



# Multiversidad Management

DESDE ABRIL DE 2012

## EDICIÓN ESPECIAL



Federico  
Malpica

Sergio  
Tobón

Ricardo  
Perret

Antonio  
González

Felipe  
Martínez

Milly  
Cohen

Fidel  
Ibarra

Mario  
Marengo

Antoni  
Zabala

Silvano  
Hernández

José  
M. Frías

Cynthia  
Menchaca

Yordanka  
Masó

\$39.00 Exhibir hasta el 15 de agosto de 2017

3 2

7 524351780501 6

EDICIÓN ESPECIAL 2017



### Planta y Corporativo Culiacán

Tel. (667) 712 9557 con 10 líneas  
Dr. J. Kumate Rodríguez No. 5420 Interior 3 y 4  
Parque Industrial El Trébol, C.P. 80300 Culiacán, Sin.

### Planta y Oficina Culiacán

Tel. (667) 715 1115 con 6 líneas  
José Aguilar Barraza No. 126 Pte. Col. Jorge Almada  
C.P. 80200 Culiacán, Sinaloa

### Planta y Oficina Guadalajara

Tel. (33) 3627 7249  
Prolongación 5 de Mayo No. 6850 Bodega 2  
C.P. 45019 San Juan de Ocotán, Zapopan, Jalisco

### Oficina Mazatlán

Tel. (669) 985 4765  
Gutiérrez Nájera No. 600 A-1  
Col. Centro C.P. 82000 Mazatlán, Sin.

### Oficina Tijuana

Tel. (664) 623 2397  
Blvd. Industrial No. 17515 Local B12 Plaza Amistad,  
Col. Otay Constituyentes C.P. 22510 Tijuana, B.C.

### Oficina Cd. Obregón

Tel. (644) 169 1929  
California No. 238 Nte. Plaza Las Palmas  
Local 17 C.P. 85000 C.d. Obregón, Sonora

### Oficina La Paz

Tel. (612) 121 4160  
Blvd. Forjadores y Priv. Tabachines No. 215 L-105  
Col. Adolfo Ruiz Cortines C.P. 23040 La Paz, B.C.S.







Embarcaciones de gran calado, podrán arribar al puerto de Mazatlán, gracias a los trabajos de dragado que se iniciaron con el apoyo del Gobierno Federal.

**PLAN DE AUSTERIDAD**  
EL GOBIERNO ESTADAL

**No+**  
TÍTULOS, TALENTOS, MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES

**NO SE OTORGARÁN**  
VEHÍCULOS PARA USO PERSONAL

**No+**  
Duplicado de funciones en nómina  
**SE CANCELAN**  
UNIDADES DE SERVICIO TÉCNICO

**No+**  
CHOFERES A LOS MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES

**NUNCA SER VISION PÚBLICO**  
CANTAR NINGÚN QUC'UC'UC'

**ALERTA DE VIOLENCIA DE GÉNERO**

**¡NO OLVIDES!**  
LLEVAR SIEMPRE TU KIT DE EMERGENCIAS

**AYOHE | CUASAVE | NAVOLATO**  
**HAZATLÁN | CUIACÁN**



**100 DÍAS DE TRABAJO**  
**OBRAS**  
DE MAZO

**54** Tramos de pavimentación programados por el Gobierno del Estado

**83** Tramos de rehabilitación programados

**26** Tramos de atención de emergencia

**19.5** Km de carreteras programadas

**PROGRAMADO EN RECURSO 2017**

**27** Tramos de pavimentación programados

**44** Tramos de rehabilitación programados

**13** Tramos de atención de emergencia programados



En esta primera etapa nuestra prioridad ha sido

**¡LO QUE LOS SINALOENSES PIDIERON!**

Hemos realizado obras de infraestructura; acciones sociales y detonantes del desarrollo económico; estrategias de largo aliento en materia de seguridad pública, y de manera muy importante, lanzamos un plan de austeridad en el gasto del gobierno. También propusimos las reformas que reducen el número de diputados y regidores, así como los mecanismos legales para castigar a quien cometa delito con los recursos públicos.

**GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA, ¡SI CUMPLE!**



# LA COMUNICACIÓN NOS UNE

Nos interesa saber tu opinión.



/Multiversidad.Management

Les felicito por producir artículos tan interesantes.

**Karla Álvarez**

Me fascina la revista...¡Muchas felicidades!

**Sara Hernández**

Muchas felicidades a todo el equipo de trabajo de la revista Multiversidad.

**Fernanda Soto**

Es sin duda una de las mejores revistas de educación que he leído.

**Ana Ontiveros**



contacto@revistamultiversidad.com

Necesitamos más revistas como ésta, con contenido inteligente, pero sobre todo ligero y entendible para nosotros como jóvenes.

**Mariana Jiménez**

Los temas de su revista nos han apoyado mucho en las juntas académicas de nuestra institución.

**Álvaro González**

Estoy impresionado por la relevancia de los temas y la elevada calidad de

las contribuciones.

**Federico López**

Muy buenos temas, adecuados para todo tipo de público, pero sobre todo excelente costo.

**Enrique Trejo**

Me encanta su revista, no puedo esperar a que salga el siguiente número.

**Adrián Rodríguez**

La claridad y sencillez de su diseño la hacen amable para la lectura.

**Sandra Osuna**

micmazatlan

Mztintcenter

mztintcenter



[www.mazatlaninternationalcenter.com](http://www.mazatlaninternationalcenter.com)

*Sin importar el tamaño,  
su evento lucirá Espectacular...*

El lugar ideal para encuentros, Académicos, Culturales, Sociales, Musicales, Deportivos Convenciones, Congresos, Foros, Ferias, Exposiciones, Etc. En un recinto Innovador, moderno y con tecnología de vanguardia que harán de su evento algo memorable.

Av. Del Delfín # 6303 Fracc. Marina Mazatlán,  
C.P. 82103 Mazatlán Sinaloa México  
Tel. (669) 989-60-60  
info@mazatlanic.com



# Editorial

## Compilando para su provecho.

**P**ara esta edición especial se han seleccionado temas, que por su importancia, reúnen las condiciones suficientes para que la entrega sea de su completo agrado, tal y como se han realizado los números anteriores.

En el transitar del trabajo editorial, nos conduce a revivir temáticas que tienen vigencia permanente, dado que los ambientes aún continúan en nuestro alrededor y las ponencias de los colaboradores pueden ser retomadas con toda normalidad.

Así como se maneja en el encabezado de esta editorial, la compilación ha sido compleja pero consideramos rendirá buenos frutos para su aprovechamiento, ya que las temáticas aquí presentadas son de las mejores plumas que han plasmado su legado en cada una de las páginas de nuestra revista.

Poco se puede ya comentar de los artículos de Tobón, Perret, Marengo, Malpica, Cohen, Martínez Rizo, Frías, Menchaca, Zabala, Masó, González, Hernández e Ibarra, cuando ya por sí solos demuestran un alto nivel de aporte para el conocimiento. Cada uno de ellos manifiesta y representa un dominio en su área.

El espacio es la principal limitante para que muchos otros artículos no estén considerados de momento, mismos que no demeritan para nada aparecer reeditados, salvo que no haya el suficiente paginado para albergarlos.

La presente entrega ha sido pensada con el afán de mostrar colaboraciones plurales y vastas que estén al alcance de todo lector, ya sea para quien nos ha mantenido en su preferencia durante todos los números o para quien en corto tiempo, o por vez primera, se compenetra en la lectura de Multiversidad Management.

El compromiso es mantenernos en su preferencia, como “la revista de contenido inteligente”, y mientras así sea, seguiremos esfornzándonos en brindarle un servicio de calidad y a la altura de lo que usted, amable lector(a), merece.

Deseamos el disfrute de esta edición especial.

Emiliano Millán Herrera.  
Director General.

emiliano.millan@revistamultiversidad.com  
www.revistamultiversidad.com



**Multiversidad**  
Management

**DIRECTORIO**

Consejo de Administración

**José Manuel Figueroa Acosta**  
Presidente

**Martha Alicia Gamboa Enríquez**  
Vicepresidenta

**Emiliano Millán Herrera**  
Dirección General

**Fabiola Gárate Guzmán**  
Dirección Editorial

**Manuel Roberto Báez Garate**  
Dirección Fiscal y Contable

**José Antonio Hernández Chico**  
Dirección de Marketing

**Raúl Armando Aguilar Rendón**  
Dirección de Ventas

**Juan Antonio Rendón Payán**  
Dirección de Comunicación y Tecnología

**Dania Anahí Castillo Treviño**  
**Melina Gámez Rivas**  
Producción y Diseño

**Guadalupe Encinas Franco**  
Corrección Editorial

M Multiversidad Management, revista bimestral junio a julio de 2017. Editor Responsable: Emiliano Millán Herrera. Número de Certificado de Reserva otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor: 04-2012-032113100000-102. Número de Certificado de Licitud de Título y Contenido: 15963. Domicilio de la Publicación: Av. Acueducto No. 4851, piso 1 Local-6, Col. Real de Acueducto, C.P. 45116, Zapopan, Jalisco. Imprenta: Reproducciones Fotomecánicas, S.A. de C.V., Domicilio: Durazno No.1, Colonia San José de las Peritas, C.P. 16010, Delegación Xochimilco, Mexico, D.F. Los espacios publicitarios que aparecen en esta revista son responsabilidad única y exclusiva de los anunciantes. La información, opinión, análisis y contenido de esta publicación es responsabilidad de los autores que la firman, razón por la cual la casa editorial no asume ninguna responsabilidad.

**CONTACTO**

contacto@revistamultiversidad.com  
01 800 506 52 27 Ext. 163  
01 669 112 16 16 Ext.5

**PUBLICIDAD**


**Publicidad y Ventas**

**Raúl Armando Aguilar Rendón**  
raul.aguilar@revistamultiversidad.com


**Oficinas de Representación**

**Guadalajara, Jalisco**  
publicidadgd@revistamultiversidad.com  
**México, Distrito Federal**  
publicidaddf@revistamultiversidad.com

# Contenido



**6** Pasado y presente de la enseñanza por competencias



**12** ¿Qué tipo de película es tu vida?




**16** Trabajo colaborativo. Acciones para su implementación en la gestión del talento humano y la docencia



**24** La educación, prioridad para el desarrollo




**30** La calidad educativa desde el aula




**40** Evaluación docente en México: una oportunidad para mejorar la educación





**46** El secreto de la motivación: resultados del estudio sobre cómo se construye y funciona




**50** Educación superior ante los desafíos del siglo XXI




**58** Liderazgo educativo: la clave de la sociedad del conocimiento



**64** Una ciudad educadora. Análisis del binomio ciudad-educación



**68** El tiempo escolar: una reflexión docente



**70** Coaching socioformativo: estrategia para el liderazgo directivo



**76** Amar la profesión docente

# PASADO Y PRESENTE DE LA ENSEÑANZA POR COMPETENCIAS

Antoni Zabala Vidiella

“De un modo u otro, siempre  
hemos aprendido a ser más o  
menos competentes en algo”



**E**n el siglo pasado, los colectivos de educadores con más inquietudes innovadoras, han ido elaborando una serie de métodos suficientemente conocidos pero poco utilizados: proyectos, centros de interés, resolución de problemas, simulaciones, investigación del medio... Son métodos, todos ellos, que han nacido anteriormente a la utilización del concepto de competencia como término para concretar las finalidades de la educación. Formas de enseñar que hoy en día podemos considerar como adecuadas a las condiciones de una enseñanza para el desarrollo de competencias *para la vida*.

De un modo u otro, siempre hemos aprendido a ser más o menos competentes en algo. Históricamente la sociedad ha hecho todo lo posible para que las nuevas generaciones fueran el máximo de competentes en todos los órdenes de la vida. Pero, entendida la competencia como aquello que disponemos las personas que nos permite dar respuesta de manera eficiente a los problemas o cuestiones que nos plantea la vida en todos los ámbitos de desarrollo humano: el personal, el interpersonal, el social y el profesional.

Es así como la humanidad ha utilizado estrategias para que aprendieran a hablar, convivir y trabajar de la mejor manera posible. Es con la introducción de la escolarización universal y la definición de unas finalidades educativas centradas en disciplinas académicas y teoristas que se ha ido desplazando lo que era una formación muy relacionada con las necesidades vitales, a modelos en el que el conocimiento por sí mismo es el objetivo prioritario. Es decir una situación escolar en la que el conocimiento de la matemática, la física, la historia, etc., son la finalidad en sí mismas, y no los instrumentos que permiten comprender la realidad y participar en ella.

Así pues, en el ámbito escolar, el pasado de una enseñanza competencial se reduce a las distintas propuestas

renovadoras del siglo XX, que se planteaban la vida como objeto de estudio. En el pasado reciente, finales del siglo y principio del actual, las organizaciones empresariales, para poder identificar el proceso de desarrollo profesional de sus empleados, se ven en la necesidad de superar una visión centrada en los estudios realizados (titulaciones profesionales) para fijarse en las capacidades necesarias para resolver eficientemente las tareas encomendadas. A esta capacidad para resolver problemas concretos de manera eficiente se le adjudica el término competencia. A pesar de ser una procedencia extraña al mundo escolar, se introduce como concepto más o menos válido para definir los propósitos de la enseñanza y consecuentemente, el perfil del egresado.

Desde mi punto de vista, ligado estrechamente a los grandes pedagogos del siglo pasado que entendían que la función de la escuela es de preparar para la vida, y solo desde esta aceptación, el presente de la enseñanza de las competencias no radica en la búsqueda de nuevos métodos, sino en la manera en cómo se puede conseguir que se generalice su aplicación. En este artículo, intentaré defender la necesidad de profundizar en el proceso de aplicación progresiva de pequeños cambios desde los modelos utilizados mayoritariamente por el profesorado, para poder avanzar con seguridad hacia el uso generalizado de las metodologías para la enseñanza de las competencias: investigación del medio, proyectos, resolución de problemas, centros de interés, proyectos de trabajo, simulaciones, análisis de casos, etcétera.

### **El método tradicional de enseñanza y la necesidad de cambiar progresivamente**

La educación que hemos heredado, al menos la oficial, ha permitido, si no que ha favorecido, que los aprendizajes pudiesen ser mecánicos y notablemente memorísticos. De manera que

la enseñanza, por diferentes razones, se ha visto obligada a desarrollar en el alumnado las “competencias” de saber responder, por escrito y en un tiempo limitado, el máximo número posible de conocimientos adquiridos, de los cuales en muchos casos la aplicación a situaciones más o menos reales era inexistente. Es así como el método expositivo de transmisión verbal ha sido el más utilizado siendo muy apropiado para conseguir esta “competencia” reproductora. Razones que hacen que la transición de un modelo conocido, con unas reglas de juego y una gestión de aula relativamente sencillas, a métodos de notables complejidad, no se puedan resolver solo con la buena voluntad.

La única posibilidad para que esta transición sea posible, pasa por el fomento de un proceso de avances progresivos a partir de las estrategias pedagógicas que cada uno de los maestros y maestras ya dominen. Proceso de mayor dificultad según el diferencial existente entre lo que el profesorado sabe hacer y aquello que sería deseable que supiera hacer. A pesar que ésta sea una evolución singular de cada profesor y profesora podemos reconocer, de manera generalizada, que será más compleja en los niveles superiores de la enseñanza. Esta situación hace aconsejable la visualización de itinerarios teóricos desde los modelos expositivos hacia modelos cada vez más complejos que permitan a cada uno de los profesores y profesoras establecer un proceso propio de mejora sistemática de su práctica educativa.

En la situación actual, abordar la enseñanza de las competencias, sobre todo cuando éstas se determinan como “competencias para la vida”, implica, para una gran parte del profesorado, vencer dos retos: en primer lugar, el que representa en sí mismo la enseñanza de una competencia, independientemente de cual sea ésta y, en segundo lugar, la enseñanza de unas competencias hasta ahora demasiado ajenas a la enseñanza

tradicional y que podemos identificar como transversales (aprender a aprender, autonomía e iniciativa personal, emprendeduría, socialización, comunicación lingüística y audiovisual, etc.) y que, en muchos casos, son metadisciplinarias, es decir, que no tienen un área de conocimientos que les den soporte científico.

#### **Primer paso: la funcionalidad de los aprendizajes de los contenidos “disciplinarios”**

Como ya sabemos, para ser competente en un ámbito determinado, no es suficiente con disponer de un conocimiento, sino que deviene indispensable saber utilizar este conocimiento para dar respuesta a los problemas o a las situaciones que se presenten. La característica primordial de las competencias es su funcionalidad y, por lo tanto, el primer reto que se presenta para enseñarlas consiste en poder disponer de una metodología que garantice que todos los contenidos de las competencias sean aprendidos de manera funcional. Éste sería, entonces, el primer paso que realizaría la mayoría del profesorado en el proceso de introducción de metodologías que favorezcan el desarrollo de las competencias.

Esto hace que el punto de partida de cualquier unidad didáctica sea una situación que el alumno o la alumna puedan entender como verosímil y, si es posible, cercana a su realidad, de manera que comprenda que todo aquello que ha aprendido, o que ha de aprender, no solo ha de servir para superar unos exámenes, sino, fundamentalmente, para ayudarlo a entender y a dar respuesta a los problemas que le pueda plantear la vida.



**“Para una buena parte del profesorado, la capacidad de gestionar el aula en diferentes tipos de agrupación se convierte en la causa inhibitoria de las mejoras pedagógicas”**





Si estamos utilizando una metodología de carácter expositiva, el primer paso consistirá en emplear un discurso siempre inductivo, es decir, partir de situaciones cercanas a la experiencia del alumnado utilizando ejemplos concretos. Con esta estrategia, aunque no garantice el control de los procesos personales de apropiación del contenido, podemos conseguir que muchos chicos y chicas puedan entender el significado y la función de los contenidos aprendidos y, por tanto, estar en condiciones de saber aplicarlos cuando convenga.

Pasar de una metodología de carácter deductivo a una inductiva es un reto razonable, pero nada fácil de llevar a cabo teniendo en cuenta el uso tradicional de modelos deductivos, el objetivo prioritario de los cuales ha sido que el alumno aprenda las teorías de las diferentes disciplinas académicas. El resultado de esta tradición teorícista hace que la enseñanza más pragmática y funcional que exige el aprendizaje de las competencias sea notablemente incomprendida y causa de muchas resistencias para una gran parte del profesorado. Pero ¿qué sucede con las competencias de carácter metadisciplinario, es decir, aquéllas que no tienen una disciplina científica que les dé soporte como las mencionadas anteriormente (aprender a aprender, autonomía e iniciativa personal, etc.)?

#### **Pasos siguientes: introducción progresiva de las competencias metadisciplinarias**

La enseñanza de los contenidos menos académicos y, sobretodo, los de carácter metadisciplinar constituyen el segundo

reto para el profesorado, y es lo más difícil de generalizar, ya que implica la introducción de contenidos, que hasta no hace mucho eran ajenos a los currículos oficiales. Desarrollar competencias metadisciplinarias, para las cuales no existe mucha tradición, hace que la utilización de los métodos de enseñanza que éstas exigen sea una tarea notablemente difícil. Es, por tanto, necesario, en este caso, insistir en el establecimiento de itinerarios personales de avances progresivos. Es así como, una vez conseguido que la enseñanza de los contenidos convencionales de las diferentes disciplinas se realice de forma inductiva, partiendo de situaciones cercanas a la realidad del alumnado, se pueden hacer los pasos siguientes, consistentes en ir agregando actividades de menor a mayor complejidad que promuevan los aprendizajes de competencias metadisciplinarias. Así, podemos ir introduciendo de manera progresiva, y en función del dominio de las nuevas estrategias, diálogos, debates, trabajos cooperativos, búsqueda de información, trabajo de campo, etc.

Si continuamos con este recorrido de ir agregando cada vez actividades nuevas de enseñanza y aprendizaje a los conocimientos que ya había adquirido el alumnado y que desarrollan las competencias que no habían aparecido hasta ahora, nos encontraremos con unos estilos de enseñar que, de una manera u otra, tienen que ver con los métodos que antes hemos enumerado como los más apropiados para la enseñanza de las competencias básicas.

Pero, al mismo tiempo, todos presentan secuencias didácticas en las cuales la dinámica grupal y las actividades para buscar la información y dar respuesta a las cuestiones planteadas desarrollan, de manera natural, las competencias básicas de carácter metadisciplinario.

Uno de los factores que dificultan la generalización de estas metodologías es el relacionado con la gestión y la orga-




nización social del aula. Todas tienen una organización grupal compleja, en las cuales convive el trabajo en equipos fijos heterogéneos con los equipos flexibles homogéneos y heterogéneos, con el trabajo en gran grupo y el trabajo individual. De manera que, para una buena parte del profesorado, la capacidad de gestionar el aula en diferentes tipos de agrupación se convierte en la causa inhibidora de las mejoras pedagógicas.

El presente y el futuro: itinerarios personales de mejora continua y colaboración profesional.

El establecimiento de una enseñanza basada en el desarrollo de competencias para la vida, desde una concepción de un sistema educativo centrado en la "preparación para la vida", es irreversible. Ha sido necesaria toda una centuria para que los sistemas educativos establecidos acepten las propuestas de los grandes pedagogos del siglo pasado: Dewey, Freinet, Kilpatrick, Ferriere, Montessori,... Una escuela educadora, como instrumento básico para una sociedad socialmente más justa económica y culturalmente más equitativa

El presente y el futuro, independientemente del término utilizado, de las competencias consiste en la generalización de los medios, recursos y estrategias metodológicas que permitan el aprendizaje integrado de los conocimientos,

las habilidades y las actitudes, que permita a las personas dar respuesta a los problemas que les va a plantear la vida en el orden, personal, interpersonal, social y profesional. Y esto no será posible, sin el establecimiento de un proceso ambicioso a corto y medio plazo que responda al principio desarrollado por Vigotsky de "la zona de desarrollo próximo", en el cual se ofrezca al profesorado la oportunidad de mejorar sus prácticas en un recorrido progresivo de mejora continua a partir de sus habilidades y de sus conocimientos personales y, con la ayuda indispensable de otros compañeros y compañeras que dispongan de este conocimiento. 

**Antoni Zabala Vidiella.**

Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación y  
Doctor en Psicología de la educación.

**Bibliografía:**

**Zabala, A.** (1995): *Enfoque globalizador y pensamiento complejo*. Barcelona. Graó.

**Zabala, A.; Arnau, L.**(2007): *11 Ideas Clave para el aprendizaje. Cómo enseñar y aprender competencias*. Barcelona. Graó.

**Zabala, A.; Arnau, L.**(2014): *Métodos de enseñanza para de las competencias*. Barcelona. Graó.



# ¡Suscríbete!

y llega a lo más profundo  
**de las noticias**

con

# Newsweek

**EN ESPAÑOL**

Recibe mensualmente hasta la comodidad de tu hogar,  
las noticias más relevantes del acontecer estatal, nacional  
e internacional, con información exclusiva y de análisis  
para los lectores más exigentes.



Anual **\$360**  
Semestral **\$210**

Mazatlán

Suscríbete al  
**Tel. 915-5200** EXT.314

Culiacán

Suscríbete al  
**Tel. 759.8122 / 23**

Recíbela el último domingo de cada mes

EXCLUSIVA DE:  
**NOROESTE**

 /NoroesteMX  @Noroestemx

WWW.NOROESTE.COM



# ¿Qué tipo de película es tu vida?

Cynthia Lucía Menchaca Arizpe

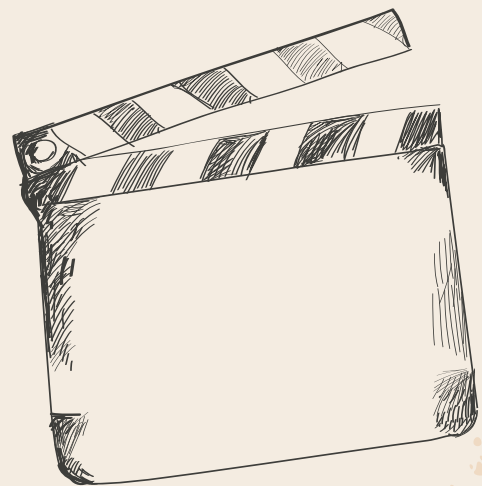
## ¿QUÉ PASARÍA SI EN NUESTRA ACTA DE NACIMIENTO, AL LADO DE LOS DATOS DE LA FECHA Y HORA EN QUE LLEGAMOS AL MUNDO, ESTUVIERA ESCRITA LA FECHA Y HORA DE NUESTRA MUERTE?

Sabemos que no vamos a ser eternos, eso nos queda claro, pero ¿cuánto tiempo estaremos dando vueltas en el carrusel de la vida? Eso sí que no lo sabemos. Y tal vez por ello, esta oportunidad de estar aquí, la consideramos algo cotidiano y rutinario. Abrimos los ojos cada mañana pensando, ¡qué flojera! Pero, ¿qué pasaría si supiéramos exactamente cuántos días, horas y minutos nos quedan de vida? ¿Eso modificaría de algún modo la forma en que decidimos emplear nuestro tiempo?

Pues resulta que según la mitología griega, hubo un tiempo en que los seres humanos teníamos esa información, sabíamos en qué momento preciso terminaría nuestra existencia. Resulta que Prometeo, conocido por todos como el dios del Olimpo que regaló a los hombres el fuego, y con esto se ganó un terrible castigo, fue también el autor de otra travesura no tan popular. Según la mitología griega, cuando Zeus decide acabar con la raza humana, sale al rescate Prometeo. Este dios ve con tristeza como los hombres, conocedores de su fatal destino, viven temerosos dentro de las cuevas marcando con rayitas los días que les quedan, esperando evitar con el encierro el ineludible desenlace de sus días, sin hacer nada más que esconderse de la muerte, viven sin vivir realmente. No inventan la rueda, no tratan de aprender nada nuevo, ya que no tiene ningún sentido hacerlo si finalmente van a dejar de existir en algún momento. Según Esquilo, Prometeo se conduce de la raza humana, le hace olvidar la hora de su muerte y con ello le regala la esperanza. ¿Cómo utilizamos los hombres los regalos de Prometeo? Según Hesiodo estos regalos hicieron más daño que bien al hombre y dibuja a Prometeo como el causante de nuestra ruina. No solo porque por su culpa, al hermano de Prometeo le

es enviada Pandora y su caja de calamidades. Sino porque según Hesiodo los hombres mal utilizaron el fuego y el regalo del olvido y este nuevo escenario los llevó a vivir en el nihilismo. Es decir llevar una vida carente de significado o sentido.

