de sucesión

En la institución educativa el gestor del recurso humano debe, cuando es posible, considerar un plan de sucesión para los cargos críticos.

Un cargo crítico puede ser un miembro del equipo directivo, o un área docente para la que es muy complicado conseguir talento bien capacitado y acreditado.

Este plan de sucesión es un proceso estratégico que trae como beneficio el ahorro de recursos a invertir en una búsqueda profesional de talento y el aumento de expectativas de permanencia en la institución.

No es un plan de carrera en la institución, pues no todos los docentes serán directivos o serán capaces de dar clases en áreas muy especializadas, sino un plan flexible que desarrolla plenamente el potencial existente en la institución.

Para el gestor del recurso humano es una herramienta que puede servir como incentivo a personas que estén dispuestas a desarrollar sus competencias o a adquirir las competencias necesarias para ser parte de este plan de sucesión.

5



En todos los contextos educativos es conveniente tener un programa de sucesión.

No tener un plan de sucesión supone un desperdicio de recursos y la necesidad de improvisar cuando sucede un imprevisto.

d. Evaluación

El proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de mejora continua que debe ser medido para verificar su eficacia.

Las normas de evaluación del proceso deben ser propuestas y dadas a conocer por el gestor del recurso humano o por el equipo directivo.

6

HABILIDADES Y COMPETENCIAS						LOGROS	
Competencias	1	2	3	4	5	Logro	Porcentaje de cumplimiento (%)
Conocimiento técnico, aprendizaje y organización							
Trabajo en equipo							
Habilidades sociales							
Ética profesional							
Creatividad							



7

El éxito del proceso se mide en tres puntos clave:

- La participación de los miembros de los distintos equipos de la institución en los eventos de capacitación, obteniendo a ser posible una certificación.
- La transferencia de las nuevas capacidades adquiridas, que pasan a formar parte de la evaluación de su desempeño.
- La retroalimentación que proveen los miembros de los equipos de la institución educativa por medio de una encuesta de satisfacción relacionada con la capacitación que han recibido, para conocer sus impresiones, utilidad de las capacidades desarrolladas y expectativas para futuras capacitaciones.

Estos insumos sirven de guía al gestor del recurso humano para aprovechar las experiencias positivas y aplicar los correctivos que hagan falta.

Comprobación



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



Capítulo XXVI: Herramientas digitales para la gestión de la promoción del conocimiento para el talento humano del centro educativo

El gestor del recurso humano tiene a su alcance herramientas digitales de fácil acceso y extraordinario alcance, para promover cursos con o sin certificación cada vez más disponibles.

Debe conocer de primera mano estas herramientas, de las que se encuentran a continuación ejemplos. Hacer uso de estas herramientas como parte del programa de mejora personal de los miembros de los equipos de la institución educativa, es algo no solamente conveniente sino altamente deseable e incluso necesario.

Tienen la ventaja de que con el acceso a internet se ahorra tiempo y se evitan desplazamientos y otros recursos.

a. Herramientas de la Web 2.0

Hay una creciente variedad de plataformas que el gestor del recurso humano puede aprovechar para promover el conocimiento de nuevas técnicas, destrezas, habilidades y formas de enseñar interactivas.



Herramientas de la Web 2.0, un universo digital en expansión constante.

Su uso puede tomarse como un indicador de medición para la evaluación del desempeño, pues es cada vez mayor la cantidad de usuarios y los usos que estas herramientas tienen.

También se ha incrementado el acceso a internet por medio de distintos planes de las empresas que prestan este servicio en un mercado cada

vez más competitivo para un número cada día mayor de personas.

Hemos de empezar por nosotros mismos, y es aquí en donde el gestor del recurso humano tiene esa oportunidad concreta de usar y hacer usar los dispositivos digitales de forma responsable y ética a los miembros de los equipos bajo su responsabilidad, de acuerdo con el ideario de la institución y para beneficio de los estudiantes.

En el eLibro “Ambientes de Aprendizaje Flexibles para la Integración de las TIC” publicado por la Editorial ARA, el gestor del recurso humano encuentra información relevante sobre este tema.

b. Youtube

Este portal de Internet es un repositorio de videos a nivel planetario que contiene un número creciente de presentaciones.