Así que suponiendo que Prometeo se hubiera dedicado a otros asuntos en el Olimpo, como perseguir diosas o asistir a banquetes y hubiera olvidado regalarnos el olvido. Imaginemos por un momento que, un día cualquiera, a los diez años, tres meses y catorce días, por poner un ejemplo, abrimos un cajón y encontramos nuestra acta de nacimiento, leemos nuestro nombre completo, el de nuestros padres, abuelos, lugar y hora de nacimiento y de pronto nos damos cuenta que, junto a ese dato, hay otro que nos hace saber que al llegar a los 28 años moriremos un jueves a las 4 de la tarde cruzando la calle que está frente a nuestra casa. ¿De qué forma modificarían ese conocimiento nuestras cotidianas decisiones? ¿Apreciaríamos de distinta forma cada uno de los días que nos quedan antes del fatídico destino? ¿Nos fumaríamos todos los cigarrillos y comeríamos todo el chocolate que podamos antes de morir? ¿Seríamos atletas consumados





aprovechando cada minuto que tenemos para lograrlo? ¿Nos convertiríamos en osados aventureros? ¿La noticia de nuestra finitud nos haría sentarnos a llorar mientras nos terminamos una pizza con cuatro ingredientes y extra queso? ¿Decidiríamos no aprender nada ya que de todos modos la muerte acabaría por secar nuestro cerebro dentro de poco? ¿Olvidaríamos disfrutar de la vida metiendo la cabeza en los libros día y noche? ¿Cuál sería nuestra personal respuesta ante esta situación?

Según Camus *"No hay más que un problema filosófico verdaderamente serio: el suicidio"*. Es decir, ya que sabemos que somos finitos, no sabremos el día y hora, pero sabemos que eventualmente nos tenemos que morir algún día. Entonces ya que sabemos que no somos eternos, nos podemos preguntar, si he de morir algún día ¿Por qué no de una vez? Y precisamente la respuesta personal que tengamos a la pregunta de ¿por qué no?, es lo que realmente da sentido a nuestra existencia.

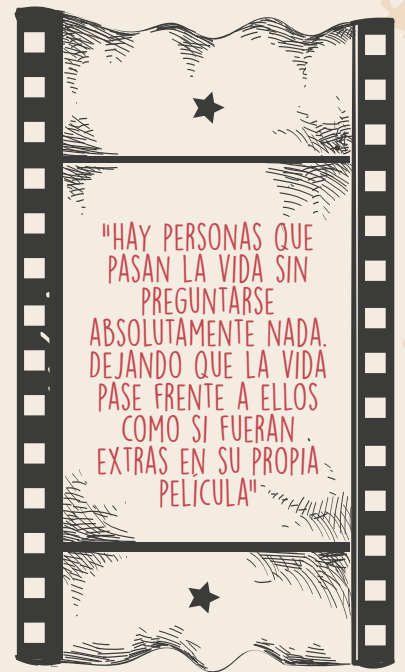
¿Qué es más o menos significativo para nosotros, saber que moriremos algún día, es decir tener conciencia de nuestra finitud o no tenerla? Y no estamos hablando de la creencia o no de una vida después de la vida, ése es otro tema, estamos hablando de esta vida en concreto. De lo único de lo que tenemos certeza es de que estamos aquí y ahora. El tiempo pasado ya no existe, el futuro puede ser que exista, puede ser que no. Pero el presente, que es lo que tenemos, ¿en qué queremos utilizarlo?

Viéndolo desde otra perspectiva ¿y si ese presente fuera eterno? Y como dice Nietzsche, si alguien nos dijera que esta vida, exactamente como la hemos

vivido, vamos a revivirla una serie infinita de veces, sin ningún cambio, como si fuera una película que vemos una y otra vez y todas las escenas pasan en la misma secuencia sin ningún cambio. ¿Qué clase de película nos gustaría que fuera?

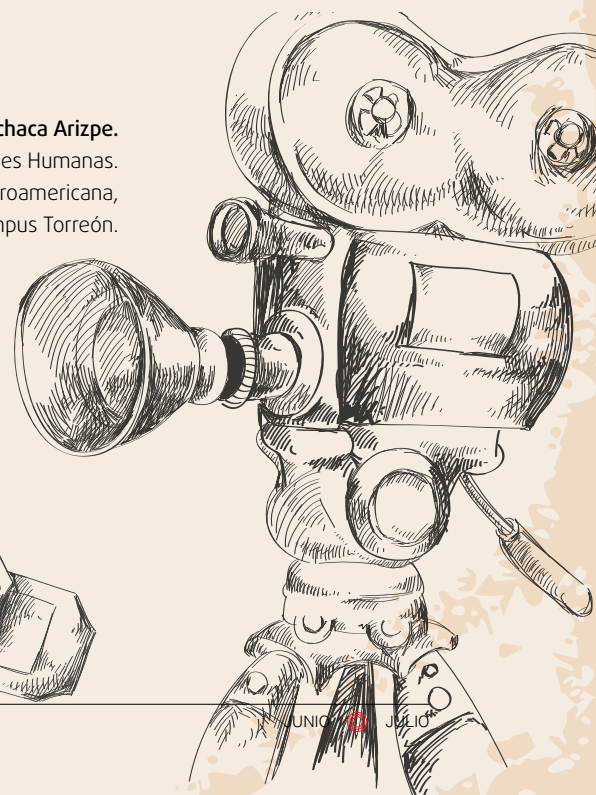
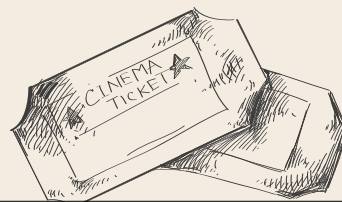
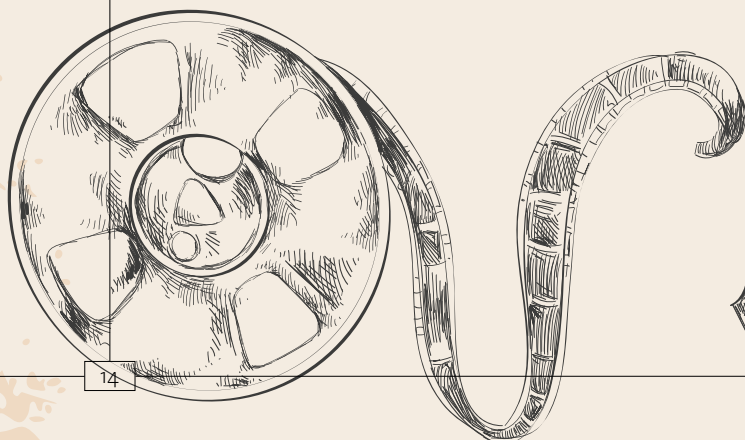
No se trata de que nos sintamos poseedores de una misión de superhéroe, ni que pensemos que debemos sacrificar nuestra vida en bien de la humanidad. Sino de que partiendo de la idea de que somos dueños únicamente del instante presente y de lo que decidamos hacer con él, nos preguntemos, ¿me gusta mi presente? No mi pasado que ya no existe y que no puedo cambiar, no el futuro maravilloso con el que sueño. ¿Me gusta lo que estoy haciendo con mi presente? ¿Me gusta el guión que estoy escribiendo para la película de mi vida? ¿Va a ser una comedia o una tragedia? ¿Un documental o una caricatura?

Hay personas que pasan la vida sin preguntarse absolutamente nada. Dejando que pase frente a ellos como si fueran extras en su propia película. No podremos cambiarlo todo, pero si podemos dejar de actuar el rol que no nos gusta, inventarnos uno más interesante y atrevernos a vivirlo. 🎬



**Cynthia Lucía Menchaca Arizpe.**

Licenciada en Relaciones Humanas.  
Catedrática de la Universidad Iberoamericana,  
Campus Torreón.





# ¿Quieres terminar tu bachillerato?

Sistema Educativo Valladolid y Multiversidad Latinoamericana te dan la oportunidad de hacerlo en 2 años y sólo te cuesta \$630.00 al mes.

 **BACHILLERATO**  
MULTIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
DE SISTEMA EDUCATIVO VALLADOLID

**SISTEMA EN LÍNEA**

**2 AÑOS**

**VENTAJAS DE ESTUDIAR CON NOSOTROS**

1. Desarrollas tu capacidad de **auto-aprendizaje**
2. **Reduce costos**
3. Aprendizaje individual y retroalimentación constante y a tu propio ritmo
4. Sin problemas de horario
5. **Puedes trabajar y estudiar al mismo tiempo**
6. Económicamente representa un gran ahorro de dinero al tener **costos muy accesibles**
7. **Asesoría permanente** de facilitadores y tutores virtuales
8. Clases interactivas asesoradas por **profesores altamente capacitados** y muy competentes
9. Tendrás **acceso a nuestra plataforma virtual** durante las 24 horas del día
10. **Saldrás totalmente capacitado** para continuar con tus estudios universitarios en sistema tradicional o en línea
11. Nuestro sistema de **BACHILLERATO VIRTUAL se ofrece en todo el territorio nacional** por lo que puedes cambiarte de ciudad las veces que necesites sin que te afecte

**En solo 2 años terminarás tus estudios de Preparatoria y estarás listo para ingresar a la carrera universitaria que sea de tu vocación.**

**Y LO MEJOR ES QUE SOLO TE CUESTA \$158.00 SEMANALES, ES DECIR \$ 630.00 AL MES**

Acuerdo de autorización: número 16/1165 del 26 de enero de 2016

**¡INSCRÍBETE CON NOSOTROS AHORA MISMO!**

[www.multiversidad.com.mx](http://www.multiversidad.com.mx)

✉ [multiversidad@sistemavalladolid.com](mailto:multiversidad@sistemavalladolid.com)

☎ Tel. 01.800.506.5227 ext.162



# TRABAJO COLABORATIVO

## Acciones para su implementación en la gestión del talento humano y la docencia

Sergio Tobón Tobón  
José Manuel Vázquez Antonio

**E**n el presente artículo se describen las acciones puntuales para implementar el trabajo colaborativo con el fin de formar personas competentes, éticas y emprendedoras, tanto en las organizaciones sociales y empresariales, como en las instituciones educativas. También se explica el concepto de colaboración y su relación con la cooperación. Para ello, se sigue el enfoque socioformativo, tomando como base los retos de la sociedad del conocimiento.

Está emergiendo la sociedad del conocimiento a escala global y es preciso transformar la educación con base en los nuevos retos que implica esta nueva sociedad. La sociedad del conocimiento es una comunidad basada en la interacción a través de las tecnologías de la información y la comunicación, buscando contribuir a la solución de los problemas mediante la colaboración entre todos, la gestión del saber en diferentes fuentes, así como la cocreación y compartición del conocimiento de manera abierta.

En la sociedad del conocimiento es esencial que las personas trabajen de manera colaborativa. Esta cualidad cada vez es más valorada en las organizaciones (Ferreiro, 2006) debido a que los problemas son más complejos y requieren de la intervención de diferentes personas con metas compartidas y acciones coordinadas, en lugares y

"...ES PRECISO TRANSFORMAR LA EDUCACIÓN CON BASE EN LOS NUEVOS RETOS QUE IMPLICA ESTA NUEVA SOCIEDAD"

"LA SOCIOFORMACIÓN ES UN ENFOQUE CREADO EN EL CONTEXTO DE LATINOAMÉRICA QUE BUSCA FORMAR PARA LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y SE BASA EN EL TRABAJO COLABORATIVO"

tiempos variados. Ya no se trata, entonces, de formar para la sociedad feudal, industrial o de la información. Es preciso focalizar la formación en este nuevo tipo de sociedad.

La socioformación es un enfoque creado en el contexto de Latinoamérica que busca formar para la sociedad del conocimiento (Tobón, 2013a) y se basa en el trabajo colaborativo. Su meta es transformar la educación retomando las buenas prácticas tradicionales y articulando nuevas estrategias que faciliten este proceso. En este enfoque se apuesta por la formación de ciudadanos integrales, con un sólido proyecto ético de vida, emprendimiento, gestión del conocimiento e innovación, que estén en condiciones de aportar soluciones creativas, eficaces, sencillas y con continuidad para resolver los problemas que afronta la humanidad, buscando la realización personal, la convivencia, el desarrollo socioeconómico y la calidad de vida con sustentabilidad ambiental.

En él se describe el concepto de colaboración desde la socioformación, sus características claves y las acciones necesarias para implementarlo en el campo del desarrollo del talento humano y la docencia. Con ello, se busca motivar a los profesionales de la gestión del talento, a los docentes y a los directivos de la educación en la comprensión y aplicación de esta estrategia de formación.

#### ¿Qué es el trabajo colaborativo?

El término "colaboración" está conformado por los siguientes componentes léxicos latinos: el prefijo "co-", que es equivalente a "junto"; el verbo "laborare", que puede traducirse como "trabajar"; y el sufijo "-ción", que es sinónimo de "acción y efecto". Por lo

anterior, una primera aproximación al concepto de colaboración es: "acción y efecto de colaborar"; trabajar en conjunto con otra u otras personas para lograr una meta.

Desde la socioformación, el trabajo colaborativo se define como "el proceso mediante el cual varias personas (mínimo dos) trabajan de manera articulada y con sinergia para alcanzar una meta acordada, compartiendo ideas y recursos" (Tobón, 2013b).

#### El trabajo colaborativo implica:

1. Trabajar con otros en un proyecto o actividad.
2. Tener una meta común con otras personas.
3. Interactuar de manera continua con otras personas en el logro de la meta.
4. Trabajar con sinergia, es decir, buscar que se complementen las fortalezas de las personas que intervienen para el logro de la meta.
5. Buscar el mejoramiento continuo, evaluando entre todos los logros y los aspectos a mejorar.
6. Asegurar que cada integrante participe y cumpla sus compromisos contraídos.
7. Tener mecanismos para resolver los conflictos que se presenten de manera oportuna y con diálogo.

#### ¿Cuáles son las diferencias entre la colaboración y la cooperación?

Hay autores que diferencian el trabajo cooperativo y el trabajo colaborativo. "Cooperar" se refiere a co = "con otros", y operar = "obrar". En la Tabla 1 se comparan ambos planteamientos.



Tabla 1. Comparación de los términos "cooperar" y "colaborar"

Aspecto	Cooperar	Colaborar
Definición	"Obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin" (RAE, 2015).	"Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra" (RAE, 2015).
Empleo en Internet (búsqueda a través de Google, 2 de enero de 2015).	52,200,000 sitios que emplean el término.	69,400,000 sitios con el empleo del término.
Aplicación	Las personas aportan una tarea o actividad al logro de un fin. Los aportes luego se unen (suma de las partes).	El trabajo se hace entre todos mediante la interacción directa, desde el inicio hasta el final.
Requisitos	Generalmente, requiere de la conformación de equipos o de estructuras formales.	No requiere de equipos ni de estructuras formales. Puede darse en cualquier ámbito.

En este artículo se hace referencia a la colaboración por considerar que es más integral y amplia. Sin embargo, es importante aclarar que desde la socioformación no se enfatiza en esta diferenciación y más bien la colaboración incluye la cooperación o viceversa.

### ¿De cuáles otros conceptos se diferencia el trabajo colaborativo?

El trabajo colaborativo se diferencia del trabajo en masa y del trabajo competitivo.

#### Trabajo en masa

Los estudiantes hacen lo que otro les dice, sin análisis crítico ni contribuciones creativas. Las metas a lograr son impuestas. No aportan o no se les permite aportar en torno a un logro.

#### Trabajo competitivo

Se observa rivalidad entre los estudiantes, que puede ser propiciada o no por el docente. El interés se centra en quién aprende más y quién participa o realiza mejores trabajos y los termina antes.

La interdependencia es negativa entre ellos: uno consigue su objetivo, si y solo si los demás no consiguen su objetivo. El profesor se dirige por igual a todos los estudiantes y resuelve individualmente las dudas o los problemas que van surgiendo en ellos. El trabajo es individual y competitivo.

### ¿Cuáles son las características centrales del trabajo colaborativo?

Desde la socioformación, el trabajo colaborativo

tiene seis características esenciales. Es importante que los docentes o profesionales de la gestión del talento humano busquen que se presenten estas características cuando aborden esta estrategia (Tobón, 2013b).

#### 1. Acuerdo de una meta

Consiste en acordar una meta entre todos los que participan en el trabajo colaborativo. Esto implica considerar el contexto, los recursos y el talento de los integrantes. En ocasiones, no se trata tanto de acordar dicha meta, sino de comprenderla y estar de acuerdo en trabajar juntos por lograrla. Es importante que la meta pueda clarificarse con un producto.

#### 2. Actuación con un plan de acción

Los integrantes del trabajo colaborativo deben acordar las acciones puntuales que van a llevar a cabo para lograr la meta común, estableciendo un cronograma de acción y los recursos necesarios. Luego, deben ejecutar este plan entre todos, mediante el apoyo mutuo.

#### 3. Desempeño sinérgico

Consiste en lograr que los integrantes del trabajo

colaborativo complementen sus habilidades, actitudes y conocimientos para el logro de la meta común, a partir del conocimiento mutuo y la misma interacción que comienzan a tener. Es esencial que el producto logrado sea superior en calidad y eficiencia frente a lo que podría conseguir cada integrante por separado.

Un aspecto importante para generar el desempeño sinérgico es la distribución de roles: coordinación, sistematización, gestión de la calidad y dinamización, entre otros. Los roles deben ser flexibles, móviles y buscar que se alternen entre los estudiantes conforme a los retos que se tengan. En la tabla 2, se muestran algunas acciones clave de cada rol.

**Tabla 2. Roles en el trabajo colaborativo propuestos por la socioformación**

Rol	Síntesis	Algunas acciones claves
Coordinador	Media el acuerdo de las metas y las actividades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca acordar la meta por lograr y el plan de acción por ejecutar.</li> <li>2. Crea un ambiente de confianza en el cual se respetan las ideas de todos.</li> <li>3. Motiva a los integrantes a contribuir con la meta.</li> </ol>
Sistematizador	Se encarga de documentar, guardar, resguardar y recuperar la información en torno a las actividades y productos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lleva las actas del trabajo colaborativo.</li> <li>2. Va sistematizando la información obtenida por los integrantes.</li> <li>3. Está pendiente de la elaboración de los informes del trabajo colaborativo.</li> <li>4. Va presentando informes de los acuerdos.</li> <li>5. Resguarda la información para que no se pierda.</li> </ol>
Gestor de calidad	Se encarga de buscar que se logre la meta acorde con los criterios establecidos, con alto grado de creatividad y pertinencia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifica el cumplimiento de las actividades de acuerdo con el plan de acción y hace sugerencias para hacerlas lo mejor posible.</li> <li>2. Verifica la calidad de los productos obtenidos y hace sugerencias para mejorarlos.</li> <li>3. Presenta informes periódicos del plan de acción y del grado de logro de las metas propuestas en los criterios.</li> </ol>
Dinamizador	Se encarga de generar un buen ambiente en el trabajo colaborativo y de implementar acciones para superar las posibles resistencias que se presenten.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evalúa la dinámica del trabajo colaborativo y hace sugerencias para su mejora.</li> <li>2. Busca que se identifiquen con claridad las fortalezas de cada integrante para el logro de la meta en común.</li> <li>3. Implementa acciones para lograr el trabajo colaborativo y que todos cumplan sus compromisos.</li> <li>4. Está pendiente de la entrega de tareas y del cumplimiento de compromisos por parte de los integrantes.</li> <li>5. Ayuda a controlar el tiempo para cumplir las metas.</li> </ol>

#### 4. Actuación con metacognición

Es lograr el mejoramiento continuo en el trabajo colaborativo, con base una meta común y la reflexión, tanto personal como colectiva de los integrantes que participan en el proceso.

#### 5. Interacción con comunicación asertiva

Consiste en que las personas, dentro del trabajo colaborativo, se expresen y brinden sus contribuciones con amabilidad, respetando a los demás en sus derechos. Implica escuchar, dialogar y resolver conflictos por medio del establecimiento de acuerdos sobre elementos fundamentales.

#### 6. Responsabilidad personal

Es lograr que todos los integrantes del trabajo colaborativo asuman las responsabilidades contraídas en cuanto a sus contribuciones y actividades por realizar. Si esto no se da, no hay una verdadera colaboración.

#### ¿Cómo abordar el trabajo colaborativo en la gestión del talento humano y en la docencia?

Los elementos esenciales para abordar el trabajo colaborativo en el proceso formativo son los siguientes:

1. Tener un proyecto
2. Formar en el trabajo colaborativo
3. Presentar evidencias del trabajo colaborativo
4. Valorar el trabajo colaborativo con un determinado instrumento
5. Educar con el ejemplo

No es necesario seguir estos elementos en orden. En ocasiones se pueden trabajar algunas acciones y otras no, según las necesidades que se tengan en el proceso formativo (Tobón, 2013b). A continuación se describen estas acciones:

##### 1. Tener un proyecto

De acuerdo con las experiencias de CIFE en diversos países, el éxito en el trabajo colaborativo está dado por el abordaje de proyectos, por lo cual se recomienda esta metodología en la docencia. En todo proyecto es necesaria la colaboración y los estudiantes se forman en esta competencia. Esto es difícil de lograr en una educación centrada en contenidos, como todavía predomina en Latinoamérica.

##### 2. Formar en el trabajo colaborativo

Los estudiantes requieren ser formados en

el trabajo colaborativo mediante acciones de mediación de los docentes. Algunas de estas acciones de mediación son:

- Realizar juegos de reto para que los estudiantes aprendan a trabajar de manera colaborativa.
- Presentar ejemplos de trabajo colaborativo y analizarlos con los estudiantes.
- Asesorar a los estudiantes sobre la distribución de roles.
- Compartir con los estudiantes acciones para lograr la sinergia.
- Orientar a los estudiantes frente al proceso de metacognición con otros.
- Apoyar a los estudiantes con estrategias para resolver los conflictos que se presenten.
- Implementar juegos de roles para que los estudiantes aprendan a comunicarse con asertividad.

#### 3. Evidencias

El trabajo colaborativo se debe demostrar con evidencias, tales como:

- Actas de trabajo
- Testimonios
- Constancias
- Audios
- Videos
- Fotos

#### 4. Valorar el trabajo colaborativo con un determinado instrumento

El trabajo colaborativo debe evaluarse con un determinado instrumento, como listas de cotejo, escalas de estimación, rúbricas, entre otros. El instrumento lo deben tener los estudiantes desde el inicio, para ir haciendo autoevaluación y coevaluación, de tal manera que esto les permita mejorar de manera continua.

En la Tabla 3 se presenta una rúbrica socioformativa sintética que sirve para evaluar aspectos generales del trabajo colaborativo en los estudiantes y docentes.

Esta rúbrica aborda los niveles de desempeño propuestos por la socioformación para lograr la formación integral, desde lo más sencillo a lo más complejo (mayor reto y mayor número de factores en relación). Se proponen los siguientes niveles:

- Receptivo (nivel más sencillo)
- Resolutivo
- Autónomo
- Estratégico (nivel más complejo)

"...EL ÉXITO EN EL TRABAJO COLABORATIVO ESTÁ DADO POR EL ABORDAJE DE PROYECTOS..."



**Tabla 3. Rúbrica socioformativa sintética del trabajo colaborativo**


**Problema del contexto:** Acordar con otros una meta común e implementar un plan de acción articulado mediante el complemento de las fortalezas personales, resolviendo los conflictos que se presenten con asertividad y buscando continuidad en el proceso.  
**Evidencia:** Registro en audio y video del trabajo colaborativo en un proyecto.

Indicadores	Receptivo	Resolutivo	Autónomo	Estratégico
Indicadores de la competencia de trabajo colaborativo.	Participa en el trabajo colaborativo haciendo lo que le corresponde con su parte según una determinada asignación de tareas.	Participa en el trabajo colaborativo haciendo contribuciones frente a la meta y las actividades, y llegando a acuerdos. Respeta las ideas de los demás.	Participa en el trabajo colaborativo haciendo mejoras continuas y buscando la articulación de las fortalezas de todos.	Participa en el trabajo colaborativo contribuyendo a resolver las dificultades y conflictos que se presentan, con el fin de lograr las metas establecidas. Coordina acciones y propone mecanismos para lograr la meta con impacto y pertinencia.
Ponderación: 10	3	6	8	10
Autoevaluación				
Coevaluación				
Heteroevaluación				



### 5. Formar con el ejemplo

Es lograr que los padres, líderes sociales, políticos, directivos y docentes sean ejemplo de trabajo colaborativo. No se puede enseñar lo que no se tiene.

Se invita a los docentes, directivos y profesionales del talento humano a evaluar el abordaje actual del trabajo colaborativo e implementar acciones de mejora en esta área a partir de lo expuesto en el artículo. 

#### Dr. Sergio Tobón.

Fundador y presidente de CIFE

Doctor de la Universidad Complutense de Madrid en Modelos Educativos y Políticas Culturales en la Sociedad del Conocimiento. Es asesor y conferencista en más de 21 países de Latinoamérica junto a España y Portugal en temas tales como currículo, didáctica, evaluación, gestión del talento humano y sociedad del conocimiento. Es autor o coautor de 23 libros sobre educación, competencias, calidad de vida y calidad de la educación.

#### Mtro. José Manuel Vázquez Antonio.

Investigador de CIFE.

Profesor e investigador de la Escuela Normal Rural "Lic. Benito Juárez" de Panotla, Tlaxcala, como también del Centro Universitario CIFE. Su área de investigación es el trabajo colaborativo, las competencias docentes y la socioformación. Es evaluador del CONOCER en el estándar ECo301 "Diseño de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal, sus instrumentos de evaluación y manuales del curso", y ECo76 "Evaluación de la competencia de candidatos con base en estándares de competencia". También es tutor virtual certificado por la OEI.

#### Bibliografía:

- Ferreiro, G. R.** (2006) *Nuevas alternativas de aprender y enseñar: aprendizaje cooperativo*. México: Trillas.
- RAE (2015). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Real Academia Española.
- Tobón, S.** (2013a). *Formación integral y competencias: pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (4ta. edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Tobón, S.** (2013b). *Trabajo colaborativo e inter-aprendizaje*. México: CIFE.
- Tobón, S.** (2014). *Proyectos formativos: teoría y metodología*. México: Pearson.







# TVP

**DONDE QUIERA  
QUE ESTÉS**



Ahora en tu sistema de cable encuéntranos en

**CANAL 110  
Y 1110 EN HD**

Por antena local  
**CANAL 10.1**

**VÍDEO BAJO DEMANDA**

**YOVEO+**  
VIDEO BAJO DEMANDA

**TV EN LÍNEA**

[www.tvpacifico.mx](http://www.tvpacifico.mx)

 tvp    tvpmazatlan



“  
...no sería posible  
una verdadera reforma  
si no se sana el clima  
organizacional del  
sistema educativo  
nacional  
”



# LA EDUCACIÓN

## PRIORIDAD PARA EL DESARROLLO

**Antonio González González**

**N**o obstante la tendencia reformista de nuestro país en la actualidad, me parece que no se ha evidenciado con suficiente contundencia y claridad la determinación de mejorar la calidad de los servicios educativos en general.

Enfatizar demasiado en la evaluación docente, generando la sensación de que es principio y fin de la reforma, ha desgastado y desvirtuado el espíritu que creo acompañó inicialmente la intención de mejorar la educación y lo peor, ha creado una corriente anti reformista que entorpece los avances.

Es verdad que hasta hoy, la reforma se limita al aspecto administrativolaboral, pero también es verdad que no sería posible una verdadera reforma si no se sana el clima organizacional del sistema educativo nacional.

El riesgo es de que no supere esa fase y se utilicen las deficiencias docentes para justificar la pobreza de los resultados educativos está latente. Igualmente latente la salida fácil de olvidar que en esas deficiencias se involucra el anacrónico sistema formador del magisterio, las estrategias de capacitación y actualización, lo que, en alguna medida, podría explicar su existencia.

Es de justicia mencionar que las políticas administrativas, laborales y salariales, la corrupción, la simulación, el compadrazgo, también intervienen en la pobreza de resultados,

los que al ser multifactoriales, no se pueden atribuir solamente al trabajo docente: los enfoques educativos oficiales, los contenidos programáticos, las deficiencias estructurales y de equipamiento, la indiferencia familiar y social, además de una larga lista de etcéteras, abonan los resultados indeseables, por lo que habría que analizar y modificar para lograr la eficacia de una reforma educativa que debe ser de fondo, no solamente de forma como el sinnúmero de intentos realizados desde 1921 en que nació la educación oficial en México.

La historia internacional nos ha enseñado, aunque al parecer sin mucho éxito, que la educación es el camino para lograr el verdadero y duradero desarrollo de un pueblo.

Imposible abatir la corrupción escudándonos en el mito que ella es parte de nosotros, cuando en realidad somos parte de ella, no solamente es corrupto quien acepta o exige una dádiva para cumplir con su tarea, lo es también quien la ofrece para evitar el cumplimiento de una responsabilidad. Es decir, nunca hay un corrupto solitario, siempre son pareja.

La economía mejorará, cuando cada mexicano mejore sus niveles de productividad, exista suficiente mano y mente de obra calificadas, seamos capaces de crear conocimiento y tecnología, además de operar eficientemente la existente, recibiendo por ello un ingreso digno.

La pobreza no se abatirá con programas asistenciales. Ésos son

paliativos necesarios y muy importantes, pero soluciones temporales, no de fondo que al final agudizan el conflicto

La pobreza, la corrupción, la descomposición del tejido social, la violencia, los bajos niveles de productividad, la manera como enfocamos nuestras dificultades y satisfacemos nuestras necesidades, todo, todo, está permeado por la educación.

No afirmo que la educación sea la madre universal de los problemas que vivimos, pero es innegable que ésta, como agente de cambio, influye, para bien o para mal, en cada aspecto de la vida de un pueblo.

Culpar de nuestro atraso a la falta de recursos naturales, en México es imposible, poseemos suficientes, aunque no sabemos aprovecharlos racionalmente. Los dilapidamos pensando solamente en el HOY, olvidándonos que éstos, pertenecen también a nuestros descendientes.

Existen naciones muy limitadas en este rubro, como Japón y Suiza, que siendo pequeños y con muy reducidos recursos naturales, tienen un alto nivel de vida y prosperidad.

Utilizar la gastada excusa de que, somos como somos, porque la raza mexicana es producto de la mezcla de lo peor de España y del México de la colonia, argumentando que los colonizadores españoles no se distinguieran por su moralidad y que los indígenas que convivieron con ellos fueron quienes se doblegaron ante su poder, tampoco se aproxima a la realidad ni representa un argumento sólido. Muchos mexicanos, no solamente dentro de nuestro territorio, sino en el extranjero, desmienten eso, son exitosos e ingeniosos y tienen la misma sangre mexicana. Querer tranquilizarnos pensando que la causa es que somos un país muy joven que apenas en el 2021 cumpliremos 200 años como nación independiente, tampoco es válido. Países como Australia y Nueva Zelanda, hace poco más de un siglo que se comenzaron a conformar como nación y hoy son ejemplo de progreso. Alemania, Corea y el mismo Japón,

hace sesenta años estaban totalmente en ruinas y hoy tienen un nivel de vida extraordinario.

Todas esas naciones decidieron considerar realmente, no solo en el discurso, a la educación como uno de los pilares fundamentales de desarrollo. En especial, se puede citar a Finlandia y Corea del Sur que utilizaron la educación como eje total para progresar. Dos naciones que transitaban de situaciones conflictivas extremas, a un estatus de prosperidad envidiable.

Por razones de espacio me centro brevemente solo en Corea del Sur. En 1997, Corea del Sur, con una enorme deuda externa, inmersa en una crisis de solvencia de sus empresas e instituciones, agravada por una crisis de liquidez, sufrió el retiro de la confianza internacional. Sus empresas estaban fuertemente endeudadas, 25 de las 30 mayores, tenían indicadores financieros de deuda/capital de más del 300%. Ese año, a punto del colapso, los sudcoreanos hicieron lo mismo que los mexicanos para el rescate petrolero en la época de Lázaro Cárdenas; donaron 227 toneladas de oro para que su país hiciera frente a sus pagos y no empeorara su situación.

Entendieron que la solución a sus problemas era cambiar: apostar por la industria y la investigación y dar la vuelta a la situación que había provocado el caos, empezando por su sistema educativo, los bancos y el endeudamiento.

Los avances del sistema educativo se encuentran detrás del fuerte crecimiento industrial y la recuperación desde 1997. Sus estudiantes se han colocado dentro de los diez mejores del mundo en materia de lectura, matemáticas y ciencia, según informes del programa PISA.

Hoy, Corea del Sur es el país de Asia que más confianza genera entre los inversores, siendo la cuarta economía de la región, se espera un crecimiento superior al de Japón, Hong Kong y Singapur.

En este panorama, la presencia de la educación es fundamental, aunque







algunas de sus estrategias han sido descalificadas por más de un investigador.

La educación indudablemente es la plataforma básica del progreso de un pueblo, como lo es de la paz, los valores humanos y la prosperidad en general.

Pero hablo de educación, del desarrollo del ser humano, de sus principios, de su espíritu emprendedor, del respeto a las normas y leyes que nos permiten la sana convivencia; hablo de la educación en la que todos los estudiantes dominen los elementos básicos de la ciencia y la tecnología, que comprendan, no memoricen, las ciencias exactas y que las ciencias sociales les ayuden a comprender el mundo en el que viven.

No me refiero a la llamada educación cuya tendencia es que los alumnos mejoren su capacidad para resolver exámenes que se refleje en los indicadores educativos o que puedan recitar de memoria las tablas de multiplicar o cientos de datos de los contenidos programáticos, lo que muy a mi pesar, retrata, aunque parcialmente nuestro sistema educativo, generalmente no los prepara para enfrentar exitosamente la vida ni inhibe la brecha entre los que menos tienen y los que más poseen, favoreciendo la superación de los primeros y sensibilizando a los segundos.

En México conviven algunos de los hombres más ricos del mundo y millones de mexicanos en pobreza extrema. Líderes sindicales poderosos y trabajadores olvidados. Recursos naturales abundantes y niveles de productividad bajos. Todos estos argumentos se constituyen en indicadores de la necesidad de un cambio radical, no solamente en la forma de gestionar la educación, sino en la concepción que de educar tenemos, porque como dice la escritora sueca Derek Curtis: "Si cree usted que la educación es cara, pruebe con la ignorancia".

**Antonio González González.**

Maestría en Educación Media Superior y Doctor en Desarrollo Humano. Especialista en programación neurolingüística.

“  
...la educación  
indudablemente  
es la plataforma  
básica del progreso  
de un pueblo  
”





Somos uno de los **principales**  
referentes educativos en **México**

**6 REVISTAS**  
**IMPRESAS**  
**\$234**

**6 REVISTAS**  
**DIGITALES**  
**\$180**

# SUSCRÍBETE





# LA CALIDAD EDUCATIVA DESDE EL AULA

Federico Malpica

**H**oy es más que nunca imposible concebir la educación de manera individual y aislada, pues el reto formativo es enorme, ya que va mucho más allá de la adquisición de meros conocimientos académicos. Por tanto, será necesario coordinar los esfuerzos si se quiere cumplir con expectativas de formación en habilidades, actitudes y competencias para la vida. La calidad educativa no se puede entender sino a través de la excelencia en la profesión docente, y no de forma individual, sino colectiva, altamente supervisada, que permita a los profesionales no solo ser buenos aplicadores sino, sobre todo, sentirse seguros para comportarse también como estrategias de su clase en el desarrollo de una metodología común y compartida, intentar prácticas nuevas y ser reconocidos por ellas. Las comunidades de aprendizaje profesional deben ayudar a mejorar continuamente la calidad en las aulas, al permitirnos enfocar la estrategia, emprender nuevos proyectos, resolver problemas rápidamente, transferir buenas prácticas, desarrollar habilidades profesionales, generar investigación, desarrollo e innovación, así como substituir la formación permanente del profesorado, a base de cursillos y títulos, por procesos de aprendizaje entre colegas.

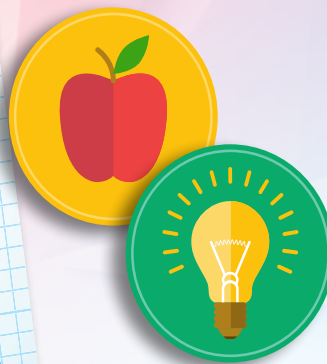
**La calidad educativa a partir de la mejora continua de la práctica docente colectiva**

Vivimos una profesión que por su propia naturaleza, conlleva unas satisfacciones enormes. Como lo expresaba

recientemente una futura profesora aún en prácticas: "Voy por el pasillo y escucho que me saludan por mi nombre los alumnos, o que aquél que era un rebelde al inicio, comienza a hacerme preguntas sobre el tema que estoy explicando, y siento una satisfacción enorme. Es magnífico". Es curioso que sea más fácil ser reconocidos en nuestra profesión por los propios alumnos que por otros colegas o por nuestros superiores. De todas formas, con este tipo de satisfacciones, podemos vivir toda una vida profesional sin sentir la verdadera necesidad de mejorar de manera sistemática nuestra práctica. Por eso es necesario un gran impulso por parte de la comunidad educativa y de los colegas de profesión, para desarrollar la calidad en las aulas. Como manifestaba Ribeiro (1988), "se refleja así la necesidad de que (la mejora de) la tarea docente requiere de un trabajo en equipo en el cual se dé el planteamiento de la docencia como una tarea de investigación colectiva, de producción de conocimiento sobre la enseñanza y el aprendizaje".

Normalmente, en las instituciones o centros educativos podemos encon-

**"LA CALIDAD EDUCATIVA NO SE PUEDE ENTENDER SINO A TRAVÉS DE LA EXCELENCIA EN LA PROFESIÓN DOCENTE, Y NO DE FORMA INDIVIDUAL, SINO COLECTIVA"**





trar diversos grupos de mejora e incluso también equipos, sin embargo, normalmente mantienen pocas interrelaciones entre ellos. Forma cada uno su espacio de trabajo, pero no están necesariamente alineados con un propósito más grande que los pueda abarcar a todos. Ésta es la diferencia entre grupos nacidos a partir de iniciativas personales que no necesariamente persiguen un objetivo, los equipos de trabajo con un objetivo en común pero que es solo de ese equipo y la comunidad de aprendizaje profesional (CAP) que se compone de equipos que comparten una misma visión y unas mismas finalidades del aprendizaje, por lo que todos sus objetivos contribuyen a esa visión compartida.

Si se pretende desarrollar a los profesionales de la educación como estrategias y al mismo tiempo extrapolar a las aulas los principios de la calidad organizativa que han servido en educación para estandarizar el registro de las experiencias, la entrega puntual de documentación, la observación y comunicación de incidencias, la colaboración para realizar acciones correctivas, preventivas o proyectos de mejora, así como el reconocimiento a las prácticas exitosas,

etc., no es suficiente con la utilización y promoción de grupos o equipos de mejora que normalmente nacen de una iniciativa personal o de un pequeño grupo de docentes, con base en el voluntarismo (siempre loable, por otro lado), las relaciones de poder o la espontaneidad.

Es la institución la que debe establecer qué debe (y puede) mejorar en su práctica educativa y encargar a los docentes miembros más adecuados que diseñen o construyan una propuesta que será implementada en todas las aulas.

Éste es el objetivo de las Comunidades de Aprendizaje Profesional y de ahí su carácter permanente (o de largo plazo) e integrador, a diferencia de los citados grupos o equipos de mejora.

Una comunidad de aprendizaje profesional consagra sus actividades y de los equipos que la integran a estudiar nuevas formas de cumplir cada vez mejor con las finalidades del aprendizaje. Impulsa a los docentes a pensar creativamente sobre su práctica, y a cómo hacer para compartirla con el resto de colegas. Cuando se encuentra una nueva práctica, se prueba y si la evidencia comprueba su utilidad, se extiende al resto de colegas a través de redes de



aprendizaje entre iguales. Cada equipo de mejora y los grupos que lo conforman, están pensando constantemente en diferentes aspectos de la práctica educativa, de una manera sistemática, organizada y alineada con un propósito común.

Por tanto, a continuación, se realiza el recuento de algunos desafíos fundamentales, así como de los diversos planteamientos que se están llevando a cabo en diferentes latitudes, que podríamos denominar como la organización y desarrollo de comunidades de aprendizaje profesional entre docentes. Lo importante de estos ejemplos y opiniones es demostrar que el cambio es posible y que abordar estos retos también lo es, siempre y cuando estemos dispuestos a llevarlos a cabo en equipo y a dar un paso a la vez.

*“Una media de tres cuartas partes de los profesores de todos los países TALIS [Teaching and Learning International Survey] comunicó que el aumento de la calidad de su trabajo no recibía ningún reconocimiento. Una proporción similar informó de que no recibirían ningún reconocimiento si fueran más innovadores en su enseñanza. Además, solamente alrededor de la mitad del profesorado de los países TALIS comunicó que su director utilizaba métodos eficaces para determinar el rendimiento de sus profesores. Ello dice muy poco a favor de los esfuerzos que realizan una serie de países para promocionar centros de enseñanza que fomenten una constante optimización” (Informe TALIS, OCDE. 2009).*

### Primer reto de la calidad en el aula: el liderazgo pedagógico necesario

El liderazgo pedagógico podríamos definirlo como la capacidad para influir de manera determinante en aquello que se realiza en las aulas, de forma colectiva, organizada y con un propósito común. Este liderazgo debe estar fundamentado, por un lado, en una sana presión para impulsar el cambio y, por otro, en referentes estables, a partir de un ejercicio de conciencia colectiva de los mismos. Esto supone, por un lado, hacer un ejercicio de revisión y puesta en común sobre la visión del aprendizaje o finalidades que pretendemos que alcancen nuestros alumnos y alumnas (Malpica, 2013: 70-71). La participación en esta reflexión debería de ser no solo

de los docentes y equipo directivo, sino que, de ser posible, involucrar en ella a toda la comunidad educativa (alumnado, padres de familia o empresas empleadoras, según el caso, grupos de interés, etc.). Entre mayor participación consigamos, mayor liderazgo pedagógico obtendremos, posteriormente cuando realicemos el plan estratégico pedagógico para abordar el cumplimiento de la visión compartida del aprendizaje.

El reto es crear la autoridad necesaria en el liderazgo pedagógico y que dicha autoridad no sea solo de una persona, sino de todo el equipo directivo y del cuerpo docente. Sin embargo, este liderazgo debe ser conquistado poco a poco; no se trata de una revolución, sino de una evolución tranquila pero imparable. Ganamos liderazgo cuando aquello que impulsamos funciona, por lo tanto, no es tan importante que aquello que promovamos sea ambicioso o no, sino que funcione. Pequeños cambios que podamos lograr en las prácticas educativas docentes de nuestro centro escolar generan un mayor liderazgo pedagógico, y así, de un pequeño cambio a otro, dicho liderazgo va creciendo.

El liderazgo pedagógico está basado en la fundamentación de la práctica profesional, en la capacidad para pensar en aquello que hacemos, para reflexionar y para mejorar lo que hacemos en las aulas. Como lo expresaba un coordinador académico ante el reto que supuso en su centro escolar el desarrollo de un proceso de autodiagnóstico pedagógico: “no se trata solo de asegurar el desarrollo del currículo escolar, sino más bien de conducir un proceso pedagógico que transite de aprendizajes pasivos a aprendizajes metacognitivos, donde el protagonismo de los alumnos está conducido por profesores que han reflexionado sobre sus prácticas pedagógicas, poniendo foco en aquellos ámbitos que de manera efectiva y sistemática puedan provocar la mejora del aprendizaje”.

### Segundo reto de la calidad en el aula: El tiempo de dedicación adecuado

Es posiblemente el recurso más escaso en un centro escolar o formativo y por tanto, un recurso muy valioso. Pero la calidad de las aulas necesita este recurso, porque nada de lo que hemos analizado, estudiado y descrito en esta obra,

“UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE PROFESIONAL... IMPULSA A LOS DOCENTES A PENSAR CREATIVAMENTE SOBRE SU PRÁCTICA, Y A CÓMO HACER PARA COMPARTIRLA CON EL RESTO DE COLEGAS”



es posible ponerlo en marcha si no le dedicamos tiempo. Ahora bien, ¿Por qué el tiempo es un bien tan escaso? Seguramente porque lo tenemos ocupado en actividades de todo tipo, muchas de ellas que tienen poco que ver con la planificación, impartición, reflexión y mejora continua de la práctica educativa. Nos referimos al tiempo utilizado en reuniones, para hacer papeles, para cumplir con disposiciones administrativas, etc. Estas actividades son necesarias, claro, pero no tan importantes como aquellas referidas a la docencia. La capacidad que tengamos para minimizar este tiempo será muy importante para emprender el camino de la profesionalización en las prácticas educativas. Todas las profesiones afrontan un buen número de tareas administrativas y burocráticas, pero no por ello dejan de reflexionar de manera compartida, de mejorar sus protocolos técnicos ni avanzar en su práctica profesional. Ni siquiera profesiones tan complejas como la de los médicos.

El reto de encontrar tiempo para la reflexión y mejora continua de nuestra práctica y pasar por verlo no como algo extra, sino como algo que se encuentra dentro del horario laboral y del trabajo cotidiano, como hacen los médicos, que no ven sus clínicas y presentaciones entre colegas como algo extra sino como parte importante y obligatoria de su desempeño profesional.

Por eso es tan importante que estos procesos no los realice cada uno por su lado. Un solo docente será más difícil que encuentre tiempo para implementar cambios y mejoras en su práctica educativa, sobre todo si estas actividades no forman parte de sus tareas cotidianas y permanentes como formador y si además, no obtiene un reconocimiento directo por ello. Muchos profesores invierten un tiempo valioso en unas prácticas educativas adecuadas que luego no encuentran un hueco para ser compartidas. Como lo afirmaba un profesor recientemente en un foro: “Considero que se está perdiendo el verdadero sentido del quehacer educativo. A la par de la tendencias de las evaluaciones externas, no se ha brindado un espacio para la crítica constructiva de lo que ocurre dentro de las aulas, donde realmente se realiza un esfuerzo enorme, en muchas ocasiones, para lograr im-

plementar los procesos de aprendizaje en los estudiantes de educación básica”.

Sin embargo, el que no existan aún las condiciones de tiempo para la mejora continua de la práctica educativa en nuestro centro escolar, no es excusa para renunciar a ello. Es decir, si pensamos: “Bueno, cuando nos den el tiempo, entonces mejoraremos”, ya podemos esperar sentados. Debemos crear las condiciones nosotros, entre colegas. Así lo afirma un profesor que se expresaba sobre los horarios de su centro durante la reflexión de su práctica educativa mediante un instrumento de autodiagnóstico pedagógico: “Los horarios de los profesores están elaborados con muchos condicionantes personales y no pedagógicos. Estos horarios dificultan el trabajo en equipo del departamento. No se provocan suficientes encuentros entre departamentos. Tampoco se ven como necesarios los encuentros entre profesores. El profesorado es demasiado individualista. Se comparte muy poco y seguido se hace por amiguismo”. La cultura instalada en muchos de nuestros centros nos condiciona, pero en ningún caso nos impide actuar. El tiempo es el que es y necesitamos hacernos un hueco, aunque sea pequeño, para comenzar a aplicar aquello que es necesario para mejorar nuestra práctica docente.

### Tercer reto de la calidad en el aula: el desarrollo de una cultura docente más profesional

Teniendo en cuenta que no todos los centros escolares son iguales, deberíamos reflexionar cada uno, como profesionales de la educación, acerca de los hábitos docentes a los que estamos acostumbrados en nuestra institución educativa. Si analizamos nuestros hábitos docentes y los de nuestros compañeros en un centro escolar, podremos corroborar tres cosas: la primera es que tenemos varios hábitos compartidos, la segunda es que dichos hábitos dan como resultado la cultura que vivimos actualmente en nuestro centro escolar y finalmente, que no tenemos por costumbre hablar de estos hábitos ni intentar cambiarlos.

Ahora bien, ¿Qué pasaría si hiciéramos algo diferente como un autodiagnóstico de nuestra práctica educativa, es decir, que cada profesor hiciera el suyo y luego lo compartiéramos para analizar

**“EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO PODRÍAMOS DEFINIRLO COMO LA CAPACIDAD PARA INFLUIR DE MANERA DETERMINANTE EN AQUELLO QUE SE REALIZA EN LAS AULAS, DE FORMA COLECTIVA, ORGANIZADA Y CON UN PROPÓSITO COMÚN”**

la práctica general que llevamos a cabo? La respuesta la tienen varios centros que han seguido este proceso y que han encontrado que sí es posible cambiar hábitos y por tanto, con el tiempo, también la cultura de nuestros centros educativos.

Por ejemplo, el director de una escuela de Barcelona afirma: "Creo que a nosotros nos ha servido para encauzar de forma razonable el debate sobre nuestra actuación docente, ya que, como la opinión es de todo el cuerpo docente –no es ni de un grupo ni de una persona ni de un departamento, sino que ha tenido todo el profesorado la posibilidad de opinar–, el retorno a los docentes invita a una reflexión a fondo, diciendo: éstos son nuestros puntos débiles y, si hemos sido capaces de alcanzar consenso en otros aspectos –que son los puntos fuertes–, sencillamente debemos debatir y llegar a ese mismo acuerdo en estos aspectos".

Una sola actividad sería y profesional de reflexión sobre la práctica, genera nuevas formas de enfocar las mismas actividades educativas y por tanto, la posibilidad de generar nuevos hábitos con el tiempo, así como una nueva cultura docente.

Sin embargo, como podemos observar, no cualquier acción es válida para cambiar los hábitos docentes. Han de ser actividades fundamentadas, que no puedan entenderse como arbitrarias, altamente participadas y que tengan un sentido de sistematización, no de un solo evento. En este sentido, muchas formaciones y asesoramientos hoy en día, están lejos de cumplir con estas características. En cambio, cuando lo que se hace es facilitar el desarrollo de los profesionales, con proyectos formativos o para la mejora educativa en su propio puesto de trabajo y con un seguimiento adecuado, el resultado es bastante positivo. En este sentido, tal vez sería interesante dejar de hacer acciones e invertir recursos en actividades que no generen hábitos docentes, ya que normalmente acaba siendo un desperdicio de tiempo, recursos y liderazgo. Como lo afirman las profesoras Beatriz Macedo y Raquel Katzkowicz, uruguayas, y especialistas en la educación secundaria: "necesitamos centros educativos que sean capaces de recoger y de brindar

una propuesta educativa dotada de unidad de criterios en base a los acuerdos alcanzados entre todos los protagonistas de la tarea que se lleva adelante. El logro de esta unidad implica, en primer lugar, una nueva concepción del currículo de secundaria, superando su estructuración en base a la yuxtaposición de asignaturas, así como del propio trabajo docente en el seno del centro educativo, superando posturas fuertemente arraigadas en educación media (trabajo solitario), para dar paso a un trabajo de equipo y grupal. Hoy en día es muy claro que los espacios de aprendizaje se han ampliado. Todo el centro educativo se constituye en un gran entorno de aprendizaje, y esta realidad impone tal vez una nueva definición de lo que entendemos por aula. El "aula de aprendizaje" debería reconceptualizarse en tanto espacio, en tanto tiempo y en tanto a actores involucrados en los procesos de enseñanza y aprendizaje".