2

Youtube, un sitio web para ver y compartir videos.

i. Visualización de videos

Muchas de estas presentaciones son apropiadas para aprender técnicas y conceptos, así como para su uso en el aula. Según el sitio de prensa de youtube, cuenta con mil millones de usuarios diarios, por lo que se constituye en un referente para el gestor de recursos humanos.

ii. Canal personal para difusión de videos

Para propósitos del proceso de inducción, son cada vez más las personas e instituciones que tienen un repositorio de videos que pueden compartir con los miembros que se incorporan a los equipos.

c. Google académico

3

Google Académico: contenidos académicos especializados

Google académico es un buscador de Google que promueve el conocimiento, pues sus contenidos son del mundo académico.

Es un buscador especializado, que permite encontrar con facilidad bibliotecas, repositorios, artículos periodísticos, bases de datos y un fondo de conocimiento que se incrementa minuto a minuto.

Su uso depende del interés de cada persona, pero lo hace especialmente atractivo cuando se propone como fuente de trabajo investigativo dentro de la comunidad educativa por medio del equipo docente.

También plantea la posibilidad de su uso por parte del alumnado.

d. Blogger

4

Blogger permite crear y editar escritos

Blogger es un servicio también de Google que permite crear, editar y promover escritos.

El gestor del recurso humano puede desarrollar en los docentes y directivos sus capacidades de compartir experiencias y aprender de otros.

e. Khan Academy

Khan Academy es una organización sin fines de lucro que presenta hasta el momento cuatro áreas que pueden interesar al gestor del recurso humano.

5



Khan Academy, un sitio web de cursos en línea

Para el equipo de administración o para conocimiento propio y del equipo directivo, puede convenir los cursos de economía y finanzas.

Para el equipo docente y alumnado, cuenta con clases de matemática y ciencias naturales.

También presenta cursos de computación, disponibles en la red, sin costo.

f. Coursera

Coursera es una plataforma de cursos gratuitos de un número creciente de universidades.

Es una propuesta que interesa al gestor del recurso humano ya que proporciona cursos en los que por un costo reducido se puede obtener una certificación.

Además, promueve la calificación entre pares, lo que puede ser una experiencia muy formativa para los miembros de la comunidad educativa.

Coursera es un sitio en el que es necesario pagar para recibir los cursos. Tiene políticas de ayuda financiera para habitantes de algunos países que reúnan una serie de características.

i. Redes sociales

El poder de las redes sociales ha ido en constante crecimiento durante el siglo XXI.

El gestor del recurso humano debe proveer capacitación al personal de la institución en relación con el correcto uso de estas redes.

6



Redes sociales en Internet.

Es importante también capacitar en la moderación de su uso, medidas de seguridad y modos no aceptables de uso, desde el punto de vista profesional.

j. Sitios web de canales de noticias

Los canales televisivos y emisoras de radio cuentan generalmente con un sitio web, en el que se presentan continuamente seguimiento de información que puede ser de relevancia para las personas.

7

Canal de Noticias Cable News Network.

Al gestor del recurso humano le interesa conocer canales de distribución de noticias -algunos de ellos solamente en formato digital- pues es frecuente que en ellos aparezcan estudios sobre procesos educativos, resultados de estudios y metodologías innovadoras.

k. Aplicaciones para diversos sistemas operativos

Las páginas web y plataformas que estudiamos en este capítulo cuentan cada vez más con aplicaciones para diversos sistemas operativos.

8



Sistemas operativos para dispositivos digitales.

Estas aplicaciones son generalmente desarrolladas para móviles.

Existen aplicaciones de integración escolar que facilitan la gestión de una institución, entre otras cosas permiten:

- El intercambio personalizado de notas directamente a padres de familia, es distinto a un mensaje enviado por correo electrónico en el sentido que la aplicación tiene como principal propósito el uso escolar.
- La comunicación instantánea en caso de una emergencia.
- Llevar una bitácora de incidencias.
- Generar una variedad de reportes de uso frecuente para el equipo administrativo, docente y directivo.
- Acceder instantáneamente a controles de asistencia, a notas numéricas e incluso a recursos contables que permiten dar seguimiento a los recursos financieros de la institución.

Estas aplicaciones están disponibles para diversas plataformas de funcionamiento, destacando Windows y Mac para computadoras de escritorio y iOS para dispositivos Apple y Android para Google.

Si la institución educativa tiene la posibilidad de tener estas herramientas de gestión, el gestor del recurso humano ha de procurar la capacitación correspondiente.

Comprobación



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

Comprobación del Capítulo XXVI

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

secretario@uomac.net

¡Buen Trabajo!