#### Cuarto reto de la calidad en el aula: la participación de toda la comunidad educativa

Otra condición para hacer posible la calidad de la práctica educativa, es darle el reconocimiento social que merece, ya no solo por parte de los propios profesionales de la educación, sino por toda la comunidad educativa. Estimular la participación de los alumnos y alumnas, del profesorado, de los padres, de los miembros del consejo escolar y, en definitiva, de toda la comunidad, permite crear condiciones más adecuadas para la reflexión sobre los aspectos que pueden mejorarse y para el reconocimiento de las buenas prácticas educativas. "Las escuelas eficaces suelen tener métodos de trabajo que intensifican la participación, cosa que juega a favor de los esfuerzos realizados por la escuela, además de proporcionar recursos adicionales que pueden ser muy útiles para mejorar las oportunidades de aprendizaje. Crean también un fuerte sentido de comunidad que fomenta el compromiso de conseguir niveles altos de calidad" (Ainscow, M., Hopkins, D y West, M. 2001).

Lo importante es involucrar a la comunidad educativa, no solo con la idea de la calidad a nivel organizativo, sino a nivel pedagógico, centrada en

**"GANAMOS LIDERAZGO CUANDO AQUELLO QUE IMPULSAMOS FUNCIONA, POR LO TANTO, NO ES TAN IMPORTANTE QUE AQUELLO QUE PROMOVAMOS SEA AMBICIOSO O NO, SINO QUE FUNCIONE"**



los procesos de enseñanza y aprendizaje. La idea es que la comunidad educativa se convierta en un contrapeso a los condicionantes de cultura del profesorado y del contexto social en que se encuentra el centro escolar o formativo.

Involucrar a la comunidad educativa significa ofrecerle espacios de participación activa. Cualquiera de los grupos de interés que se oponga al cambio, puede frenar la mejora educativa. Los alumnos pueden ayudar o perjudicar las mejoras que deben introducirse, aunque no lo hagan de forma explícita, y sin embargo, muchas veces no se les explican los cambios en la práctica educativa que se están introduciendo. Lo mismo cuenta para los padres de familia, empresas y otros grupos de interés. Si se les permite colaborar, si se les hace partícipes de las nuevas metodologías y si se les pide su apoyo, las mejoras en las aulas estarán seguramente más cerca de conseguirse.

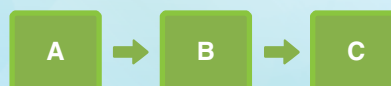
#### Quinto reto de la calidad en el aula: minimizar la influencia negativa del contexto

Considerando el contexto tan complejo en el que nos encontramos si existe una clave para garantizar la calidad en la práctica educativa se encuentra en la forma como encaramos dicho contexto y los pasos que damos para avanzar, de forma colectiva. Para ello, es necesario aplicarnos un principio fundamental del aprendizaje: el de la Zona de Desarrollo Próximo de Vygotsky (1978). Como profesionales, nosotros también aprendemos a partir de pequeños pasos, de interiorizar poco a poco las prácticas educativas más adecuadas hasta dominarlas totalmente (figura 1). Para ello también necesitamos ayuda contingente de nuestros colegas y que nos sea retirada solo en el momento en que vayamos dominando las prácticas docentes necesarias.

Cada docente debe comenzar por hacer una reflexión sobre su punto de partida, entre "A" y "Z", pensar en qué punto se encuentra en cuanto a su práctica educativa. Digamos que "A" es el punto más alejado de una práctica adecuada y "Z" es de hecho, la práctica más adecuada. Lo primero que observamos es que no todos los docentes parten del mismo sitio y por tanto, cada uno debe avanzar paso a paso, en función de su lugar de partida. La buena noticia es que a pesar de un entorno complicado y negativo, es posible siempre dar aunque sea un pequeño paso. Por ejemplo, si comenzamos siempre explicando el tema para luego poner ejemplos sobre el mismo (de forma deductiva), podríamos ahora comenzar las clases poniendo un ejemplo próximo a la realidad de los alumnos antes de nuestra explicación (método inductivo). Es un pequeño cambio pero muy importante para activar mentalmente a los alumnos y crear el conflicto cognitivo necesario para aprender. ¿Es posible hacer este pequeño cambio a pesar del contexto negativo en el que nos encontramos? Si la respuesta es afirmativa, ya podemos dar un primer paso hacia "Z". Si además lo podemos hacer todos (o la mayoría) de docentes de un centro escolar, ya estaremos garantizando una mejor "producción de aprendizaje" en nuestro alumnado. En cambio, otros docentes que ya dominan varias de estas prácticas, su reto debería estar a su altura. Cada quien su pequeño paso, pero todos los docentes de un centro damos un pequeño paso, nos acompañamos y vamos avanzando hacia el mismo objetivo, hacia esa práctica educativa adecuada en función de la visión compartida del aprendizaje que hayamos definido para nuestra institución.

**Figura 1.** Avance de la Práctica Educativa en la Zona de Desarrollo Próximo

Un docente necesita desarrollar una práctica educativa adecuada a partir de su zona de desarrollo próximo. Si identifica que está en "A", solo tiene obligación de pasar a "B" y así sucesivamente.



Por tanto, como podemos ser ya conscientes a partir de la lectura de este texto, los desafíos a los que nos enfrentamos son mayúsculos pero ciertamente contamos con elementos muy importantes en nuestra profesión docente que pueden ser activados para ayudarnos en el apasionante camino de la formación de otros seres humanos.

**Caso práctico. Sistema Escalae como apoyo a la calidad en el aula**

A continuación, se ofrece una metodología de trabajo concreta que se está desarrollando en diversas instituciones educativas de España y Latinoamérica, bajo la denominación de Sistema Escalae, con el fin de mejorar de forma continua y sistemática, los procesos de enseñanza y de aprendizaje en las aulas.

El Sistema Escalae utiliza la esencia de la formación docente, los proyectos de mejora y los sistemas de calidad, pero desde una nueva óptica que permite garantizar una transferencia entre la teoría y la práctica pedagógicas. Cada una de las fases de las que consta el Sistema Escalae está diseñada para garantizar la mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje,

además del desarrollo de una cultura profesional docente que lleve a una mayor fundamentación pedagógica de la práctica educativa, así como al desarrollo del trabajo colaborativo entre iguales.

Este Sistema tiene un carácter permanente, a pesar de que libremente se pueden implementar las fases que se deseen para adaptarlo al contexto y realidad de cada centro escolar, de cada institución, administración o colectivo. Ahora bien, aquellas instituciones que deciden implementar este modelo y avanzar en cada una de sus fases, obtienen como garantía lograr al menos generalizar una pauta común en las aulas por curso escolar, con todos los beneficios que esto conforma para su comunidad educativa y su prestigio. El Sistema Escalae funciona, siempre y cuando los miembros del centro escolar estén dispuestos a realizar una apuesta clara por la mejora continua y permanente de su práctica educativa, acogiendo cada una de las fases del modelo con el rigor que se merece.

A continuación, se describen dichas fases que pueden ser realizadas en cada curso escolar y los beneficios concretos que aporta a los centros (figura 2):

**Figura 2. Organización del trabajo en Comunidades de Aprendizaje Profesional**





## Diseña

### Fase 1: análisis y planificación pedagógica

Se realiza un autodiagnóstico pedagógico a cada docente en función de una visión compartida del aprendizaje (finalidades de aprendizaje o perfil de salida del alumno) definida previamente en el centro educativo. Se le entrega a los responsables el análisis de lo encontrado y se prepara un Plan Estratégico Pedagógico que detalla los proyectos de mejora para que el centro optimice su práctica educativa según los resultados de los aprendizajes esperados.

### Fase 2: análisis de la adecuación didáctica individual

Una vez definido el plan general, se elige al menos una acción de mejora que se pondrá en marcha y se pide a cada docente que estudie un material sobre los fundamentos pedagógicos de dicha acción y que en función de éste, aporte sus experiencias y el estado actual de su desempeño para cumplir con las finalidades del aprendizaje pretendidas, así como ideas para la mejora del aspecto en cuestión.

### Fase 3: incorporación de bases para la mejora pedagógica

Se asigna a un grupo ya existente de docentes de la institución el encargo de diseñar una **pauta de trabajo común** con la lluvia de ideas de sus propios colegas, en función del desempeño actual que tienen, así como del material técnico y ejemplos de pautas del Instituto Escalae.

### Fase 4: diseño de la pauta de trabajo común

En esta fase, se acompaña al grupo de docentes para ayudarles a diseñar la pauta (tanto apoyo como sea necesario), desarrollando al menos cuatro **niveles de desempeño o aplicación** de dicha pauta formativa (mediante una rúbrica o descripción de la competencia docente en relación a la pauta). Finalmente dicha pauta de trabajo común debe ser aprobada por todos los docentes para comenzar su aplicación, en función de su contribución para generar consistencia en la enseñanza de cara al cumplimiento de la visión compartida del aprendizaje.

## Aplicación

### Fase 5: aplicación individual de la pauta

### común por niveles

Cada docente define en qué nivel quiere comenzar a aplicar la pauta de trabajo común aprobada, contando para ello con material para avanzar en su nivel de desempeño o aplicación de la pauta concreta, así como formatos para el registro de su aplicación. En adelante, cada reunión de docentes que haya en la institución, se dedican unos minutos iniciales para hablar y socializar la aplicación de la pauta, los aciertos y dificultades. En caso necesario, también se pueden realizar sesiones de tutoría individual.

### Fase 6: aprendizaje docente entre iguales

En este punto, todos los docentes estarán aplicando la misma pauta, compartiendo sus dificultades y aprendiendo unos de otros, pero cada docente puede seguir un itinerario individualizado de avance, en el cual se le apoye para que vaya pasando por los diferentes niveles hasta que consiga ser competente en el nivel máximo definido por la pauta de trabajo común.

### Fase 7: generalización de la pauta común

Se apoya a los responsables del centro escolar para que la pauta pase a formar parte del reglamento del docente, del perfil de competencias del docente, de la evaluación docente y si es posible, de los criterios para la remuneración y reconocimiento en el desempeño.

### Fase 8: certificación pedagógica institucional y entrega de resultados

Si los responsables del centro escolar reúnen suficiente evidencia del diseño y aplicación de la pauta, para desarrollar un reconocimiento público del trabajo realizado. Se presenta periódicamente a la comunidad educativa como una forma de comunicar su proceso de mejora continua en el aula y recibir un reconocimiento por parte de todos los implicados en el proceso formativo. Asimismo, opcionalmente dicho centro se puede hacer acreedor a una Certificación de Calidad Pedagógica +e de Escalae, según el nivel de desarrollo de su Plan Estratégico Pedagógico para cumplir con la visión compartida del aprendizaje, que se deberá actualizar periódicamente en función de la generalización de pautas

“LA CULTURA INSTALADA EN MUCHOS DE NUESTROS CENTROS NOS CONDICIONA, PERO EN NINGÚN CASO NOS IMPIDE ACTUAR”

de trabajo común en el centro educativo.

**Resultados de la aplicación en centros educativos**

A continuación se nombran los resultados encontrados a partir de la aplicación del modelo de Comunidades de Aprendizaje Profesional durante 7 años (Malpica, 2013).

**Resultados a nivel pedagógico:**

- 1. Coherencia:** fortalece la coherencia entre las finalidades educativas que se pretenden conseguir, la práctica profesional de los docentes y los resultados en el aprendizaje del alumnado.
- 2. Reconocimiento:** reconoce las prácticas educativas efectivas, sus méritos y las necesidades de adecuación didáctica de los docentes.
- 3. Desarrollo de la cultura docente:** facilita el desarrollo de una cultura de mejora continua, trabajo colaborativo y fundamentación pedagógica de la práctica educativa, basada en datos reales de las aulas.
- 4. Educación basada en evidencias científicas:** enfoca el desarrollo de tratamientos más precisos y seguros, basándose en un análisis científico

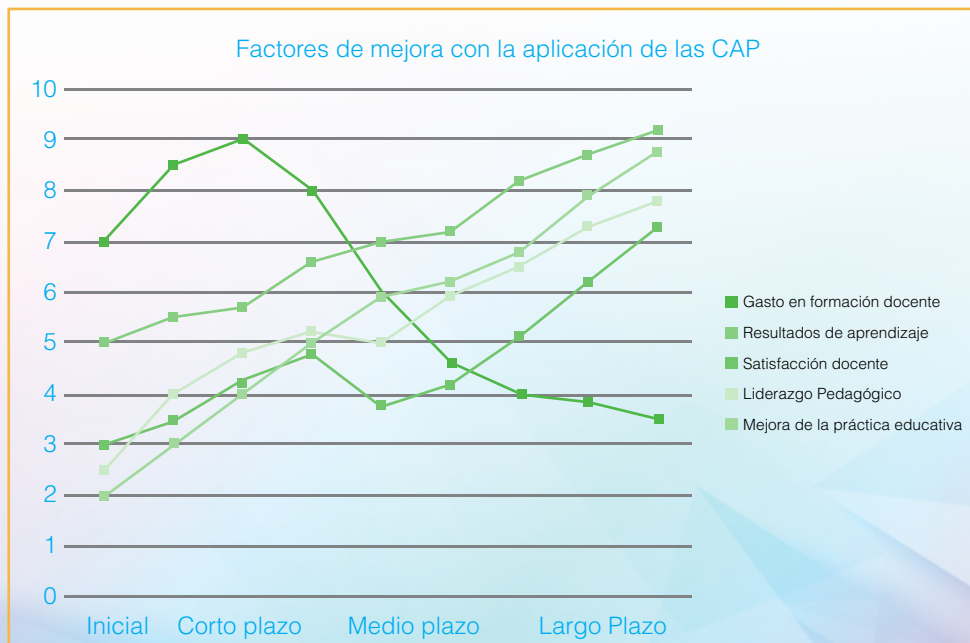
y fundamentado de las verdaderas necesidades de adecuación que tienen los docentes para su centro escolar en específico.

**5. Desarrollo de la metodología institucional:** incrementa la garantía de resultados en cada uno de los proyectos de mejora del centro escolar, así como las posibilidades de que se acabe institucionalizando como hábito colectivo de los docentes.

**Resultados a nivel organizativo:**

- 1. Seguridad:** incrementa la seguridad de los docentes y de los responsables del centro escolar en la decisión y aplicación de las prácticas educativas más adecuadas, así como su institucionalización, la gestión del conocimiento y la aplicación real de las mejoras en las aulas.
- 2. Adaptabilidad:** los resultados del Sistema Escalae son complementarios y fortalecen los sistemas de calidad organizativos (ISO, EFQM, entre otros), así como la puesta en marcha de programas académicos y educativos (idiomas, TIC, atención a la diversidad, convivencia, etc.).
- 3. Rentabilidad:** incrementa la renta-


**Figura 3.** Resultados de la aplicación de las Comunidades de Aprendizaje Profesional en la mejora de la calidad pedagógica y organizativa.





bilidad de los recursos invertidos en la adecuación de las competencias docentes y la mejora de los programas de formación o capacitación docente.

**4. Eficiencia:** ayuda a mejorar la relación entre la inversión en los proyectos de mejora y los resultados en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

**5. Garantía de calidad pedagógica:** garantiza que la calidad de lo que sucede en las aulas se mantenga en el tiempo gracias a la sana presión que ejercen las auditorías externas. 

**Federico Malpica.**

Doctor en Ciencias de la Educación-Calidad y Procesos, Fundador y Director Técnico del Instituto Escalae.

**Bibliografía:**

**Ainscow, M., Hopkins, D y West, M.** (2001). *Hacia escuelas eficaces para todos. Manual para la formación de equipos docentes.* 2ª. Edición. Narcea, Madrid. Pag. 55.

**Jensen, B.** (2012). *Catching up: Learning from the best school systems in East Asia. Summary report.* GRATTAN Institute. Australia. [http://www.grattan.edu.au/pub\\_page/129\\_report\\_learning\\_from\\_the\\_best.html](http://www.grattan.edu.au/pub_page/129_report_learning_from_the_best.html) [Consultado: Febrero del 2012]

**Macedo, B y Katzkwicz, R** (2005). *Formación docentes para una secundaria de calidad para todos. Protagonismo docente el cambio educativo.* Revista PRELAC, Proyecto regional de Educación para América Latina y el Caribe. No. 1, Julio 2005. Pág. 100.

**Malpica Basurto, F.** (2013). *8 Ideas Clave. Calidad de la Práctica Educativa. Referentes, indicadores y condiciones para la mejora de la enseñanza-aprendizaje.* Editorial Graó.

**OCDE.** (2009). *Informe TALIS. La creación de entornos eficaces de enseñanza y aprendizaje. Síntesis de los primeros resultados.* Madrid: Santillana Educación.

**Ribeiro, M.** (1988). *Obstáculos para la investigación en ciencias sociales.* Boletín de la Dirección General de Estudios de Postgrado, U.A.N.L. Objetivo básico: Divulgación.

**Santaaulària, G.** (2011). *Autodiagnóstico pedagógico.* Reflexión de la experiencia de implementación en la Escuela Thau de Barcelona. Aula de Innovación Educativa, núm. 198, págs. 31-34.

**Schalk, A.** (2011). *Escalae en Chile. Primera experiencia en un centro educativo.* Revista Aula de Innovación Educativa. No. 198. Págs. 28-30. Ed. Graó.

**Senge, P.** (2000). *Las escuelas que aprenden.* Barcelona, Granica.

**Uribe, M.** (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad Un desafío de orden superior. Protagonismo docente el cambio educativo.* Revista PRELAC, Proyecto regional de Educación para América Latina y el Caribe. No. 1, Julio 2005.

**Vygotsky, L. S.** (1978). *Pensamiento y lenguaje.* Madrid: Paidós.

**Wagner, T. Y Kegan, R.** (2006). *Change Leadership. A Practical Guide to Transforming Our Schools.* Jossey-Bass. San Francisco, CA.

“Para aprender y entender se necesitan buenas bases”



## Nueva Serie de inglés HELP! Para secundaria

Incluye guía del profesor, la cual contiene:

- Sugerencias generales de enseñanza
- Respuestas clave para los ejercicios

\*Estos recursos también se encuentran disponibles en:

[www.recursosacademicos.com](http://www.recursosacademicos.com)



**LAROUSSE**

Empresas del grupo  
**hachette  
LIVRE**

[www.larousse.com.mx](http://www.larousse.com.mx)

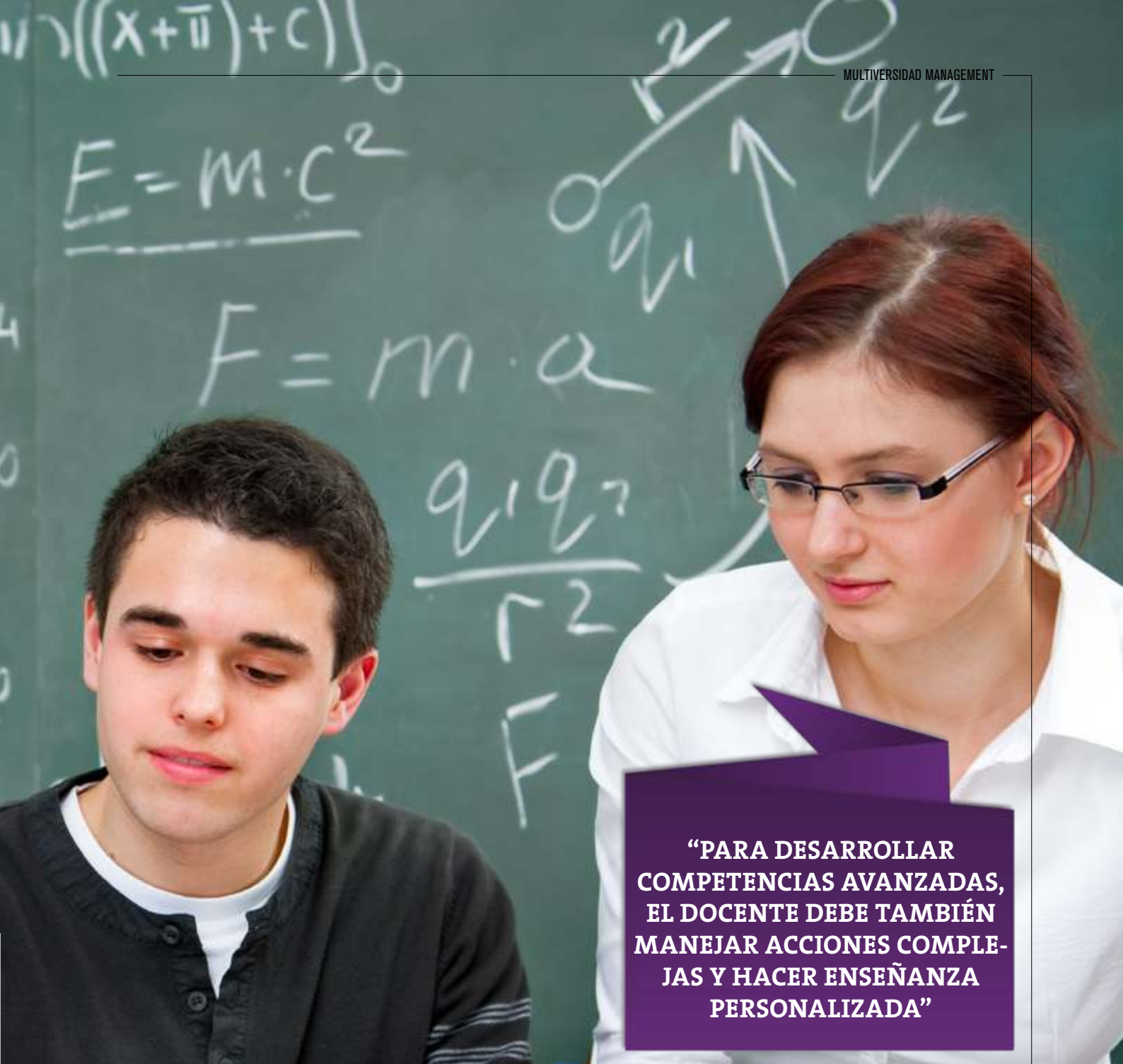




# **EVALUACIÓN DOCENTE EN MÉXICO: UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LA EDUCACIÓN**

Felipe Martínez Rizo





**“PARA DESARROLLAR  
COMPETENCIAS AVANZADAS,  
EL DOCENTE DEBE TAMBIÉN  
MANEJAR ACCIONES COMPLE-  
JAS Y HACER ENSEÑANZA  
PERSONALIZADA”**

Pocas dudas hay sobre la importancia del maestro para que los alumnos tengan buenos niveles de aprendizaje. Esto lleva a concluir que un ingrediente central de todo esfuerzo por mejorar la educación deberá ser la mejora de los docentes mismos. La evaluación de éstos puede a su vez ayudar a diseñar estrategias efectivas de mejora, pero no cualquier evaluación servirá para ello. En las páginas siguientes, a partir de una revisión de experiencias pasadas, se reflexiona sobre las características que deberá tener

la evaluación docente para que contribuya eficazmente a la mejora de la educación.

Antiguamente competía a la autoridad eclesiástica o civil designar a los maestros, al igual que confirmarlos o removerlos, lo que suponía algún tipo de evaluación, que se reducía a la valoración de cualidades personales, religiosas o morales, y de la capacidad de mantener la escuela en orden y en buen estado. La formación que se esperaba de los docentes era de tipo eclesiástico, o la que daba el gremio. La modernidad y las democracias trajeron consigo

la supresión de los gremios, incluido el de maestros, con cambios sustanciales en la formación de los futuros docentes, en instituciones como los *seminarios pedagógicos* en Rusia o las *escuelas normales* en Francia. Para evaluar el trabajo docente surgieron los inspectorados. (Martínez Rizo, 2013)

En el siglo XIX la masificación de la educación elemental hizo cambiar a las escuelas: el aula multigrado dejó el lugar a escuelas organizadas por grados y la profesionalización de los docentes avanzó, pero los criterios para definir su salario se basaban ante todo en el género y la filiación étnica, lo que cambió hasta el siglo XX. En Estados Unidos para 1925 casi 80% de las maestras en las principales ciudades de la nación habían logrado tener un salario similar al de sus colegas varones por un trabajo igual (Prostik, en Gratz, 2009: 58). A mediados del siglo XX casi todas las escuelas norteamericanas manejaban una escala única de salarios para hombres y mujeres, con base en escolaridad, antigüedad y la evaluación del inspector (Sharpes, en Odden y Kelly, 2002: 32). En las principales naciones europeas y otros países democráticos los criterios que consideraban características ideológicas, religiosas y raciales dejaron el lugar a sistemas de remuneración de maestros o escalafones basados en escolaridad y antigüedad, como los de todo funcionario.

Con la llamada sociedad del conocimiento tienen lugar transformaciones adicionales, cuyos alcances apenas vislumbramos. Hasta

bien entrado el siglo XX la tarea de la educación básica consistía en que una minoría de los alumnos alcanzara buenos niveles de aprendizaje, que les permitieran acceder a estudios superiores y prepararse para ocupar puestos directivos en la sociedad, mientras la mayoría de los estudiantes desarrollaba solo competencias básicas para trabajos rutinarios. En este contexto las exigencias para el docente eran distintas de las que trae consigo la idea actual de que las escuelas deben preparar a todos los estudiantes para desempeñar actividades que implican competencias complejas: *a medida que los propósitos de la educación cambian del aprendizaje de datos y habilidades básicas al desarrollo de competencias de pensamiento y desempeño de alto nivel, cambian también las concepciones de lo que los maestros necesitan saber y poder hacer.* (Darling-Hammond, 2008: 761)

Las consecuencias para la evaluación de maestros son claras: si se pretende que los alumnos aprendan cosas simples, también se pueden identificar tareas rutinarias que el docente deberá aplicar. Para desarrollar competencias avanzadas el docente debe también manejar acciones complejas y hacer enseñanza personalizada. En un caso se ve al maestro como técnico que se puede evaluar con preguntas de opción múltiple o listas de cotejo de conductas precisas; en el otro se le ve como profesional y se requieren acercamientos complejos para evaluarlo.

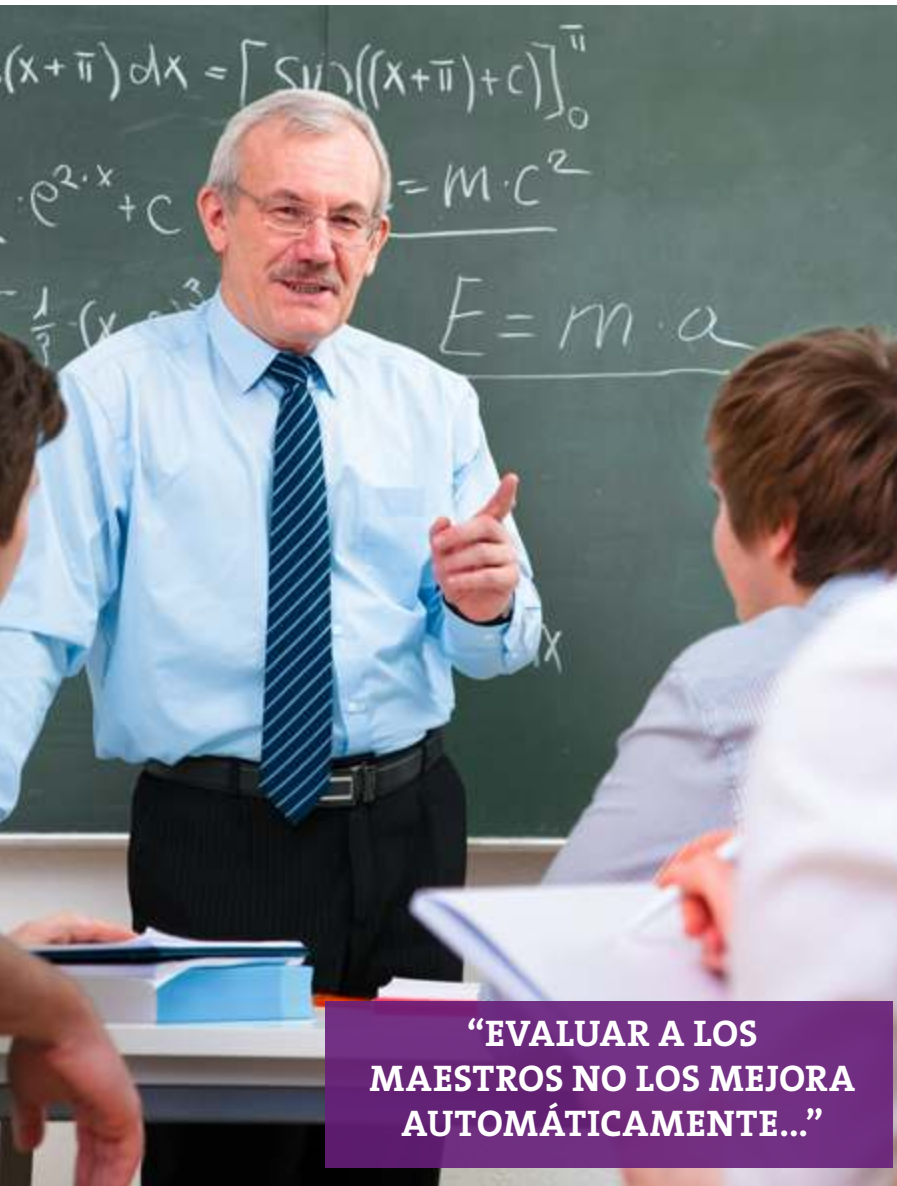
Directores e inspectores deben tener la formación y experiencia necesarias para analizar el trabajo de los maestros, por lo que los sistemas de evaluación docente se basan muchas veces en sus apreciaciones. Sin embargo las tareas administrativas dejan poco tiempo para asumir funciones de evaluación y es difícil evitar sesgos en sentido positivo o negativo. Además los instrumentos de observación de la práctica docente más usados se reducen a listas de cotejo que solo captan conductas simples. Por ello las evaluaciones de docentes que hacen directores e inspectores suelen dar resultados altos o al menos satisfactorios a casi todos los evaluados.

La aplicación masiva de pruebas estandarizadas ha llevado a proponer otra forma de evaluar a los docentes: como su tarea es que los alumnos aprendan, si se tiene in-



**“DIRECTORES  
E INSPECTORES  
DEBEN TENER  
LA FORMACIÓN  
Y EXPERIENCIA  
NECESARIAS PARA  
ANALIZAR EL  
TRABAJO DE LOS  
MAESTROS...”**





**“EVALUAR A LOS MAESTROS NO LOS MEJORA AUTOMÁTICAMENTE...”**

formación sobre el rendimiento de estos no debería ser necesario observar el trabajo de cada maestro para valorar su desempeño, bastaría inferirlo a partir del rendimiento de los alumnos. Para tener en cuenta que éstos comienzan el curso en diferente situación, lo que se compara es la diferencia entre lo que sabía cada alumno al inicio y lo que sabe al fin del curso, el llamado *valor agregado*.

Los *Modelos de Valor Agregado* tampoco dan información suficiente sobre el

desempeño de los maestros, y menos sobre sus prácticas. Es difícil implementar un sistema confiable de evaluación de docentes basado en dichos modelos, por las limitaciones de pruebas que no miden aspectos importantes del rendimiento de los alumnos; por imprecisión e inestabilidad de la medición; por problemas prácticos para tener bases de datos completas y la dificultad básica para atribuir el avance de los alumnos al maestro, ya que los resultados se deben a la influencia de muchos factores que no es factible controlar eficazmente.

Los límites de las evaluaciones anteriores han llevado a planteamientos nuevos sobre evaluación docente (Ladson-Billings, 2009:215). Estos acercamientos reconocen la dificultad de la tarea y combinan fuentes de información, incluyendo pruebas de conocimientos de los contenidos y pedagógicos, observación en aula y portafolios de evidencias, en lo que se ha llamado *sistemas de indicadores múltiples*.

La distinción entre evaluación formativa y sumativa es pertinente en evaluación de docentes, pues además de identificar a los mejores y a los menos buenos también puede servir para ayudar a los segundos a orientar sus esfuerzos por superarse. Como dice Darling-Hammond, *la evaluación por sí misma no es interesante, si no va unida al mejoramiento* (2008: 219), para lo cual es necesario que, sin dejar de ser objetiva, la evaluación incluya apoyo y consejo por pares calificados. Esta concepción de la evaluación es congruente con la idea de que la mejora de las escuelas sólo se logrará con estrategias basadas en la experiencia y el trabajo de los maestros, que pueden hacerlas organizaciones centradas en el aprendizaje y capaces de mejora continua, lo que implica ciertas condiciones en las escuelas, incluyendo recursos suficientes, ausencia de presiones o condicionamientos adversos y apoyo de las instancias superiores. (Ladson-Billings, 2009: 206-222)

Evaluar a los maestros no los mejora automáticamente; para que haya buenos maestros se deberá lograr que accedan a la profesión jóvenes con capacidad, darles

buena formación y apoyarlos al comenzar a trabajar y a lo largo de su carrera. Un sistema integral de evaluación docente supone la consolidación de las instituciones formadoras y debe incluir evaluación de los aspirantes a entrar a ellas, evaluación de los candidatos a ocupar una plaza de maestro, y evaluaciones periódicas a lo largo de la carrera, que distingan a los docentes novatos, los que han alcanzado cierta madurez y los que han acumulado ya una gran experiencia.

Para que la evaluación docente sirva para mejorar la educación, se necesita concebir ésta como parte de una estrategia integral de mejora. Siguiendo a una especialista ya citada:

- Un buen sistema de evaluación de docentes debe ser parte de un enfoque integral para mejorar la enseñanza, desarrollado en conjunto por directivos y maestros, que parta de estándares claros sobre el aprendizaje de los estudiantes con los que se articulen estándares de buena enseñanza, concebidos para conseguir aprendizajes significativos de los estudiantes y compartidos ampliamente en la profesión docente.

- Las evaluaciones de los docentes deberán estar basadas en el desempeño y alineadas con los estándares, e incluir unas para egresados de programas de formación, otras para entrar al ejercicio profesional y otras para certificar competencias avanzadas.

- Se deberá incluir la evaluación de las prácticas docentes en el aula y del aprendizaje de los alumnos. Deberá haber evaluadores calificados, mentores experimentados para maestros que necesiten apoyo y cuidados para que las decisiones laborales sean justas. Deberá haber además oportunidades de desarrollo profesional que apoyen la mejora de los docentes y la calidad de la docencia (Cfr. Darling Hammond, 2013: 14-15).

La evaluación docente es una tarea delicada y compleja. No es aceptable que un maestro sea juzgado solo con base en el resultado de una prueba de opción múltiple, pero los casos de abandono del empleo y otros abusos graves son inaceptables y su corrección sería una mejora importante en algunas zonas. Medidas fuertes adoptadas con base en evaluaciones simplistas pueden dar lugar

a claras injusticias y ser contraproducentes.

Pensemos en un docente que trabaje en una comunidad remota, con muchas carencias, y que atiende a niños de contexto vulnerable. Imaginemos que se trata de una persona dedicada a su trabajo y preocupada por sus alumnos, que no falta a sus clases y hace lo posible porque el grupo a su cargo aprenda. Hizo la primaria en una escuela multigrado, pasó a una telesecundaria y luego a un telebachillerato, para luego formarse en una normal llena de carencias. Tiene mala ortografía y no acaba de entender los quebrados. Sus resultados en una prueba de conocimientos son bajos. ¿Deberíamos despedirlo, o bien apoyarlo para que se supere? Creo que la segunda opción es la única adecuada en un contexto como el mexicano.

Muchos maestros y maestras del país tienen deficiencias serias, y algunos no cumplen con sus obligaciones más elementales, pero también hay otros que se parecen al docente imaginario del párrafo anterior. La evaluación docente contribuirá a que la calidad de la educación mexicana mejore si toma en cuenta la situación real de los maestros y las maestras del país; si precisa los elementos de la normalidad mínima que todos deberán cumplir y procedimientos justos y expeditos para remover a quienes no lo hagan; si desarrolla, con el rigor técnico necesario, instrumentos con los que se obtenga información de buena calidad sobre aspectos importan-

**“LA EVALUACIÓN  
DOCENTE CON-  
TRIBUIRÁ A QUE LA  
CALIDAD DE LA EDU-  
CACIÓN MEXICANA  
MEJORE SI TOMA EN  
CUENTA LA SITUA-  
CIÓN REAL DE LOS  
MAESTROS...”**



## “LA EVALUACIÓN DOCENTE ES UNA TAREA DELICADA Y COMPLEJA”

tes de la práctica docente; si establece criterios razonables para reconocer desempeños ejemplares y corregir los deficientes; y, lo que es fundamental, si va acompañada por estrategias consistentes de apoyo a escuelas y docentes para la mejora. 🌀

**Felipe Martínez Rizo.**

Licenciado en Ciencias Sociales y exdirector del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

### Bibliografía:

**Darling-Hammond, L.** (2008). Standard setting in teaching: Changes in licensing, certification & assessment. En Richardson, V. (Ed.). *Handbook of Research on Teaching*, 4th Edn. Washington, AERA, pp. 751-776.

**Darling-Hammond, L.** (2013). *Getting teacher eva-*

*luation right. What really matters for effectiveness and improvement.* New York-Oxford, Teacher College Press.

**Gratz, D. B.** (2009). *The Peril and Promise of Performance Pay: Making Education Compensation Work.* Lanham, Rowman & Littlefield Education.

**Ladson-Billings, G.** (2009). Opportunity to Teach: Teacher Quality in Context. En Gitomer, D. (Ed.). *Measurement Issues and Assessment of Teaching Quality.* Thousand Oakes, Sage, pp. 206-222.

**Martínez Rizo, Felipe** (2013). Evaluación de los docentes, mejora profesional y de la educación. En *Miradas 2013. Informe de seguimiento de las Metas 2021.* OEI.

**Odden, A. y C. Kelley** (2002). *Paying Teachers for What They Know and Do: New and Smarter Compensation Strategies to Improve Schools.* Thousand Oaks, Corwin Press.

**Porter, A., P. Youngs y A. Odden** (2001). Advances in teacher assessments and their uses. En Richardson, V. (Ed.). *Handbook of research on teaching* 4th Ed. Washington, AERA, pp. 259-297.



INTEGRADO POR INVESTIGADORES DE PAÍSES COMO MÉXICO, CUBA, BRASIL Y ESPAÑA. EN EL ÁREA DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANIDADES Y TECNOLOGÍAS

### NIVELES EDUCACIONALES QUE ABARCA CIINSEV

- Preescolar
- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria
- Licenciatura
- Postgrados

Sistema Educativo Valladolid y Multiversidad Latinoamericana, promueven la creación del Centro de Investigación e Innovación Educativa, que retome lo mejor de las tradiciones pedagógicas mexicanas, latinoamericanas y mundiales, en función de proyectar una nueva visión estratégica e interdisciplinaria acerca de la calidad de la educación y sus impactos, los que deben estar en función del desarrollo personal y social; para lo cual debe generar conocimientos teóricos, que respondan a la práctica escolar y repercutan positivamente en el desarrollo de los modelos sociales actuales.

[www.ciinsev.com](http://www.ciinsev.com)



"ESTAR  
MOTIVADO IMPLICA  
ESTAR PRESENTE"

# EL SECRETO DE LA *Motivación:*

RESULTADOS DEL ESTUDIO SOBRE  
CÓMO SE CONSTRUYE Y FUNCIONA

Ricardo Perret



**D**urante los últimos años, llevé a cabo una de las investigaciones más interesantes de mi vida, a la cual llamé EL GEN EXITOSO, exponiéndola en un libro del mismo nombre. En ésta buscaba entender cómo hemos sido programados como individuos alrededor del éxito, qué patrones y hábitos comparte la gente exitosa y cómo todos podemos ser un poco más exitosos tanto en nuestra vida personal como profesional.

Una de las características más claras y puntuales que identifiqué entre las personas exitosas, y aquéllas que van derecho al éxito, es su MOTIVACIÓN, la cual, en ellos, ya no es una condición temporal sino permanente, ya no es algo que en ocasiones está y otras veces no, sino que la gran mayoría del tiempo ésta, ya es parte de ellos. A mediados del 2014 me comprometí a explorar con mayor profundidad este fenómeno con la intención de entender cómo surge la motivación, cómo funciona en nuestra mente y cuerpo, cómo se mantiene en su más alto nivel y cómo impacta en nuestras acciones diarias, como en la definición y logro de objetivos. A esta investigación la denominamos EL SECRETO DE LA MOTIVACIÓN.

Seguramente habrás leído muchos libros de superación personal donde los autores buscan motivarte a hacer y lograr más, a creer en ti y sentirte mejor. Muchos tratan de motivarte, pero pocos han escrito sobre los significados, el funcionamiento de la motivación y las estrategias para lograr una automotivación. Esta investigación y libro no busca motivarte por el simple hecho de leerlo, sino que busca estudiar las entrañas de la motivación y que tú las comprendas, de tal manera que puedas ser tu propio motivador y también

aplicar técnicas de motivación en tus hijos, alumnos, colaboradores, amigos y personas cercanas

¿Cuándo fue la última vez que te hiciste o dijiste algo para motivarte a ti mismo?, ¿Cuándo fue la última vez que hiciste un autoanálisis de tus niveles de motivación?, ¿Qué tan capaz te sientes de comprender tus motivadores y tus estrategias para automotivarte? Para muchos todo esto es un aún un misterio.

La motivación es, a final de cuentas, la energía interna que nos mueve a romper la comodidad. Nuestro cerebro, por instinto, va a buscar sufrir lo menos posible, tener comodidad, ahorrar recursos, sin embargo para ser exitoso, para lograr tus grandes objetivos se requerirá justo lo contrario, sufrir, incomodidades, gastar muchos recursos y, para lograr esta dinámica de manera casi permanente, requerirás mucha motivación.

A lo largo de esta investigación llevamos a cabo ejercicios en varias escuelas para entender cómo funciona la motivación en los niños, que después comprobamos que justo así funciona también en los adultos, en los centros de trabajo y sus vidas personales. Hicimos también sesiones de exploración del inconsciente, a las cuales les llamamos *Imprint Rooms*, para determinar cómo hemos sido programados tanto por nuestros padres y entornos, como por nosotros mismos, a lo largo de nuestra vida alrededor de la motivación, para descubrir también nuestras creencias conscientes e inconscientes sobre ésta, y para revelar patrones alrededor de los grandes momentos de motivación y, su contraparte, la desmotivación. Entrevistamos también a cientos de personas sobre lo que las motiva, sus sentimientos cuando están motivados y desmotivados, el

impacto de la motivación en sus acciones diarias, la definición de sus objetivos y el logro de éstos.

Esta investigación nos llevó a revisar literatura científica sobre el funcionamiento de la motivación a nivel neurobiológico, aún cuando se ha hecho poco al respecto, lo que hemos encontrado complementa muy bien nuestros descubrimientos en campo.

### *¿Qué es la motivación?*

Motor, fuerza, energía, combustible, la motivación es lo que mueve e impulsa a una persona a lograr un objetivo. Ya sea conquistar a una pareja, sacar 10 en un examen, conseguir un trabajo, vencer una enfermedad para recuperar la salud, ser presidente o conquistar la cima del Everest; la única manera de lograr todo esto es con motivación.

El ser humano cuenta con recursos para operar y funcionar, estos recursos son tiempo, esfuerzo, glucosa, oxígeno, conocimiento, emociones, recursos económicos y hasta relaciones personales. Debido a que éstos son limitados, el ser humano tiene que maximizar su uso, eficientarlos. Es decir, tú cuentas con una cantidad limitada de minutos en tu día, así que deberás de decidir en qué actividades invertirlos. Lo mismo sucede con los otros recursos, deberás de aprovecharlos, en lo que más beneficios te dé, y de la percepción, consciente e inconsciente, de estos beneficios será que apliques más o menos motivación en las actividades.

La motivación es la disposición de invertir recursos, que son tan limitados, para el logro de algo. La motivación, hasta cierto punto, es medible, ya que es posible cuantificar la cantidad y calidad de recursos que una persona está dispuesto a sacrificar con tal de obtener un objetivo.



Si un padre quiere defender a su hija estará dispuesto a sacrificar su propia vida, la motivación es máxima; si un adolescente quiere ser respetado por sus compañeros estará dispuesto a pelear, la motivación es también muy alta; si un ejecutivo quiere obtener una promoción importante estará dispuesto a trabajar de sol a sombra, incluso en algunos casos estará dispuesto a hacer cosas poco éticas como criticar a otros que compiten por su puesto.

El concepto de motivación es usado por todos, pero rara vez se entiende o explica a cabalidad. Lo mismo sucede con su contraparte la desmotivación; la cual es la no disposición de invertir recursos en el logro de algo.

"Esto me motiva", "esto me desmotiva", "ando desmotivado", "necesito un motivo poderoso", "vamos a motivar a los colaboradores", "éste es un niño desmotivado", etc. Sin embargo, es importante aclarar que en la mayoría de las ocasiones, estos conceptos, se utilizan inconscientemente, no se reflexionan, las personas no se detienen a analizar el por qué se sienten así, qué objetivo están persiguiendo, el momento del día en que lo dicen, los pensamientos que atraviesan su imaginación cuando expresan una de estas frases.

La motivación siempre está ahí, en nosotros, depende de nuestras experiencias de vida y prioridades en qué la enfocamos. Algunos sentirán motivación por vivir, otros, por morir, incluso algunos sentirán motivación por sudar al máximo en una actividad, mientras otros buscarán descansar. Todos somos una entidad completa, en donde la motivación es una gran parte o pieza, está ahí, lista para ser utilizada en lo que tú busques lograr,



"UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS MÁS CLARAS Y PUNTUALES QUE IDENTIFIQUÉ ENTRE LAS PERSONAS EXITOSAS, Y AQUELLAS QUE VAN DERECHITO AL ÉXITO, ES SU MOTIVACIÓN"

en ocasiones serás consciente de tus deseos, en otras ocasiones tus deseos serán inconscientes, vivirás en automático.

Permíteme esta metáfora para explicar qué es la motivación: imagínate una hormiga tratando de cargar una rama de árbol que pesa más de 300 veces su peso, sola no lo logrará, sin embargo, si 50 hormigas le ayudan, seguro lo lograrán. Pues bien, si nuestra motivación o energía interna está dispersa (muchas hormigas cada quien haciendo cosas diferentes), con poco enfoque, no lograremos tener la disposición necesaria para sacrificar recursos tan valiosos en el logro de algo, sin embargo, si enfocamos toda nuestra motivación (todas las hormigas) en un solo objetivo, la fuerza será tan grande, que invertiremos todos nuestros recursos y seguro conseguiremos la meta.

En realidad, el gran secreto de la motivación, está en reconocer la existencia de una enorme capacidad de automotivarnos, de entender que somos capaces de lograr lo que sea que nos proponamos gracias a la motivación, que es una fuerza inmensurable

que reside en nuestro interior; sí, eso que tanto admiramos en otros, también vive en nosotros. El secreto reside en darte cuenta que no necesitas que otros te motiven porque es como pretender que otros sean tu gasolinera cuando la gasolinera vive en ti, lo que tienes que buscar es tener el control de ella y aprovecharla en lo que más te agrega valor a ti, a los demás, al mundo.

La motivación provoca activación a nivel neuronal, psicológico, y de comportamientos. Es decir, provoca la activación de ciertas partes del cerebro y la segregación de ciertas hormonas, genera pensamientos y sentimientos cuando existe, y nos hace reaccionar de ciertas maneras. Una persona sentada frente al televisor está tranquila, descansando, tratando de desestresarse, olvidándose, de los problemas del trabajo, de pronto ve un comercial de una cerveza, se activan ciertas áreas del cerebro, comienza a imaginarse a sí mismo tomando la cerveza y disfrutándola, en eso se levanta toma las llaves del auto, se traslada por varios minutos entre el tráfico a la tienda y compra



un *six pack* de esa marca de cerveza en particular, el comercial logró reenfoque la motivación en el logro de comprar y disfrutar tanto esa cerveza o marca en particular. O bien, en el mismo escenario, ves un comercial de un hijo con su mamá disfrutando un paseo por la playa, lo cual genera un reenfoque de tu motivación, a tú experimentar el mismo amor de su madre, tomas el celular y le llamas en ese instante a tu madre, para escuchar su voz, para platicarle tus problemas.

La motivación, según la neurociencia, debido a que activa el *striatum ventral* en nuestro cerebro, está altamente vinculada a la capacidad de memorizar un evento. Es decir, vivimos una experiencia placentera y nuestro cerebro genera una síntesis pro-teica importante que cimienta el recuerdo, reforzando la conexión sináptica neuronal; de esta manera el cerebro buscará repetir la

acción para volver a experimentar ese placer. Así, entre más motivación, más emociones, y por ende mayor memoria sobre algo. Si un niño o niña están motivados en la escuela, recordarán mejor el material de la clase, si no lo están seguramente recordarán poco del material.

Estar motivado implica ESTAR PRESENTE, vivir el presente, disfrutar el presente y generar una buena memoria del momento presente, que revivirás y disfrutarás también hacia el futuro.

Queremos hijos, alumnos, colaboradores, parejas y amigos presentes, que vivan con nosotros el HOY y guarden gratos y poderosos recuerdos sobre lo que viven.

El ser humano está totalmente programado y cableado para definir preferencias, escoger objetivos, anticipar el placer, evitar el miedo y hacer lo que sea necesario para lograr sus

metas. Vivimos en un estado de motivación hacia algunos objetivos y desmotivación hacia otros según nuestras preferencias y percepciones subjetivas. No hay día que no definas un objetivo, no hay día que no luches por un objetivo.

Como veremos en la presentación, y en el libro *El Secreto de la Motivación*, existen estrategias, palabras, frases, personas, actividades, recompensas y lugares particulares que fomentan la motivación y, que contribuyen en que ésta se enfoque en lo que más le agregue valor a una persona, de cualquier edad y segmento socioeconómico. Saber usar todo esto, tanto a nuestro favor como para el bien de los demás, es uno de los grandes objetivos de esta investigación, artículo y libro. 🍷

**Ricardo Perret.**

Socio Director de Mindcoce  
& BrainScan.



Red de Investigación Educativa Sistema Educativo Valladolid



Nuestra Red no tiene fines de lucro, y es de carácter voluntario y libre. Se trata de una actividad movitada por el placer de conocer, analizar, reflexionar e investigar los diversos aspectos de la vida escolar.

[red.sevalladolid.mx](http://red.sevalladolid.mx)





# EDUCACIÓN SUPERIOR ANTE LOS DESAFÍOS DEL SIGLO XXI

Mario Marengo Sosa

**T**ras varios años de dedicación a la docencia que me han permitido ser partícipe de la actividad académica tanto de Uruguay como en otros países de América Latina, me propongo ofrecer una nueva visión de la actual situación en que se encuentra la educación respondiendo a los retos de esta sociedad del conocimiento.

Lo que aquí expongo no sería posible sin mencionar lo que ha significado para mí el diálogo constante con tantos colegas de diversas partes del mundo, dedicados al estudio de la educación y fundamentalmente de la universidad como la institución más representativa de la inteligencia humana en medio de los más grandes y complejos problemas sociales, políticos y económicos que giran en su entorno a lo que,

debo añadir mis años de vinculación con distintos organismos internacionales que permitieron involucrarme activamente en estos debates y conferencias sobre la educación superior.

Vivimos en una sociedad de alcance global, caracterizada por constantes cambios. Es evidente que las tendencias innovadoras que hoy día se observan en la educación no pueden sustraerse de la influencia de los dos fenómenos que más inciden en su desempeño: la globalización y la emergencia de las sociedades del conocimiento. Ambos factores han merecido amplias reflexiones por parte de los expertos de diversas disciplinas, por lo que, solo me limitaré a analizar algunos de sus aspectos.

Dadas las dimensiones y tendencias de la educación inmersa en una vorágine de idas y retro-

cesos en este contexto de globalización, hay temas obligados que por su influencia no escapan a la realidad cuando de derechos y responsabilidad social se habla.

Seguramente, la solución no vendrá con palabras fáciles ni discursos grandilocuentes si deseamos crecer en medio de sociedades afectadas por la pobreza la marginación, discriminación, y violencia imperante en un mundo, en donde los valores universales día tras días, quedan sepultados en el surco de la vida. ¿Qué son las palabras y el conocimiento si están vacíos por momentos de ideas y contenidos que no responden a la realidad de los hechos, deslegitimando el orden establecido? La verdadera fuente de los derechos y la dignidad del hombre es el deber y el compromiso consistente en acciones por desarro-





llar el respeto de estos derechos y libertades que solo provendrán a través de una conciencia y pensamiento crítico prestando mayor atención al aumento de oportunidades e incentivos en el logro de una educación de valores, donde ya es absurdo ignorar la existencia del progreso de la ciencia y la tecnología que imperan en este siglo.