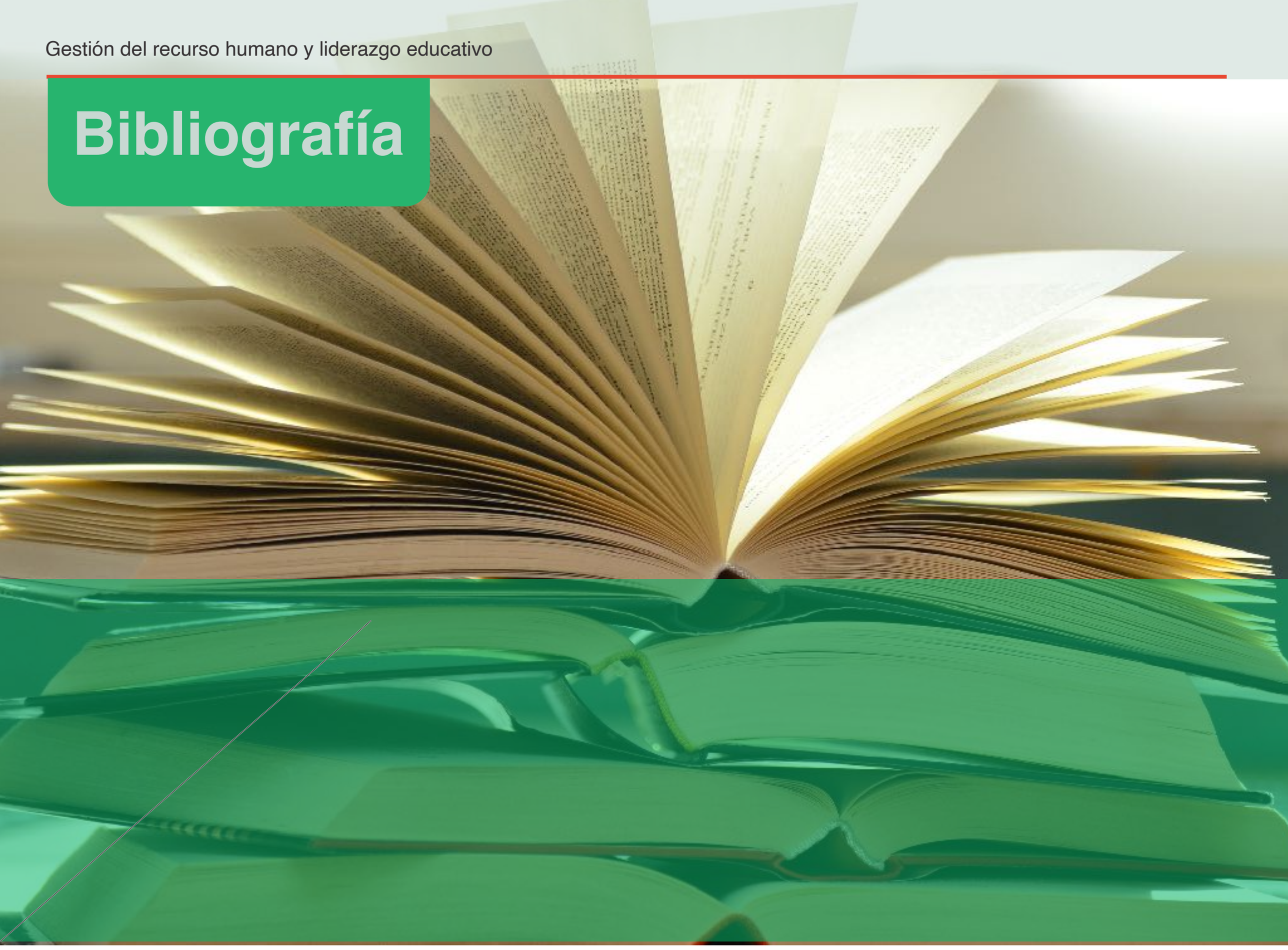


Has terminado el estudio del curso
Gestión del recurso humano y liderazgo educativo.
Ingresa en la plataforma para resolver la

Evaluación Corta de Aprendizaje (ECA)

Si tienes alguna dificultad, no dudes en
ponerte en contacto con UOMAC en:
informacion@uomac.net

Bibliografía



Bibliografía:

1. Cabrera, Luisa Müller de (2017) Planificación Estratégica por Resultados. Libro electrónico. Editorial ARA 275 páginas.
2. Casares Arrangoiz, David. (1994) Liderazgo, capacidades para dirigir. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 2ª. Edición. 184 páginas.
3. Castillo, José (2015) Gestión del Talento Humano (Un enfoque integrado de la gestión humana). Libro electrónico. 386 páginas.
4. Cleaves, María Chinchilla de (2016) Ambientes de Aprendizaje Flexibles para la Integración de las TIC. Libro electrónico. Editorial ARA 451 páginas.
5. Heller, Robert y Tim Hindle. (1998) El manual esencial del gerente. Hong Kong. 864 páginas.
6. Hernández, Patricia Zuleta de (2017) Fundamentos, Estructura y Contextualización del Currículo. Libro electrónico. Editorial ARA 360 páginas.
7. Maldonado Repetto, Valentina (2017) Teoría del Conflicto. (Libro electrónico en elaboración Editorial ARA aproximadamente 180 páginas)
8. Nieto Gil, Jesús María. (2017) El libro del director de centro docente: Liderazgo y gestión en los centros educativos. Libro electrónico. 731 páginas.
9. Robbins, Stephen P. y Coulter Mary. (2005) Administración, teoría y práctica. México. 8ª. Edición. 640 páginas.
10. Rojas Porras, Carlos (2017) Asesoría y supervisión educativa. Libro electrónico. San José. 265 páginas

11. Peinado, Hemel Santiago. (2013) Manual de gestión y administración educativa. Bogotá. 411 páginas
12. Strelchenko, Andrei. (2017) Manejo de los Conflictos. (Libro electrónico 398 páginas)
13. Werther, William B. (2008) Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. México. 6ª Edición. 602 páginas.

Webliografía:

1. Liderazgo y recursos humanos
http://www.uco.es/dptos/educacion/congresolider/comunica39.htm
2. Gestión de equipos y liderazgo
http://ciberconta.unizar.es/leccion/gestequ/
3. Dimensiones del aprendizaje
http://biblioteca.ucv.cl/site/colecciones/manuales_u/Dimensiones%20del%20aprendizaje.%20Manual%20del%20maestro.pdf
4. Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas
http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf
5. Liderazgo y la importancia del talento humano para el éxito de una organización
http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10086/2/BustosPenaNidiaIsabel2013.pdf
6. Los desafíos para la Gestión del Talento Humano
http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/los-desafios-la-gestion-del-talento-humano-gth/
7. Propuesta para la Gestión del Talento Humano y la Comunicación en CTN, Sistemas de información S. A.
http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf

Glosario



A

Acoso: En centros de enseñanza, hostigamiento que uno o varios alumnos ejercen sobre otro con el fin de denigrarlo y vejarlo ante los demás.

Actitud: Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

Adicción: Afición extrema a alguien o algo.

Administrar: Dirigir una institución.

Algoritmo: Conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución de un problema.

Aplicación: Programa preparado para una utilización específica, como el pago de nóminas, el tratamiento de textos, etc.

Atracción del talento: Estrategias para retener y reclutar personal operativo.

B

Bit: Unidad de medida de cantidad de información, equivalente a la elección entre dos posibilidades igualmente probables.

Burocracia: Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios.

Buscador: Programa que permite acceder a información en internet sobre un tema determinado.

Búsqueda del talento: Proceso de exploración para encontrar un futuro colaborador con un perfil determinado que desempeñe labores específicas.

C

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Capital humano: Potencialidad productiva de las personas de una empresa en función de su educación, formación y capacidades.

Certificación: Acción y efecto de certificar.

Código: Conjunto de reglas y preceptos sobre cualquier materia. Cognitivo: Perteneciente o relativo al conocimiento. Compromiso: Obligación contraída.

Conflicto: Problema, cuestión, materia de discusión.

Contexto: Entorno físico o de situación, político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el que se considera un hecho.

Correctivo: Que corrige, atenúa o subsana.

Costo: Cantidad que se da o paga por algo.

Criterio: Juicio o discernimiento.

Cualidad: Elemento o carácter distintivo de la naturaleza de alguien o algo.

D

Dato: Información dispuesta de manera adecuada para su tratamiento por una computadora.

Delegar: Dicho de una persona: dar la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio a otra, para que haga sus veces o conferirle su representación.

Derecho de autor: Derecho que la ley reconoce al autor de una obra intelectual o artística para autorizar su reproducción y participar en los beneficios que esta genere.

Desempeñar: Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.

Detallar: Tratar o referir algo por partes, minuciosa y circunstanciadamente.

Diagnosticar: Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.