Por lo tanto creemos que la educación no será transformada hasta que no se transforme la visión de qué sociedad queremos para estos tiempos futuros.

En principio, precisamos construir una modernidad ética que mantenga los valores del humanismo y de la igualdad de derechos entre todos y cada uno de los seres humanos, subordinando el poder técnico y político a los valores de la ética y la responsabilidad social. En este sentido, si bien la universidad debe generar conocimientos y dotar a sus graduados de las competencias y destrezas necesarias para el ejercicio de su especialidad,

no puede descuidar su carácter de centro por excelencia del cultivo de una cultura crítica de libre pensamiento responsable ante la problemática regional y mundial.

Quienes estamos en la educación, cargamos, con una inmensa responsabilidad en el destino de nuestros pueblos. Lamentablemente, una y otra vez, hemos dicho y escrito que en el mundo globalizado de la sociedad del conocimiento, los pequeños detalles pueden conspirar en nuestras más legítimas aspiraciones si no existe espacio para progresar con una juventud formada y educada para competir en este contexto. Pensábamos en una perspectiva del futuro, pero éste como decía Einstein, llega demasiado rápido y ya estamos enfrentados a los grandes temas de la educación.

Hace más de dos siglos el escocés Adam Smith hablaba de las ventajas absolutas, décadas más tarde el inglés David Ricardo se refirió a la teoría de las ventajas

comparativas y hace algunos pocos años el americano Michael Porter, comenzó a hablar de las ventajas competitivas. Pensamos que es tiempo de hablar de las ventajas comparativas porque Latinoamérica es la región con más ventajas comparativas en todo el mundo, refiriéndonos a su cultura, su historia, geografía e idioma que nos une pasando a ser de primos desconocidos a hermanos inseparables.

Por lo tanto no deberían sorprendernos los registros de los últimos tiempos en la caída de rendimiento de los jóvenes ante la falta de correspondencia entre la teoría y la praxis, ante la actitud carente de compromiso, entusiasmo y responsabilidad de ética laboral mostrando preparación insuficiente a la hora de competir.

Ésta es la gran interrogante: ¿qué puede hacer la sociedad, la educación, los docentes para mejorar su motivación personal y capacitación? Tan malo como la falta de preparación es la ausencia



de creatividad, imaginación e innovación. Nunca un país se desarrolló sin una población entusiasta y convencida de sus posibilidades. Así fue Uruguay en su tiempo y así fue en el mundo a lo largo de su historia.

Sin duda, hay un conjunto de factores que están incidiendo: el debilitamiento familiar, la inevitable competencia en el mercado laboral y una psicología hedonista, volcada simplemente a la satisfacción momentánea por encima del desarrollo de las competencias y el entusiasmo motivador de crear.

Da la impresión que ni la religión, ni la música, ni el deporte ni la vocación profesional, hoy resultan suficientes. A la inversa, parecen generarlos. Estamos sacrificando esos viejos dioses inmateriales y ocupamos el templo con el dios mercado, él nos organiza la economía, la política y los hábitos de vida y una cultura aparente de felicidad, donde parecería que hemos nacido solo para consumir y cuando no podemos, cargamos con la frustración, la pobreza y la autoexclusión, que constituye una cuenta regresiva contra la humanidad como futuro.

Civilización contra la sobriedad, contra todos los ciclos naturales y contra la misma libertad que supone tiempo para vivir las relaciones humanas, de solidaridad y familia.

Es que la crisis es la impotencia de la política incapaz de entender que la humanidad y la inteligencia no se escapan ni se escaparán del sentimiento nación, porque está en nuestro código de conciencia, y será necesario dar nuevamente batalla para preparar y formar a estas nuevas generaciones en un mundo sin fronteras.

Y mencionamos esta reflexión, porque entre los diversos problemas que padece la humanidad, contemplamos sin mayores respuestas e indiferencia, cómo la naturaleza es arrasada e implantamos selvas anónimas de cemento.

La crisis socioeconómica y ambiental del planeta tampoco se resuelve con discursos, porque ella no ha sido más que la conse-

cuencia del triunfo de la ambición humana, por encima de la capacidad y la inteligencia del hombre.

Nos preguntamos: ¿somos felices alejados de lo eterno humano, aturdidos por un consumismo funcional en el que la política, eterna madre del acontecer humano y la sociedad queda atrapada a la economía y al mercado globalizado? Esta sociedad de consumo mientras tanto diluye los tradicionales valores espirituales y comienza a regenerar un mundo materialista. La racionalidad moderna, la que creyó en el progreso histórico, la que exaltó a la ciencia, la que usó la razón laica, es cuestionada. Se anuncia la hora de liberar los instintos, disminuir la regulación legal, cultivar la eficiencia, glorificar la ganancia. Hoy irrumpen un mundo de acerados ganadores, modernos gladiadores que no miran si a sus costados han caído otros. La solidaridad, la fraternidad, el Estado compensador, el desarrollo industrial, ceden espacio a una carrera hacia un mundo distinto. No hay más grandes causas por las cuales luchar: la democracia, la filosofía, nuestros principios, ya no están en cuestión, muertos y enterrados por sus enemigos.

Será entonces, imperioso lograr grandes consensos que deben partir de una Educación Superior que respete los logros de las ciencias y el conocimiento para rescatar y desatar solidaridad hacia los más desprotegidos y marginados, hacia las viejas y nuevas generaciones movilizando las economías no para crear descartables sino bienes útiles, inteligentes, motivados en reforzadas energías, sin frivolidades ni obsolencias calculadas. No podemos dejar de pensar que nuestra época ha sido y es portentosamente revolucionaria, como no conoció otra la humanidad pero sin conducción consciente o simplemente instintiva para ayudar en estos equilibrios frágiles, a fomentar aquellas iniciativas donde la educación, la ciencia y la tecnología aún deben hacer su parte en aquellas regiones donde todavía no han llegado.

Parece oportuno hacer un alto



### **“QUIENES ESTAMOS EN LA EDUCACIÓN, CARGAMOS, CON UNA INMENSA RESPONSABILIDAD EN EL DESTINO DE NUESTROS PUEBLOS”**

en estas cuestiones esenciales a la hora de repensar el ADN de la Educación Superior en la que, todos los actores involucrados estén comprometidos con un liderazgo ético responsable con los objetivos de garantizar un crecimiento cualitativo que haga posible sociedades más justas, más sensibles y más humanas. De no hacerlo, seremos entonces, testigos de un mayor ahondamiento de diferencias y contradicciones que impedirán el crecimiento de nuestros



pueblos con equidad, justicia y sustentabilidad democrática.

Como respuesta a los retos que estas manifestaciones plantean a la educación sabemos que en casi todas las regiones del mundo, a pesar de estas interrogantes se vienen llevando a cabo procesos de transformación universitaria cada vez más profundos, que persiguen superar los nuevos retos y sobrevivir, manteniendo incólume lo que ha sido hasta ahora su propia esencia vislumbrada en la "Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI", aprobada en París cuando se señala que para responder a tales desafíos, las universidades deberían emprender la reforma más radical que jamás antes hayan visto frente a estos desequilibrios.

La transición del siglo XX al siglo XXI ha enfrentado al ser humano consigo mismo poniéndolo de espaldas. Nuestra región es marcadamente pluridimensional y multilingüe, estimulada por el acelerado adelanto tecnológico de la informática y las comunicaciones.

Sin embargo, la globalización económica y financiera no ha conducido aún a la formación de una verdadera sociedad global donde sus beneficios sean equitativamente distribuidos, sino a una cre-

ciente desigualdad en el acceso a las oportunidades educativas.

Multitud de investigaciones han verificado que las desigualdades pronunciadas obstaculizan de múltiples maneras el desarrollo de los pueblos y son causa central de la pobreza, de esa pobreza que proviene también de los hogares más pobres que además, son los que registran peores resultados en la educación, desnudando una realidad de inquietud alarmante para el futuro de estas sociedades estranguladas por la carencia de gente formada para desarrollarse en un mundo competitivo.

Cuando se hace la pregunta de por qué un continente con condiciones naturales tan excepcionales para la producción de alimentos, con fuentes de energía en abundancia, con reservas cuantiosas de materias primas estratégicas, con un potencial turístico formidable y otros factores favorables tiene una tercera parte de su población en pobreza y agudos vacíos sociales. Hay que tener en cuenta que Latinoamérica es una región desigual, a pesar de tantas ventajas como las que tiene con respecto a otros países del mundo.

Entonces: ¿por qué no podemos superar las amenazas a la vida, a la indiferencia que paradójicamen-

te nos precipita a un abismo brumoso, lleno de dudas, cuando con talento y trabajo podemos conquistar la estabilidad y arrancar la indigencia que aún persiste en nuestros pueblos?. En algunos países de América Latina se redujo esta tendencia con instrumentos inadecuados que no son parte de un proceso integral de crecimiento.

Los instrumentos más utilizados para reducir estas desigualdades en la mayor parte de los países de la región, han sido los aumentos impositivos, las transferencias en dinero o en especies a los más pobres y la expansión de empleos o contratos públicos. Estos instrumentos aumentaron los ingresos de los sectores económicamente más desfavorecidos pero es difícil que este aumento sea sostenible.

Primero, porque se produjo en un momento de exportaciones y recaudación fiscal excepcionales, segundo porque estos instrumentos se dirigieron a los síntomas de desigualdad económica pero no a sus causas reales, escasez de ingreso o trabajo poco calificado o precario.

Las causas principales son la desigualdad en el acceso a las oportunidades educativas y la insuficiencia de capacidades cognitivas.

Las transferencias de recursos



**"...LATINOAMÉRICA ES LA REGIÓN CON MÁS VENTAJAS COMPARATIVAS EN TODO EL MUNDO"**



o la inamovilidad laboral mejoraron u ocultaron estos síntomas, pero la capacidad de generar ingresos en la sociedad del conocimiento depende de la calidad de formación de cada uno de los ciudadanos. Es decir, dependen de la calidad del sistema educativo y en este terreno en la mayoría de los países de América Latina, las mejoras han sido insuficientes, de ahí que sigamos hablando de reformas de la educación sin llegar a la raíz de los problemas.

Un sistema educativo deficiente crea desigualdades en el acceso a la educación de calidad que produce posteriormente las desigualdades económicas.

Consideramos que no podemos resolver estos problemas imponiendo impuestos cada vez más altos a los que acceden a la educación de calidad y que gracias a sus conocimientos se desarrollan exitosamente, ya que el desarrollo del país depende de que la mayor cantidad de ciudadanos, adquieran los conocimientos necesarios para una producción más tecnificada y de crecimiento de estos pueblos.

En una economía globalizada como la que vivimos y en la que debemos constantemente competir, el conocimiento es el insumo más valioso. Por lo tanto, es necesario medir no solo la cantidad sino la calidad de la educación recibida así

como las aptitudes como la innovación, la iniciativa y el dominio por lo menos de un idioma.

Los años de demora en mejorar nuestros sistemas educativos están produciendo generaciones de personas que serán cada vez más dependientes y creando una nueva forma de pobreza, “ la pobreza cognitiva” constituida por ciudadanos que circunstancialmente podrán tener ingresos mínimos pero con escasas posibilidades de movilidad económica, brecha ésta que se agranda a lo largo de la infancia y la adolescencia a menos que el sistema pueda compensar esas diferencias.

A lo largo de estos tiempos las





políticas educativas en casi toda la región latinoamericana, tienen un lugar muy visible en el discurso de la mayoría de los candidatos en años electorales, suscitando cambios y reformas originadas primordialmente, por el desconocimiento de los marcos legales que los rigen.

Tales cambios, generalmente de naturaleza pendular y cortoplacista, contribuyen a erosionar la calidad de la educación; y a confundir a los distintos actores sociales del proceso educativo: profesionales de la educación, estudiantes, padres de familia y la misma comunidad en cuanto a los fines y metas que se propone la Enseñanza Superior como institución comprometida con el desarrollo integral de los futuros ciudadanos.

No negamos que muchas de ellas se puedan implementar adecuadamente, pero no permitirán por sí solas una mejora suficiente y sostenible en los resultados de aprendizaje ignorando las desigualdades sociales y la formación docente.

Pensamos que si deseamos una educación acorde a los tiempos actuales, esta visión cortopla-

cista de reacción coyuntural debe ser reemplazada por una visión prospectiva de largo plazo que demande de las autoridades políticas, de los profesionales de la educación, de la comunidad, un compromiso de responsabilidad social con un desarrollo integral hacia siglo XXI.

El aporte más importante que puede hacer un sistema político a la mejora de la educación es brindar mayores posibilidades a los ciudadanos incidiendo en un modelo basado en la diversidad y la profesionalización, dado que la docencia como opción profesional compite hoy con muchas otras profesiones que tienen mayores incentivos.

Esta es otra causa, los salarios docentes no son competitivos, frente a las altas cargas horarias y en condiciones difíciles de trabajo, si se suma como grandes desafíos a resolver a futuro la cantidad y calidad de docentes, a fin de lograr un seguimiento más personalizado de los estudiantes y finalmente repensar el verdadero sentido de la educación, contenidos, prácticas pedagógicas y los instrumentos de evaluación que no pueden ser los mismos hoy que a comienzos del siglo XX.

Hoy hay cosas que se deben enseñar que no se enseñaban 100 años atrás, esto no significa que un docente no deba aceptar la tarea de reconocer el pasado como propio y ofrecerlo a quienes vienen detrás de nosotros. Entendemos ante todo que la educación es transmisión de algo, aquello que quien ha de transmitirlo considera digno por sus valores de ser conservado.

Entregar al mundo en que vivimos y de la forma en que lo pensamos que es a la generación futura, les hacemos partícipes de sus posibilidades anheladas o temidas, que no se han cumplido todavía. Estamos educando para satisfacer una demanda que responde a una responsabilidad, a un estereotipo social, personal.

Sin embargo, este pedal conservador no agota el sentido ni el alcance de la educación para el futuro.

Los grandes creadores de directrices educativas tampoco se han

limitado a confirmar la autocomplacencia de lo establecido ni tampoco han pretendido aniquilarlo sin comprenderlo, su labor ha sido fomentar una insatisfacción creadora, activa en un contexto cultural. De manera que al analizar estos puntos de vista, es tal el desafío que tienen estos sistemas educativos contemporáneos que hay que repensar radicalmente hacia dónde vamos y qué educación queremos definitivamente transmitir en esta universalidad democrática.

No hay duda que los cambios actuales tanto en Latinoamérica como en el resto del mundo, están transformando la geopolítica del siglo XXI. Las tendencias de regionalismo y globalización cambiarán la faz de la tierra en muy pocos años, como verán, el bloque europeo, el bloque asiático y un posible bloque americano son tres fuerzas determinantes de este tercer milenio.

En medio de este contexto, uno de los puntos fundamentales de la investigación para sustentar la continuidad e innovación de las distintas acciones académicas tanto en la práctica cotidiana del aula como en la toma de decisiones del liderazgo futuro, es tomar como referencia lo que vienen haciendo también algunos de nuestros países así como los asiáticos que estando en el rezago, hoy son ejemplo de liderazgo a tener en cuenta.

El secreto del éxito educativo y tecnológico de estos países como China, Japón, India, es la humildad, y el trabajo comprometido de todo un sistema. Para citar, Cuba siendo el país con más bajos ingresos es el que más gasta en educación incluso si se compara con los países desarrollados, ocupando el primer lugar entre todos los países latinoamericanos por sus programas educativos, cuyo objetivo principal es combatir el analfabetismo y proveer educación a todos y cuyos resultados se muestran en el desarrollo de la medicina y su aporte científico para el resto del mundo.

No quiero dejar de mencionar a Uruguay que con sus escasos recursos, ha logrado con el Plan Ceibal, creado por decreto del 18 de abril

**“VIVIMOS EN UNA  
SOCIEDAD DE  
ALCANCE GLOBAL,  
CARACTERIZADA  
POR CONSTANTES  
CAMBIOS”**



de 2007 ha puesto en marcha con el fin de realizar estudios, evaluaciones y acciones, necesarias para proporcionar un computador portátil a cada niño en edad escolar y a cada maestro de la escuela pública, como así también, a la formación de docentes en el uso de dicha herramienta, y promover la elaboración de propuestas educativas acordes con las mismas.

Cuando analizamos las estadísticas en la formación de los estudiantes, nos encontramos con que en Hong Kong, sacan un promedio de 550 puntos en matemáticas, Corea del Sur, 542 y los EE.UU. 483, mientras los estudiantes Brasil, México, Argentina, Chile y Perú, andan en promedios de 400 puntos y en otros países de la región mucho menos, lo que está indicando lo mucho que falta para lograr espacios mayores en el avance educativo.

No hay una sola universidad latinoamericana entre las 100 primeras instituciones de educación, a pesar de que Brasil y México, figuran entre las 13 economías más grandes del mundo.

En mi modesta opinión, Latinoamérica tiene grandes talentos, y puede remontar este rezago, pero el primer paso es acabar con el triunfalismo siendo más humildes y con una sana dosis para vencer como emprendedores, la complacencia y crecer más y mejor, reduciendo rápidamente los estándares de pobreza en estos pueblos.

La tarea más grande deberá emprenderse muy tempranamente si queremos sociedades sanas,

comprometidas en una responsabilidad social, con pensamiento propio a partir de las contribuciones de otros, rescatando y cultivando virtudes perdidas. Cada país paga el pecado de su falta de civilización.

### Los retos de una Educación Superior

Los fundamentos de esta visión con concepción de desarrollo se ven en términos normativos como la expansión de las capacidades y libertades de la gente para llevar adelante vidas valiosas, y no es solo una definición, sino la principal herramienta y esto implica ver la sociedad no como pacientes sino como agentes directos del desarrollo, destacando que existe una noción del siglo y el tiempo que vivimos. Ante estos hechos, es relevante considerar la misión de las universidades ante el avance de la ciencia y la tecnología, afirmando que deben preservar esencialmente sus valores, los principios éticos que norman su vida y definen su misión: la búsqueda de la verdad, el respeto a la diferencia y las formas de aproximarse al conocimiento.

No se puede desarrollar al país sin incorporar una educación avanzada en todas las actividades. Educar es mucho más que proporcionar información y transmitir contenidos epistemológicos.

Educar es formar personalidades, constituir a los sujetos éticos que habrán de asimilar y hacer suyo todo un orden cultural y moral en el cual la universidad se sienta comprometida con sentido de pertinencia.

En esta visión ninguna otra entidad está mejor constituida y preparada como la universidad en términos generales, para enfrentar estos retos civilizatorios, lo que implica, pensar una universidad al servicio de la imaginación con libertad que es una forma de iluminar a las nuevas conciencias y no únicamente al servicio de una estrecha profesionalización como, desafortunadamente, ha sido hasta el presente.

Todo ello exige dar un giro de 360 grados como consecuencia del conocimiento y también los de orden tecnológicos, entre ellos proyectar un crecimiento con miras a internacionalizarse, adaptarse a los requerimientos de una formación por competencias y adaptada a los nuevos contenidos en medio de una sociedad de cambios, donde la responsabilidad social sea eje motor en la contribución de los problemas críticos que aquejan a la sociedad y ellos deben percibirse a través de la identificación de necesidades sociales, económicas, políticas y asistenciales, ofreciendo la máxima calidad de sus contenidos, profesores, metodologías, investigación y tecnologías científicas y aplicadas para hacer frente a los nuevos retos, dando un continuo seguimiento a la gestión y a la efectividad de los mismos.

Si nos centramos en la calidad institucional y académica, la universidad del futuro de estos países latinoamericanos, debe invertir en ello para ser competitiva, y esta inversión debe estar dirigida a la formación de los docentes, aspecto clave para la actualización de las



tecnologías, con espíritu innovador donde la calidad deberá ser el eje diferenciador. Una buena educación debiera dejar la convicción de que la vida es para algo, oportunidad más que destino, tarea más que azar.

Es decir, proponer que cada alumno constituya en su interior un estado del alma profundo, se constituya en sujeto consciente, capaz de orientarse al correr de los años en la búsqueda del sentido de las cosas. Creemos que de esta manera, la universidad transformará la información en conocimiento y el conocimiento en sabiduría para los tiempos actuales en donde el compromiso de la Responsabilidad Social hará su parte garantizando el desarrollo de la comunidad, en la que está inserta, colaborando con la creación de un pensamiento capaz de ayudar a construir una sociedad más justa.

Esto exige una revisión del comportamiento de la unidad universitaria, reforzando más que nunca su compromiso social. Las nuevas pre-

siones o demandas de la sociedad actual sobre la educación superior llevan muchas veces a cuestionar la adecuación de las instituciones, por ejemplo, con respecto al nivel y el tipo de formación, así como los temas de investigación.

Finalmente lo que necesitamos es una universidad que sea un centro de educación permanente para la actualización y el reentrenamiento. Una universidad que enseñe a pensar, ejercitar el sentido común y dar rienda suelta a la imaginación creadora sin que nadie se sienta atrapado y frustrado. El propósito deberá ser que los estudiantes salgan de la universidad portando conocimientos relevantes para vivir en sociedad, junto con la destreza para aplicarlos y adaptarlos a un mundo en constante cambio. Educar, por tanto, supone algo más que un concepto filosófico, es crear el sentido de responsabilidad en el individuo, poner de manifiesto sus condiciones morales, imponerle

de sus derechos pero también de sus deberes para su actuación en la sociedad de que forma parte. Mi invitación sigue siendo para estos tiempos, conocer, cuestionar, apreciar y encontrar un nuevo paradigma, en el cual podamos lograr redefinir tanto modelo de conocimiento, aprendizaje e ideas de contenido de manera satisfactoria.

En esto se nos va la vida, porque en el futuro las sociedades no van a ser clasificadas por ricas o pobres, sino por inteligentes o ignorantes. Todavía estamos a tiempo de mudar la tribulación actual en esperanza en esa viabilidad de un ideal donde la educación sea guía que posibilite el arte de vivir. 🍷

**Mario Marengo Sosa.**

Presidente del Centro Latinoamericano de Desarrollo (CELADE) y Miembro del Parlamento Internacional de Educación.

## Una plataforma dinámica e interesante Ingresa y diviértete aprendiendo!



# LIDERAZGO EDUCATIVO: LA CLAVE DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

**Yordanka Masó Dominicó**

Las transformaciones permanentes en nuestra sociedad, conducen inevitablemente a una reorientación de los escenarios educativos, los cuales deberán estar enfocados a garantizar que dichas instituciones sean reconocidas como espacios en donde se construyen aprendizajes colaborativos para formar ciudadanos capaces de interactuar en la sociedad del conocimiento.

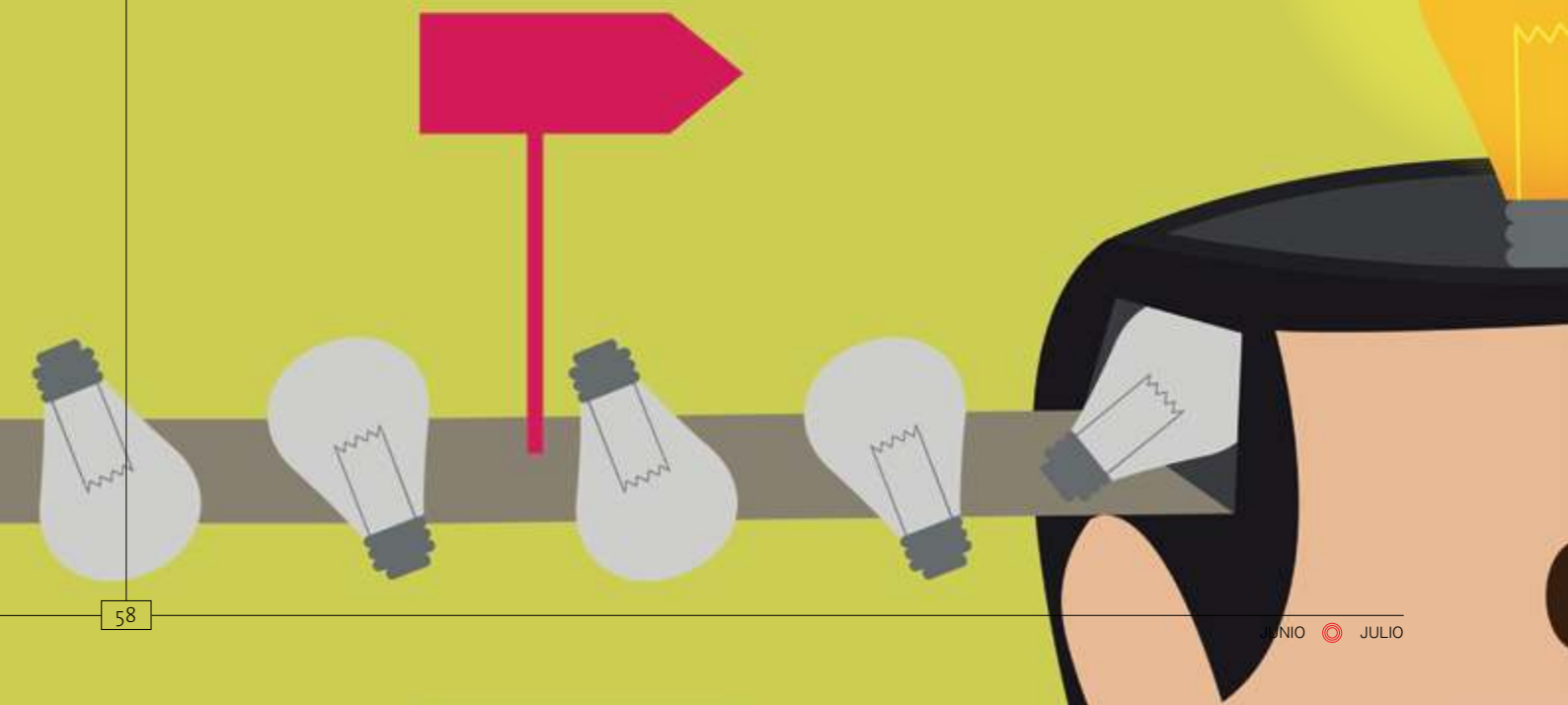
Es por ello que desde hace algún tiempo se considera pertinente retomar en el contexto escolar, principios e ideales establecidos principalmente en el entorno empresarial y que tienen que ver con la identificación y promoción de líderes, los cuales deberán ser capaces no solo de planificar y ejecutar estratégicamente, sino además de repensar conceptos, innovar en la organización escolar y hacer posible el crecimiento personal, intelectual y cognitivo de todos los agentes involucrados.

Todo parte del mismo punto común: el valor del capital intelectual; visto como aquel que se constituye e integra a partir de un conjunto de activos intangibles, que si bien son omitidos en los estados financieros que

tradicionalmente refieren las organizaciones, le generan valor o tiene potencial de generarlo en el futuro, y que la doctrina ha clasificado como: capital humano, el capital estructural y del capital relacional.

Según la extensa bibliografía sobre esta temática, el capital humano es reconocido como el elemento primordial de los que componen el capital intelectual. En él se incluyen diversos elementos intangibles que captan la generación de actividades humanas en su actuar y experiencia de vida (Ej. conocimientos, destrezas, experiencia, aptitudes, motivación, formación, etc.). En general se alude al quehacer intelectual que el ser humano aporte, diseñe y comparta en la realización de acciones diversas, las cuales conllevan a un crecimiento organizacional, social y humano en común.

Para entender el alcance del capital humano en el entorno global, remontémonos cincuenta o más años, cuando un médico, un abogado, un ingeniero, un físico o un economista, podían ejercer su profesión durante años con el bagaje aprendido en la Universidad y prácticas posteriores. Sin embargo,





***“Lo peor es educar por métodos basados en el temor, la fuerza, la autoridad, porque se destruye la sinceridad y la confianza, y solo se consigue una falsa sumisión”.***  
**Albert Einstein**

eso hoy ya no es posible debido a que las diversas mutaciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas, hacen que el conocimiento se vuelva rápidamente obsoleto, reciclable y sea repuesto por otros que se adecuen a la situación en contexto; hecho que obliga a reforzar los procesos educativos actuales y demás acciones asociadas al mismo.

Por todo lo anterior, el conocimiento es en la actualidad la propiedad más valiosa e importante, el recurso clave que renueva el liderazgo educativo. En el centro escolar, serán los líderes educativos quienes demuestren con su ejemplo que los trabajadores a todos los niveles en la sociedad del conocimiento del siglo XXI necesitarán ser estudiantes, prácticamente toda su vida, los tiempos precisan de educación durante la vida de lo contrario nos quedamos estancados.

Vale la pena establecer que el capital humano no es una propiedad de la organización, sino de los individuos que la conforman e integran, de ahí que las entidades no lo puedan comprar, solo contratarlo durante un tiempo determinado y utilizarlo en ese período. Para retener a ese valioso tesoro que se encierra en el capital humano,

se deberán emprender acciones destinadas a atraerlo, desarrollarlo y tratar de fidelizarlo, así como también hacer funcionar la gestión de desempeño, tendiente a medirlo y controlarlo con la mayor eficiencia y eficacia posibles (Misiego, 2015). En este entendido, para cualquier institución educativa será fundamental fortalecer, cuidar e incrementar el valor de su capital humano, ya que esto se traduce en mejores prácticas educativas y una mejor formación de los estudiantes.

### **Nueva sociedad, nuevos líderes**

Si bien ya hemos adelantado algunas de las virtudes que el sistema educativo actual demanda de sus líderes, no está de más afianzar lo dicho a través de argumentos que justifiquen la trascendencia que tiene un estilo de liderazgo eficaz en garantizar que el conocimiento del capital humano del centro educativo, se convierta en motor impulsor de nuevas y mejores prácticas pedagógicas.

Inmersos cada día más en los sucesos que originan la nueva sociedad, el nuevo tipo de economía y sus accesorios tecnológicos, se hace imperioso e inevitable redefinir desde su esencia misma los procesos de enseñanza-aprendizaje, los roles de cada una de las partes de dicho proceso y, por tanto, una revaloración profesional en la formación y capacitación de los educadores que asumen el privilegio de ser tutores más que voceros de un proceso educativo sin igual en la historia de la educación.

En tal sentido las escuelas de hoy requieren una nueva visión de liderazgo, clara, sistemática y colaborativa. Se vuelve nece-



sario un liderazgo de corresponsabilidad de los actores que intervienen: padres de familia, estudiantes, directivos, docentes y demás autoridades administrativas. De ahí que resulte más realista y pedagógicamente interesante entender al liderazgo como algo que ha de plantearse bajo la responsabilidad de todos aquellos que forman la comunidad educativa escolar y no solo la de un puñado reducido de figuras (Argos y Ezquerria, 2014).

Y es que estamos más que ante una época de cambios, ante un cambio de época el cual exige a los líderes educativos desarrollar competencias más dinámicas y flexibles, para así favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, promover valores comunes, una relación amigable con todos y para todos, colaborar y compartir en la construcción de nuevos conocimientos, favorecer el nuevo rol docente y diseñar nuevas estrategias que favorezcan una relación indisoluble entre el centro educativo con su comunidad. Asimismo el nuevo líder educativo es copartícipe de los procesos de desarrollo de los miembros de su equipo y el suyo propio, de innovación educativa, nuevos procesos de cambio, gestión y compromiso en el trabajo con la comunidad.

Es por tal razón que en la educación se requiera de un liderazgo que consiga la corresponsabilidad de todos sus agentes, la cual debe implicar el trabajo del colectivo docente mediante un proyecto orientado por el compromiso con un aprendizaje de calidad y la formación de personas capaces de transformar nuestro mundo en una sociedad más libre y democrática (Gros, 2013).

Dentro de la descripción evolutiva del liderazgo ofrecida por Naranjo (S/F), resalta que de todos los estilos por los que ha transitado la administración, el que mejor cabida y realización ofrece en el nuevo contexto de la sociedad del conocimiento es el estilo transformacional. (Nader y Castro, 2007) consideran que los líderes transformacionales son los que estimulan e inspiran a sus seguidores para que logren resultados extraordinarios y a la vez desarrollen sus propias habilidades de liderazgo, incitándolos a que trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización.

En este orden de ideas, (Palomo, 2010), refiere que el término transformacional está relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización, se manifiesta en la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos antes de ser liderados.

Avolio, Bass y Jung (1999, como se citó en Godoy y Bresó, 2013) identifican cuatro grandes dimensiones dentro del concepto de líder trans-

**“Para cualquier institución educativa será fundamental fortalecer, cuidar e incrementar el valor de su capital humano, ya que esto se traduce en mejores prácticas educativas y una mejor formación de los estudiantes”**





formacional:

- Atribución de carisma o influencia idealizada. Hace referencia a un modelo de rol capaz.
- Articular una visión y misión a compartir junto a los seguidores.
- Liderazgo inspirador. Se refiere a la capacidad de movilizar a los seguidores en búsqueda de objetivos trascendentales, en la realización de hazañas u otras acciones relevantes.
- Estímulo intelectual. Distingue la capacidad de promover y estimular la inteligencia, la racionalidad y la lógica para enfrentar problemas.

Robinson (2010; como se citó en Gros, 2013) establece tres conjuntos básicos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo que tienen un alto grado de interdependencia:

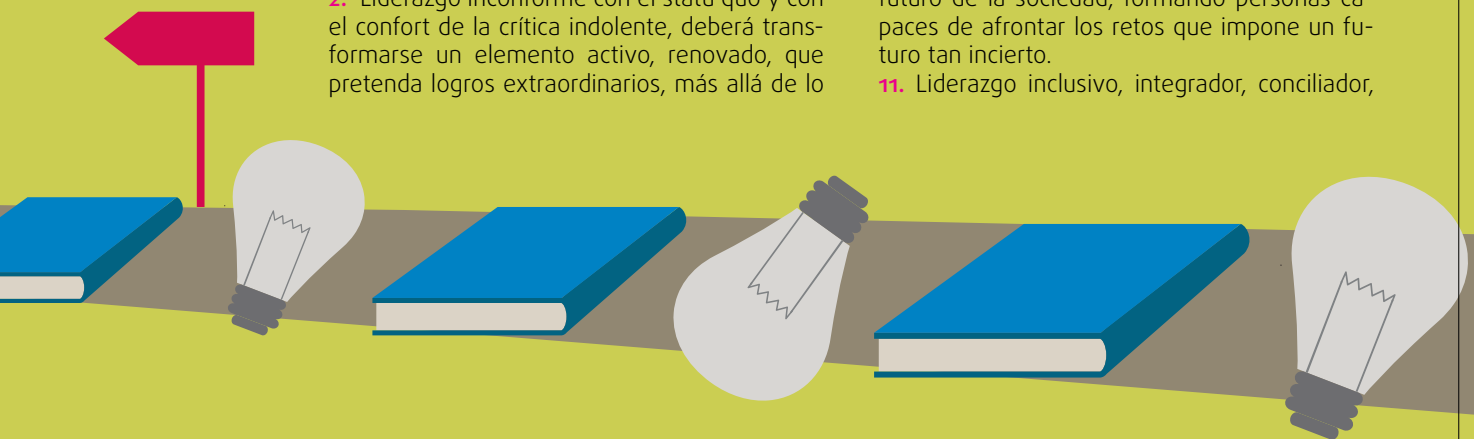
1. Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza- aprendizaje. Este conocimiento necesario para el ejercicio del liderazgo pedagógico, vincula el conocimiento curricular y pedagógico con las dimensiones administrativas y de gestión. .
2. Saber resolver los problemas que se presentan en el centro en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo.
3. Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado..

En tal sentido, sería valioso establecer un conjunto de pautas esenciales que caractericen al liderazgo educativo, necesario, distribuido y transformacional, en medio de la tormentosa, líquida e impredecible sociedad del conocimiento:

1. Un liderazgo inspirador, que emocione, seduzca y logre transformar dichos sentimientos en motores de impulso a nivel personal y organizacional.
2. Liderazgo inconforme con el statu quo y con el confort de la crítica indolente, deberá transformarse un elemento activo, renovado, que pretenda logros extraordinarios, más allá de lo

meramente “cumplido”.

3. Liderazgo con visión de futuro, flexible, pertinente, adecuado a su tiempo, moldeable y capaz de adaptarse a los cambios veloces e imparable en situaciones de crisis y estrés planetario.
4. Liderazgo generador de confianza entre las partes y/o actores que lo involucran, desde el sistema educativo hasta los agentes que en él intervienen, extensivo y de impacto en el contexto.
5. Liderazgo responsable con asumir al error como una forma de crecimiento y aprendizaje, capaz de generar nuevas y sólidas oportunidades de crecimiento y excelencia en el quehacer educativo.
6. Liderazgo motivador y de estímulo, para lo que será preciso prever, diseñar y aplicar sistemas que estimulen los resultados alcanzados de manera organizacional (para toda la institución escolar) y de manera particular a cada integrante del sistema educativo, cuando lo ameriten sus resultados.
7. Liderazgo preocupado por integrar en el actuar de la institución escolar los beneficios, bondades, nuevos caminos que pedagógicamente enriquezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje.
8. Un liderazgo congruente en su actuar educativo, con los tiempos globales, con el contexto particular y con el compromiso de educar a las persona durante toda su vida.
9. Liderazgo tecnológico, que integre en su visión y formación pedagógica las tendencias mundiales en materia de tecnología educativa.
10. Liderazgo que estimule el trabajo colaborativo, en el reconocimiento de que en la unión de los integrantes del sistema educativo, hacia idénticos fines de excelencia, está centrado el futuro de la sociedad, formando personas capaces de afrontar los retos que impone un futuro tan incierto.
11. Liderazgo inclusivo, integrador, conciliador,



**“...el conocimiento es en la actualidad la propiedad más valiosa e importante, el recurso clave que renueva el liderazgo educativo”**



**“La sociedad del conocimiento impone a los líderes educativos actuales nuevos retos...”**


resilente, ecológico, incansable, tolerante, capaz de exigir y al mismo tiempo ofrecer los cambios que la sociedad internacional precisa para alcanzar niveles superiores de desarrollo y de manera sustentable.

Adicionalmente, este líder tendrá que desarrollar varias inteligencias simultáneamente: la inteligencia social, la inteligencia digital, la inteligencia emocional, y la inteligencia creativa; todas ellas hoy consideradas como inteligencias mayores.

La sociedad del conocimiento impone a los líderes educativos actuales nuevos retos, no sólo en lo relacionado a la gestión y a lo administrativo, sino en su misión de encabezar los procesos pedagógicos que se realizan al interior de la institución y en armonía con el resto de los agentes educativos y la comunidad misma.

Sin duda alguna la dirección de los centros educativos de hoy, a través de un estilo de liderazgo transformacional, deberá redefinirse en la búsqueda de una visión enfocada a lograr que la educación sea asumida como un proceso consustancial con la vida del hombre, independientemente de los años que tenga, lo importante es no desactualizarnos pues eso implica una autoexclusión que lacera y mutila el espíritu emprendedor y creativo del ser humano por naturaleza propia.

El sistema educativo de hoy precisa de líderes capaces de poseer una visión hacia el crecimiento social sobre bases sustentables, integradoras de la rutina cotidiana de las tecnologías al espacio áulico, diseñando redes globales de conocimiento y favoreciendo su transferencia; al tiempo que permite una

comunicación idónea y asertiva entre los agentes educativos, que serán responsables del cambio renovador que requiere la sociedad global. 

#### **Yordanka Masó Dominicó.**

Licenciada en Derecho y Coordinadora de Maestrías del Instituto Tecnológico de la Construcción de Zacatecas (ITC).

#### **Bibliografía:**

**Argos, J. (Ed.) y Ezquerro, P. (Ed.)** (2014). *Liderazgo y educación*. España: Ed. Universidad de Cantabria.

**Godoy, R. y Bresó, E.** (2013). *¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?* Journal of Work and Organizational Psychology, No. 29, pp. 59-64.

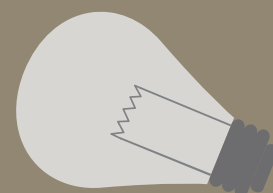
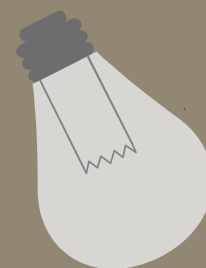
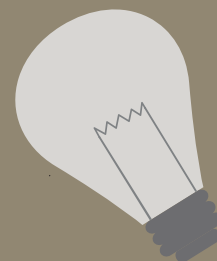
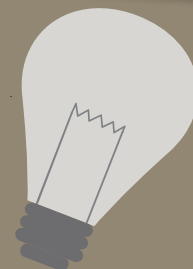
**Gros Salvat, B.** (2013). *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación. Liderazgo y Educación*. Universidad de Cantabria. Santander, 10-12 de noviembre.

**Misiego, F.** (2015). 2021 *Odisea Management*. Madrid, España: Editorial: Rasche.

**Nader, M. y Castro Solano, A.** (2007). *Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo. Perspectivas en Psicología*, Vol 4, N° 1, pp. 51-58.

**Naranjo, C. G. (S/F)**. *El liderazgo en la gestión del conocimiento*. Recuperado de: [http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas\\_psicologia/html/revistas\\_contenido/revista10/Elliderazgoenlagesion.pdf](http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Elliderazgoenlagesion.pdf)

**Palomo Vadillo, M. T.** (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.







# SISTEMA EDUCATIVO VALLADOLID Y MULTIVERSIDAD LATINOAMERICANA



*Líderes educativos a nivel nacional... Descubre por qué*  
Ingresando a [www.sistemavalladolid.com](http://www.sistemavalladolid.com)

En nuestra institución impulsamos de manera fuerte la investigación educativa, el deporte, el arte y la cultura en general. Pero sobre todo, brindamos educación de calidad a bajo costo en los niveles de **PRESCOLAR, PRIMARIA, SECUNDARIA Y BACHILLERATO.**



Presentación del libro "Me llaman tigre" por Elizabeth Cruz Madrid FIL 2015

Realizamos uno de los premios literarios más importantes de **México y Guatemala.** Como cada año la presentación de los libros ganadores se realiza en la Feria Internacional del Libro de Guadalajara (FIL), en esta ocasión fueron: en cuento, Elizabeth Cruz Madrid de la Cd. de México con **"Me llaman tigre"** y en novela, Marko García de Cd. Victoria con **"Reciclajes"**. ¡Felicitaciones!

Promovemos la participación directa de los padres de familia en nuestras escuelas, siendo parte activa de la educación de sus hijos. Lo anterior gracias a nuestro programa **Factor 3** que permite la presencia de los papás en la escuela e incluso en las aulas.



Factor 3



Cada año los incrementos son menores a la inflación, pero además en nuestras aulas actualmente se preparan 5,828 alumnos que estudian con nosotros mediante algún beneficio de beca, ya sea por parte de la SEP o bien por parte de la propia institución. Lo anterior también nos distingue por ser una **Empresa Socialmente Responsable certificados por la WCB.**

CONOZCA NUESTRO MODELO EDUCATIVO EN:  
[www.sistemavalladolid.com](http://www.sistemavalladolid.com)

**INSCRIPCIONES ABIERTAS**  
PARA EL CICLO ESCOLAR 2016-2017



Tel. 01 800 506 5227 Ext. 117 o al correo



[contacto.online@sistemavalladolid.com](mailto:contacto.online@sistemavalladolid.com)



Estados donde se encuentra Sistema Educativo Valladolid

Aguascalientes . Chetumal . Chihuahua . Celaya . Mexicali . Tampico . Comalcalco . Culiacán . Durango . Guadalajara . Zapopan . Gómez Palacio . Tlajomulco . Tonalá . Hermosillo . La Paz . León . Mochis . Mazatlán . Mérida . Apodaca . Oaxaca . Saltillo . Monterrey . Morelia . Ciudad Obregón . Querétaro . San Luis Potosí . Tijuana . Pachuca . Tepic . Tuxtla Gutiérrez . Fresnillo . Torreón . Veracruz . Zacatecas . Ciudad Juárez



# UNA CIUDAD EDUCADORA

## ANÁLISIS DEL BINOMIO CIUDAD-EDUCACIÓN

Fidel Ibarra López

En estas páginas se ha vertido bastante tinta en la reflexión y análisis del tema educativo. El análisis se ha llevado a cabo desde distintas esferas (sistemas educativos, calidad educativa, la epistemología, paradigmas, política educativa, etc.), sin que por ello el debate se haya agotado ni mucho menos. Sigue abierto y en cada número se nutre con la perspectiva teórica y analítica de las plumas que aquí escriben. Muchas de ellas de muy alto nivel por cierto, con artículos que nos ofrecen luz sobre el complejo andamiaje teórico de la educación.

En el presente artículo, se aborda el tema educativo desde una esfera que no ha sido materia de análisis en estas páginas. Al menos no de forma directa, porque el análisis que se ha llevado a cabo de la educación se ha centrado en al menos tres elementos:

a) La es-

**“CADA CIUDAD ES DIFERENTE  
Y ESA DIFERENCIA DEBE SER  
ATENDIDA POR LA INSTANCIA MÁS  
CERCANA PARA EL BENEFICIO  
DIRECTO DE LOS CIUDADANOS  
QUE AHÍ RESIDEN”**





cuela<sup>1</sup>; b) Los alumnos<sup>2</sup>; y c) Los profesores<sup>3</sup>. A esta triada se le suman los padres de familia –como actores responsables de la formación axiológica de los alumnos desde el hogar y como actores centrales en la construcción del aprendizaje escolar de la mano con las autoridades educativas y los profesores-, y la tarea del gobierno –a través de la política educativa-. En el caso de este último, el análisis se ha expuesto desde una perspectiva federal y no desde un plano local.

En estas líneas abordamos la educación desde la esfera de la ciudad, porque es aquí donde el alumno desarrolla por entero su plano existencial y donde se construye su proyecto de vida como individuo y ciudadano. Por lo cual, partimos de una pregunta: ¿qué se puede hacer desde el municipio para transformar la realidad educativa del país? En primera instancia se dirá que poco, porque la educación en México es una tarea de orden –casi- federal. Y más si se considera el reforzamiento al centralismo que se ha generado con la reforma educativa del 2013.<sup>4</sup> Sin embargo, desde la ciudad se pueden generar condiciones para hacer de la educación un factor determinante en la construcción de la sociedad.<sup>5</sup> Y para ello se tiene la experiencia internacional. En Europa desde principios de la década de los 90 del siglo XX se está trabajando el concepto de “Ciudades Educadoras”, y lo están haciendo bajo el siguiente principio: “las ciudades deben gestionar el funcionamiento de las escuelas como la instancia más cercana al individuo”. Este pronunciamiento está en razón de que cada ciudad es diferente y esa diferencia debe ser atendida por la instancia más cercana para el beneficio directo de los ciudadanos que ahí residen. El centralismo pues, sería una política educativa *ensu* de este principio.

Veamos esto más a detalle analizando el margen institucional que tiene el municipio en México a través de la revisión del marco normativo.

La Ley General de Educación establece que la responsabilidad de otorgar educación en México recae en los tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal); pero cada orden tiene una responsabilidad distinta en alcance y contenido. En el caso del municipio, la ley establece que podrán:

- Editar libros y materiales didácticos;
- Fomentar la prestación de servicios bibliotecarios a través de bibliotecas públicas;
- Promover la investigación científica, la investigación y la innovación.<sup>6</sup>

Aunado a estas vías de coadyuvancia, en el párrafo dos del artículo 15 se establece que:

“El gobierno de cada entidad federativa promoverá la participación directa del Ayuntamiento para dar mantenimiento y proveer de equipo básico a las escuelas públicas estatales y municipales”.

Visto así desde el plano normativo, la participación del municipio en materia educativa podría resultar estratégica porque desde esta esfera se podría cimentar la estructura científica del país; la estrategia en materia de promoción de lectura –aprovechando la estructura de las bibliotecas municipales-; la investigación en materia de Innovación –talón de Aquiles de los municipios en México-; la publicación de material didáctico que contribuya a la estrategia de la enseñanza-aprendizaje de los profesores; y el fortalecimiento de la infraestructura de los centros educativos a partir de la inversión pública del Municipio.

No obstante, este plano normativo contrasta en la realidad con una debilidad estructural de los municipios: su limitada capacidad financiera. Los municipios a través de la instancia política que los administra –el Ayuntamiento- no integran en sus presupuestos anuales una partida especial para la educación. En todo caso, los recursos para estos propósitos tienen que ser solicitados a la Federación y desde esa esfera se le destinan recur-

sos etiquetados para la obra solicitada. No hay posibilidad para una planeación integral, sino para la atención de obras en lo específico –el arreglo del techo de una escuela, por ejemplo-. Bajo esta perspectiva, se atiende a los árboles en lo particular, y se desatienden los objetivos centrales del bosque en su conjunto –la investigación, innovación y la calidad educativa-.

A lo anterior se le suma una limitante adicional: los municipios operan bajo una lógica cortoplacista. Su funcionamiento institucional se limita a tres años solamente, y durante ese tiempo se tiene que cubrir una curva de aprendizaje que generalmente dura un año. De modo que en términos reales, son solamente dos años los que se tienen para implementar una política pública en materia educativa. Esa cortedad de tiempo es una limitante muy importante porque resulta de suma complejo desarrollar un proyecto educativo con ese tiempo.

Resultante de todo lo anterior: un municipio desvinculado de la tarea educativa que se desarrolla en los centros escolares. Mientras en Europa se trabaja por la gestión autónoma

de los centros escolares, desde las ciudades en México, los municipios se desatienden de la parte educativa porque están imposibilitados de asumirla como una prioridad central en el gobierno. La participación del municipio podría resultar estratégica para el fortalecimiento de la educación –como lo señalamos líneas arriba-, siempre y cuando no estuvieran condicionados por los factores estructurales que lo contienen.

No obstante, el ciudadano en México tiene en el municipio –y más concreto, en las ciudades- el entorno más cercano a su realidad cotidiana. Desde esta instancia configura su formación y su proyecto de vida. Así que, una ciudad debería de contar con las condiciones necesarias para que una tarea a ese nivel tenga lugar. Y ello es posible, solo si se tiene igualdad de oportunidades para el acceso a la formación. Visto esto, desde una perspectiva integral.

Desde el paradigma de las “Ciudades Educadoras” los retos de la educación se inscriben directamente en cada una de las ciudades donde habitan los ciudadanos. Y no necesari-

amente en cada uno de los países. Ello implica pues, que el reto –a manera de ejemplo- de la “sociedad del conocimiento” –es decir, el acceso a las tecnologías de la información y los entornos digitales- se resuelva de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo, con políticas públicas centralizadas e indiferenciadas de los espacios territoriales.

En ese sentido, las políticas públicas desde y para las ciudades deben de tener como propósitos: la construcción de la igualdad, la equidad y la promoción de cada uno de los individuos como condiciones indispensables para hablar de una ciudad educadora.

En México, la lógica –si se puede llamar así- es distinta. La educación se concibe desde la esfera federal. Y se plantean políticas públicas tendientes a cumplir objetivos macros. En ese escenario, una población puede tener o no beneficios directos de esas políticas públicas dependiendo de un conjunto de variables donde en muchas de las ocasiones el municipio no tiene participación en la decisión final.

En esta perspectiva la promoción del individuo no tiene lugar, porque

“LA PARTICIPACIÓN DEL MUNICIPIO PODRÍA RESULTAR ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN...”




los criterios no se fijan desde la esfera de su contexto. No se construye la igualdad a partir de la educación, mucho menos la equidad. Y en esa situación, el futuro de la sociedad se deja al arbitrio del azar. Y eso es grave.

En la ciudad imaginamos nuestra existencia y soñamos nuestro futuro. Pero desde elegantes escritorios en algunas oficinas centrales del país se define el futuro de millones de individuos con el auxilio de modelos matemáticos. Para el centro, el individuo es abstracción. Y bajo esa misma categoría se construye una salida igualmente abstracta para un individuo que desde la frontera de su contexto tiene necesidades propias y específicas.