Digital: Dicho de algunos medios de comunicación, especialmente de prensa: que se publican en internet o formato electrónico.

Dirección: Acción y efecto de llevar rectamente algo a un lugar determinado.

Directivo: Que tiene facultad o virtud de dirigir.

Director: Persona que dirige algo en razón de su profesión o cargo.

Diseñar: Hacer un trazo, proyecto o plan.

Dispositivo: Mecanismo o artificio para producir una acción prevista.

E

Empatía: Sentimiento de identificación con algo o alguien.

Empirismo: Conocimiento que se origina desde la experiencia.

Enfocar: Dirigir la atención o interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo acertadamente.

Entorno: Conjunto de características que definen el lugar y la forma de una aplicación.

Entrevista: Acción y efecto de mantener una conversación con un fin determinado.

Esquema: Representación gráfica o simbólica de cosas materiales o inmateriales.

Estatus: Situación relativa de algo dentro de un determinado marco de referencia.

Estratégico: Perteneciente o relativo al arte de dirigir un asunto.

Estrés: Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.

F

Flexible: Que se adapta con facilidad a la opinión, a la voluntad o a la actitud de otro o de otros.

Función: Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

G

Gestión: Acción y efecto de hacer diligencias para el logro de un fin determinado.

H

Hipotálamo: Región del encéfalo situado en la base cerebral, unida a la hipófisis por un tallo nerviosos y en la que residen centros importantes de la vida vegetativa.

I

Ideario: Repertorio de las principales ideas de un autor, de una escuela o de una colectividad.

Ilícito: No permitido legal o moralmente.

Incongruencia: Dicho o hecho faltos de sentido o de lógica.

Infografía: Técnica de elaboración de imágenes mediante computadora.

Infraestructura: Conjunto de elementos, dotaciones o servicios necesarios para el buen funcionamiento de un país, de una ciudad o de una organización cualquiera.

Internet: Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación.

Inversión: Acción y efecto de emplear un recurso para una acción determinada.

J

Jerárquico: Perteneciente o relativo a la jerarquía.

L

Laboral: Perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social.

Líder: Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

Logística: Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución.

M

Manual: Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia.

Memorando: Informe en que se expone algo que debe tenerse en cuenta para una acción o un determinado asunto.

Método: Modo de decir o hacer con orden.

Motivación: Conjunto de factores internos o externos que determinan las acciones de una persona.

N

Nativo: Innato, propio y conforme a la naturaleza de cada cosa.

O

Ofimática: Automatización, mediante sistemas electrónicos, de las comunicaciones y procesos administrativos de las oficinas.

Organigrama: Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.

P

Paradigma: Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento.

Parámetro: Variable que, en una familia de elementos, sirve para identificar cada uno de ellos mediante su valor numérico.

Perfil: Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.

Polifacético: Que ofrece varias facetas o aspectos.

Prestigio: Pública estima de alguien o algo, fruto de su mérito.

Principio: Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

Privacidad: Ámbito de la vida privada que se tiene derecho a proteger de cualquier intromisión.

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Profesiograma: Representación gráfica de los atributos profesionales de una persona.

Programa: Conjunto unitario de instrucciones que permite a una computadora realizar funciones diversas, como el tratamiento de

textos, el diseño de gráficos, la resolución de problemas matemáticos, el manejo de bancos de datos, etc.

Protocolo: Conjunto de reglas que se establecen en el proceso de comunicación entre dos sistemas.

Punto de acceso: Dispositivo que crea una red de área local inalámbrica, normalmente en una oficina o un edificio de grandes dimensiones.

R

Rasgo: Peculiaridad, propiedad o nota distintiva.

Reclutar: Reunir gente para un propósito determinado.

Recursos: Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Red social: Plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios.

Referencia: Relación, dependencia o semejanza de algo respecto a otra cosa.

Registro: Índice o lista de personas o cosas que se consignan para un fin determinado.

Repositorio: Lugar donde se guarda algo.

Retroalimentación: Realizar las correcciones necesarias con el objeto de mejorar una competencia..

Rotación de personal: Constante cambio de colaboradores en una organización.

S

Seguimiento: Acción y efecto de dar continuidad.

Selección: Acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas.

Sentido común: Capacidad de entender o juzgar de forma razonable.

Sistemático: Que sigue o se ajusta a un sistema.

Software: Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.

T

Tecnología: Conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Transferencia: Acción y efecto de trasladar.

W

Web 2.0: Sitios en la red que facilitan el compartir la información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en internet.