La problemática educativa tiene que resolverse desde el ámbito de la ciudad, pero en México esta esfera no cabe en el imaginario institucional. Es el centro y sus abstracciones teóricas lo que persiste como alternativa.

En Europa se pugna por agenciar la educación desde la esfera local. En

México, lo local no es alternativa para construir un sistema educativo. Dos visiones, dos formas de entender una misma realidad. El problema es que en medio de todo se tienen a millones de proyectos de vida en juego. Aquí es donde deberían situarse los objetivos de la educación. Pero parece que esto es una realidad tangencial. 

**Fidel Ibarra López.**

Doctorante en Educación y profesor en la Universidad TecMilenio y Universidad de Durango Campus Mazatlán.

<sup>1</sup>En la escuela se ha integrado el análisis de las TIC's como elemento coadyuvante en la tarea de aprendizaje; así como los modelos pedagógicos las estrategias de enseñanza-aprendizaje.

<sup>2</sup>En cuanto a estrategias de aprendizaje y las competencias lingüísticas.

<sup>3</sup>Con el tema de la reforma educativa y el enfoque de las competencias.

<sup>4</sup>Un centralismo que pretende instalar

como encomienda o medicina –diría el Dr. Jesús Javier Vizcarra Brito– subsanar el desempeño docente a partir de recetas extranjeras, como el caso de la evaluación docente calificativa. Columna “Educación y Sociedad”, en el periódico Noroeste, “Al rescate de las buenas prácticas educativas”, Sección “Mejor Educación”, 28 de junio del 2016, p. 8H.

<sup>5</sup>La sociedad como tal es un constructo del ser humano, donde la educación es un factor determinante en su configuración. El individuo forma parte de un sistema educativo no solamente para adquirir competencias profesionales que le redituen en el mercado de trabajo; sino sobre todo para aprender a vivir en sociedad. Lo cual implica que interiorice una serie de valores cívicos que le permitan arribar a una condición de ciudadano. Sin esta condición, difícilmente se construye tejido social, un factor determinante para la convivencia en armonía entre los seres humanos. Más adelante abordaremos en específico este punto.

<sup>6</sup>Artículo 14, fracción VIII.

 **MULTIVERSIDAD  
LATINOAMERICANA**



**CONOCE  
NUESTRO  
MODELO  
EDUCATIVO**

**2 AÑOS:**

**PREPARATORIA  
CUATRIMESTRAL**

**CONOCE Y DESCUBRE LAS  
VENTAJAS DE ESTUDIAR CON  
NOSOTROS, TE OFRECEMOS:**

-  Aulas tecnologizadas
-  Instalaciones de primer nivel
-  Apoyos con diplomados en línea
-  Grupos reducidos
-  Programa de emprendimiento
-  Uso de tablets en el proceso educativo
-  Servicio de WIFI
-  Participación directa de los alumnos en Expoferias del emprendimiento y conferencias temáticas, las cuales se realizan cada semestre

**3 AÑOS:**

**PREPARATORIA  
SEMESTRAL**

**INSCRIPCIONES  
ABIERTAS**

**GRAN APOYO  
AL DEPORTE,  
ARTE Y CULTURA**

[www.multiversidad.com.mx](http://www.multiversidad.com.mx)  
[multiversidad@sistemavalladolid.com](mailto:multiversidad@sistemavalladolid.com)  
Tel. 01.800.506.5227 Ext. 161 y 162

**BACHILLERATO  
VIRTUAL**



# EL TIEMPO ESCOLAR:

## UNA REFLEXIÓN DOCENTE

José Manuel Frías Sarmiento

El tiempo que la Secretaría de Educación Pública exige trabajar a los profesores es, por lo menos, doscientos días en cada ciclo escolar. Nunca se cumplen, es verdad, ¿pero quién evalúa los daños por esa limitante en la aplicación de los planes de la SEP? ¿Quiénes se preocupan por resarcir el tiempo perdido, los contenidos ausentes de las aulas o los objetivos que nunca se alcanzaron? Parece que nadie, porque los días trabajados no llegan a ese número y los programas y exigencias continúan siendo los mismos. Pero, aunque fueran doscientos, los días de clase, ¿ya con eso se cumpliría con lo planeado por los especialistas? Lo pregunto porque en las escuelas, aún antes de fijar esa cifra, el tiempo es una categoría de tanta fuerza que a todos atosiga, sin permitirle respiro a nadie.

Tanto inquieta el tiempo escolar que autoridades, alumnos, profesores y padres de familia resienten de distinta manera el tiempo en que no trabajan oficialmente las escuelas. Para quienes mandan, el tiempo programado debe alcanzar para llevar a cabo planes y programas; pero a los que tienen que hacer lo mandado, el tiempo jamás les alcanzará, pues siempre quedarán tareas pendientes por cumplir. Eso provoca que las autoridades saturen los programas y exijan a los profesores un sinfín de actividades que, humanamente, es imposible realizar, aún y cuando los doscientos días fueran de asistencia efectiva.

Quienes dosifican las actividades escolares en periodos que, sumados, den doscientos días, ¿cómo harán para calcular los esfuerzos de los profesores, la habilidad y el entusiasmo de los alumnos para cumplir con lo que suponen se puede realizar en 40 semanas lectivas, en las que apenas habría interacción áulica por espacio de 800 horas, si se trabajaran los doscientos días exigidos por la SEP.

El tiempo es un factor de tanta influencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje que habrá que dedicarle mayor atención, pues no basta con exigir que se haga lo ordenado; sino que, también, hay que proporcionar




“...NO BASTA CON EXIGIR QUE SE HAGA LO ORDENADO; SINO QUE, TAMBIÉN, HAY QUE PROPORCIONAR LOS PERIODOS ESCOLARES NECESARIOS PARA QUE SE REALICE CON LA CALIDAD...”

los periodos escolares necesarios para que se realice con la calidad y la reflexión adecuada a los requerimientos y capacidades reales de los profesores y alumnos que tendrán que enseñarlos, unos, e interiorizarlos, los otros.

A los alumnos no les agrada que se acorten las vacaciones y los obliguen a iniciar el ciclo escolar a mediados de agosto, cuando siempre lo hicieron en septiembre; ellos consideran que no se necesita tanto tiempo para lo que aprenden en verdad. A los padres, en cambio, no les molesta la modificación del calendario escolar en cuanto al adelanto del inicio de clases, porque así se desharán de sus hijos y los mandarán más pronto a la guardería en las que, para muchos padres, se han convertido las escuelas. Y los profesores sinaloenses y de varios estados del país tienen que regresar a las calurosas aulas para lidiar con las altas temperaturas, el sudor en los cuerpos y la falta de concentración de los alumnos y de ellos mismos, en un loco afán de aprovechar el tiempo y diseñar estrategias que les permitan sortear los obstáculos para completar los míticos doscientos días propuestos por la SEP.

Pero el tiempo escolar no debería limitar los espacios temporales en las escuelas, ni los profesores deberían verlo como categoría que los presione en sus actividades; al tiempo debemos entenderlo como la posi-

bilidad para desplegar la creatividad pedagógica que nos permita construir las situaciones de aprendizaje real, en periodos que tengan que ver con las habilidades de los alumnos, la capacidad de los profesores y la pertinencia de la aplicación de programas adecuados a los tiempos que permanecen unos y otros en las escuelas; aunque no cumplamos los doscientos días establecidos por la Secretaría de Educación Pública. 

**José Manuel Frías Sarmiento.**

Asesor pedagógico de la Universidad Pedagógica del Estado de Sinaloa, unidad Culiacán.

**AHORA EN FORMATO  
DIGITAL E IMPRESO**



# COACHING SOCIOFORMATIVO:

## ESTRATEGIA PARA EL LIDERAZGO DIRECTIVO

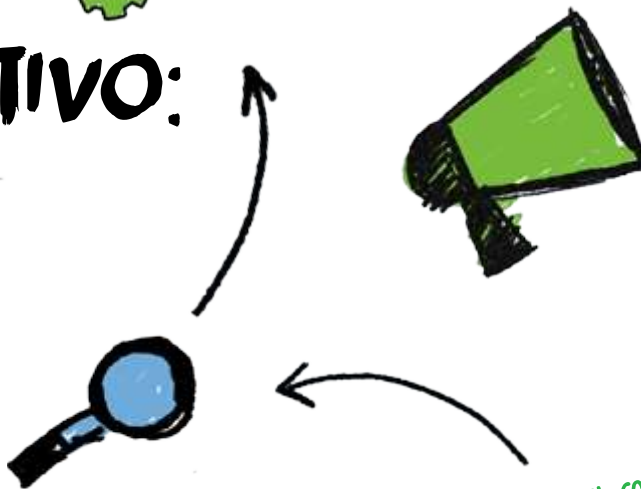
José Silvano Hernández Mosqueda

**A** continuación se describen las acciones necesarias para implementar el *coaching* socioformativo como estrategia para la mejora del liderazgo directivo con la finalidad de contribuir a la gestión del talento humano en las instituciones educativas en una época de permanente cambio e influencia de las tecnologías en el proyecto ético de vida de las personas, principalmente de los directivos. También se explica el proceso de transición del liderazgo organizacional al educativo. Para esto, se sigue el enfoque socioformativo considerando los retos que plantea la sociedad del conocimiento.

En la sociedad del conocimiento es necesario transformar la educación, pues

con frecuencia responde más a la sociedad industrial debido a la descontextualización de los saberes y el poco impacto de éstos en la vida de las personas, mientras que la sociedad del conocimiento es una comunidad que interactúa a través de las tecnologías de la información y la comunicación, buscando contribuir a la solución de los problemas mediante la colaboración entre todos, así como la co-creación y el compartir del conocimiento de forma abierta (Tobón, & Vázquez, 2015), lo cual requiere desarrollar habilidades que desafortunadamente la educación basada en contenidos no logra generar en los estudiantes. Es por ello que se necesita una nueva figura de liderazgo

"EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO  
ES NECESARIO TRANSFORMAR LA  
EDUCACIÓN..."





que considere la colaboración, el emprendimiento, la resolución de problemas del contexto y la metacognición, elementos que en modelos de liderazgo organizacional y educativo tradicionales no eran considerados, y que en la actualidad son indispensables para trascender la imagen del líder-héroe que dirige una tropa y que actualmente carece de credibilidad (Senge & Suzuki, 1994), lo cual en la educación ha sido frecuente.

En la socioformación, un enfoque creado en el contexto latinoamericano, se busca formar para la sociedad del conocimiento (Tobón, 2013; Hernández, 2015; Hernández, & Vizcarra, 2015), y para lograrlo es necesario que las personas que lideran los sistemas e instituciones educativas tengan la claridad suficiente para tomar decisiones creativas, eficaces, sencillas y con un seguimiento adecuado para resolver los problemas que afronta la humanidad.

### Del liderazgo en las organizaciones al liderazgo educativo

Cabe mencionar que el liderazgo se desarrolló de forma sistemática en el ámbito organizacional (Bass, 1985), ya que era necesario que los trabajadores aceptaran y se comprometieran con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, y así, enfocarse en los intereses del colectivo. De ahí surgieron dos modelos de liderazgo: *el transaccional* y *el transformacional*. El primero consiste en el intercambio

entre el líder y sus seguidores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo y mediante éste se confirma una relación costo-beneficio. Mientras que el segundo, estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con la misión de la organización y se enfocan en lograr las metas compartidas, todo esto a partir de la motivación, ya que es uno de los elementos clave para lograr la transformación en cualquier organización.

En el campo educativo, las necesidades de actualización ante los nuevos escenarios sociales, económicos, culturales, etc., provocaron que el liderazgo se formulara bajo distintas modalidades, una de las cuales subraya la interdependencia de las personas en el desempeño de su trabajo, buscando construir y mantener la confianza en curso (Gronn, 2010); sin embargo, no considera el papel de la formación y los retos de la sociedad del conocimiento. Otra de las modalidades fue planteada por Bolívar (2010<sup>a</sup>, 2010<sup>b</sup>, 2010<sup>c</sup>), ya que busca mejorar los resultados académicos de los estudiantes, y para ello es preciso que los directivos desarrollen un liderazgo en la formación pedagógica, la claridad de las metas de desempeño y la distribución del liderazgo en la estructura organizacional. Esta modalidad articulada con la colaboración, el emprendimiento, la gestión del conocimiento y el proyecto ético de vida, es lo que da pie al liderazgo directivo

desde la perspectiva socioformativa, pues este no se centra en el líder como un ser aislado y único protagonista del cambio, sino en el conjunto de acciones que ejecuta dentro del proceso formativo con el propósito de garantizar la formación integral apoyado en la gestión del conocimiento y el proyecto ético de vida.

### Una estrategia para mejorar el liderazgo directivo

Para que el liderazgo directivo se convierta en una realidad en la educación actual es importante establecer acciones que impulsen los procesos institucionales al logro de la formación integral e impacten en cada uno de los protagonistas (docentes, estudiantes, padres de familia, organizaciones, etc.). Es por esto que el *coaching* constituye un verdadero sistema ecléctico y genuino de formación, ya que favorece la mediación pedagógica, en donde el *coach* (docente o directivo) facilita la ejecución de acciones que potencien las competencias y habilidades de los *coachees*, es decir, se convierte en un mediador pedagógico que busca el logro de las metas y el desarrollo del potencial personal.

Desde la socioformación, el *coaching* consiste en el proceso por medio del cual el ser humano busca su realización personal acorde con sus necesidades vitales de crecimiento y una determinada visión de la vida, asumiendo los retos y posibilidades del contexto social, comunitario, económico, político, ambien-



tal, etcétera, en el presente y hacia el futuro, con compromiso ético basado en el proyecto de vida. En resumen, el *coaching* socioformativo se configura como un proceso de acompañamiento en la formación de personas con un sólido proyecto ético de vida, con humildad para reconocer los errores y aprovecharlos como una

oportunidad de mejora, empleando la reflexión acorde con los valores (Hernández, Tobón, & Vázquez, 2015).

**Características del *coaching* socioformativo**

El *coaching* socioformativo tiene las siguientes características:

**Tabla 1.** Características del *coaching* socioformativo

Características	Descripción
1. Se emplean problemas del contexto antes, durante y al final del proceso de acompañamiento.	-Los problemas del contexto constituyen un reto de cómo pasar de una situación dada a una situación esperada o ideal. -Cada problema se aborda con interpretación, argumentación y proposición de soluciones.
2. El <i>coach</i> ejerce un rol de mediador antes, durante y al finalizar el proceso.	-Consiste en acompañar, asesorar y apoyar a los docentes y/o estudiantes para que sean gestores de su aprendizaje, con las estrategias necesarias para ello.
3. Es metacognitivo en el análisis de resultados y procedimientos.	-Es indispensable enfatizar en el mejoramiento continuo para alcanzar las metas por medio de la reflexión continua en torno a las acciones emprendidas.
4. Se basa en la demostración de la actuación con evidencias.	-Las evidencias deben demostrar que se posee una determinada competencia, y no simplemente un saber. -En los espacios formativos se deben buscar evidencias integrales, que permitan determinar cómo las personas afrontan los diversos problemas de la vida desarrollando y poniendo en acción sus saberes.
5. Requiere procesos de colaboración y socialización.	-Implica que directivos, docentes y/o estudiantes trabajen de forma colaborativa, apoyándose mutuamente y complementando sus capacidades, valores y conocimientos. Para esto, es necesario que se ayuden a lograr las metas y se favorezca la resolución de dificultades.

**Tipos de *coaching* socioformativo**

El *coaching* socioformativo tiene énfasis o propósitos considerando las metas que se pretenden alcanzar en un sistema, institución o nivel educativo. De acuerdo a la experiencia en Iberoamérica, se proponen los siguientes tipos:

**Tabla 2.** Tipos de *coaching* socioformativo

<b>1. <i>Coaching</i> para mejorar la gestión directiva.</b>	-El director debe fungir como líder, capaz de motivar, facilitar y estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. -Finalidad: contribuir a identificar, analizar, comprender y transformar los procesos directivos que se requieren para mejorar los niveles de resultados, y en consecuencia, satisfacer las necesidades de los beneficiarios.
<b>2. <i>Coaching</i> para mejorar la mediación docente (actualización docente).</b>	-Los docentes se asumen como mediadores de los procesos de formación y evaluación de las competencias en una perspectiva de la educación integral. -Finalidad: apoyar a los docentes para que desarrollen estrategias didácticas tanto en el diseño, implementación y evaluación de su práctica favoreciendo así su papel de mediadores del conocimiento.
<b>3. <i>Coaching</i> para mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes.</b>	-Los estudiantes desarrollan sus competencias que les permiten aprender permanentemente durante toda su vida. -Finalidad: lograr que los estudiantes aspiren a una mejor calidad de vida.



### ¿Cómo abordar el *coaching* socioformativo para mejorar el liderazgo directivo y/o docente?

Para que el *coaching* socioformativo contribuya a la mejora de los procesos directivos, grupales, institucionales o de sistema se sugiere emplear los siguientes elementos. No es indispensable que se sigan en orden, esto dependerá de las necesidades y los procesos formativos. A continuación se describen estas acciones:

- 1 **Diagnóstico sistemático de las prácticas docentes.** Cada directivo o docente, debe realizar un estudio sistemático en torno a cómo aborda el aprendizaje, las metas educativas, el sentido dado a los contenidos, los problemas del contexto y los resultados logrados.
- 2 **Identificación de problemas del contexto.** Es necesario plantear retos para la transformación de la educación. Los problemas del contexto son estos retos que concientizan la necesidad de abordar de una forma diferente los contenidos en las aulas, pero también en la formación de los docentes y directivos.
- 3 **Diseño de un plan estratégico de forma colaborativa.** Para lograr resultados de alto impacto que muestren la mejora de la calidad en la formación de los docentes y/o estudiantes, es necesario generar planes de trabajo estratégicos que consideren las distintas funciones que se tienen dentro de la estructura organizacional.
- 4 **Generación de espacios formativos o de *coaching*.** Con base en el plan estratégico, se sugiere establecer tiempos, lugares y recursos (tecnológicos, académicos, humanos, etc.) que favorezcan el direccionamiento, planeación, ejecución y evaluación de estrategias para el logro de las metas establecidas.
- 5 **Diseño e implementación de evidencias para evaluar el desempeño.** Es importante demostrar el avance y la mejora de los procesos implementados, con evidencias que den cuenta del desempeño realizado considerando criterios e indicadores de calidad.
- 6 **Comunicación de resultados.** Se sugiere emplear distintos canales de difusión de estos resultados para generar motivación, interés y dinamismo en las personas interesadas en el proceso.
- 7 **Establecimiento de nuevas metas con base en la metacognición.** Los resultados deben ser analizados de forma crítica y reflexiva para su posterior análisis, generando un nuevo reto que deberá mantener a las personas en continuo mejoramiento.

### ¿Qué características tiene el liderazgo directivo?

Como se ha descrito anteriormente, el liderazgo directivo tiene fundamentalmente tres componentes: 1) es *pedagógico*, es decir, busca comprender los procesos educativos implicados en

el aprendizaje del alumnado, y con base en ello establecer claramente las estrategias pertinentes de manera consensuada con el equipo docente, lo cual sugiere un proceso formativo para que estos impacten de manera sistémica en los estudiantes; 2) está *orientado a las finalidades educativas* (perfil de egreso), por lo tanto, promueve las buenas prácticas y estrategias a través de la generación de espacios formativos colegiados y abiertos a la reflexión, el análisis y la crítica fundamentada; y, 3) *favorece el proyecto ético de vida* de los participantes, tanto alumnos como docentes, mediante acciones que impulsan la vivencia de los valores universales en un nivel micro (aula) y macro (institución), así como la mejora del entorno (social, ambiental, cultural, etc.).

En este sentido, el liderazgo directivo trasciende la dimensión administrativa que tradicionalmente ha permeado en el actuar de los equipos directivos, pues en la actualidad no basta con llevar un riguroso seguimiento de las finanzas, o vigilar que los aspectos operativos funcionen correctamente (lo cual es necesario); sin embargo, estamos ante un nuevo escenario que requiere un alto compromiso de quienes se encuentran al frente de las instituciones educativas, es decir, potenciar el desarrollo de habilidades pedagógicas, de acompañamiento al personal docente y de un sentido de vida profundo que muestre la congruencia entre sus aspiraciones personales y las metas de la institución.

Las habilidades citadas anteriormente no se generan de manera espontánea, es necesario procurar experiencias en donde el liderazgo directivo pueda desarrollarse con idoneidad, pertinencia y ética, y estas experiencias requieren de sistematicidad, fundamentación y practicidad para poderlas llevar a cabo. Es aquí en donde el *coaching* socioformativo emerge como una estrategia que integra los tres componentes del liderazgo directivo: *es pedagógico, está orientado a lograr las finalidades educativas y contribuye a desarrollar un proyecto ético de vida sólido en quienes lo ponen en marcha.*

### ¿Cuál sería un ejemplo de aplicación del *coaching* socioformativo?

Veamos un ejemplo de *coaching* socioformativo aplicado en una de las instituciones de Iberoamérica, con el propósito de mejorar las prácticas docentes en el aula.

**Título del proyecto:** Mejoramiento de las prácticas docentes en el aula.

**País:** México

**Nivel:** Educación Superior

● **Diagnóstico sistemático de las prácticas docentes.** A partir de los acuerdos institucionales y la socialización del proyecto con los docentes,

se realizaron visitas a las clases y entrevistas con algunos docentes de forma aleatoria, así como un taller reflexivo constructivo (Hernández, & Vizcarra, 2015) para recuperar las buenas prácticas y sensibilizar al colegiado ante las finalidades educativas de la institución. Posteriormente, se realizó un análisis de las secuencias didácticas considerando los principios didácticos del enfoque socioformativo.

- **Identificación de problemas del contexto.** A lo largo de sesiones de trabajo con el equipo directivo y docente, se establecieron los problemas más frecuentes en el contexto institucional, principalmente aquellos relacionados con el actuar pedagógico (planeación-ejecución-evaluación), con el propósito de identificar las necesidades del equipo para su posterior abordaje de manera sistemática.

- **Diseño de un plan estratégico de forma colaborativa.** A partir del análisis de necesidades anterior, se generó un plan de trabajo que incluye principalmente dos estrategias: la organización de un proceso formativo utilizando la metodología del taller reflexivo constructivo a lo largo de un semestre, así como establecer espacios personalizados de formación pedagógica a lo largo de los distintos momentos del proceso.

- **Generación de espacios formativos o de coaching personal.** Se organizó una agenda con tiempos establecidos para brindar el apoyo necesario en cuestiones prácticas que se requieren mejorar, así como para identificar los logros alcanzados. En estos espacios se emplea un instrumento que recaba los avances y los retos que cada docente identifica en sus prácticas.

- **Diseño e implementación de evidencias para evaluar el desempeño docente.** En común acuerdo, el equipo directivo y docente, establecieron las evidencias a evaluar (secuencias didácticas e instrumentos que utilizan los docentes para evaluar a los estudiantes, tanto institucionales como personales) como parte del *coaching* socioformativo. De forma complementaria, se socializaron los instrumentos como registros de observación y rúbricas de autoevaluación, que serán utilizados a lo largo del *coaching* para valorar los avances y retos de los docentes en su práctica educativa.

- **Comunicación de los resultados.** El proceso de *coaching* incluye tiempos de socialización y análisis de resultados por academias y en asamblea, con la finalidad de visualizar los logros obtenidos y los aspectos a mejorar en futuras acciones.

- **Establecimiento de nuevas metas a través de la metacognición.** Para fortalecer la toma de decisiones a partir de la reflexión del proceso realizado, se empleó la estrategia MADFA (Tobón, 2013b). Esta estrategia consiste en plantear algunas preguntas antes, durante y después de las actividades para concientizar el nivel de logro de las metas

establecidas, así como aquello que es necesario cambiar, transformar o mejorar para tener éxito.

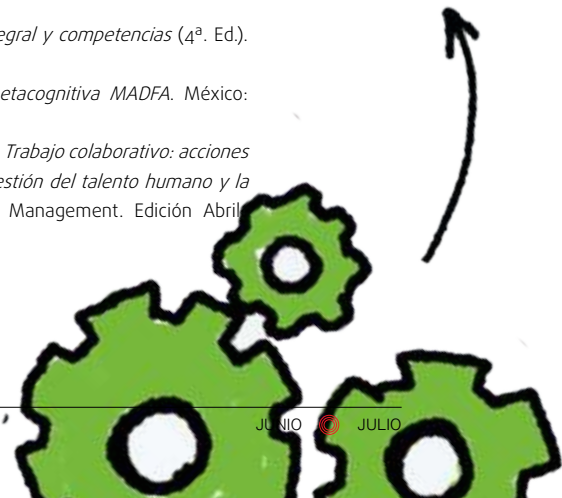
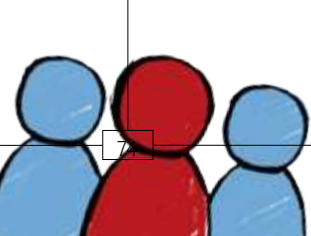
En síntesis, el *coaching* socioformativo es una metodología de acompañamiento, transformación y mejora de la calidad educativa en el aula y la gestión directiva, lo cual permite direccionar, implementar y evaluar las acciones de directivos, docentes o estudiantes, alcanzar las metas educativas y llevar a las instituciones a brindar servicios que respondan a las necesidades del contexto actual y futuro. Todo esto, mediante un plan de acción claro con criterios, evidencias e instrumentos que contribuyan a una evaluación auténtica. 🌀

#### José Silvano Hernández Mosqueda.

Maestro en Desarrollo de Competencias Docentes por el Instituto Universitario de Puebla y la Corporación Universitaria "Ciencia e Innovación para la Formación y el Emprendimiento".

#### Bibliografía:

- Bass, B.** (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bolívar, A.** (2010a). *Liderazgo para el aprendizaje*. *Organización y Gestión Educativa*, 18 (1) 15-20.
- Bolívar, A.** (2010b). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta*. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106.
- Bolívar, A.** (2010c). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.
- Gronn, P.** (2010). *Leadership: its genealogy, configuration and trajectory*. *Journal of Educational Administration and History*, 42 (4), 405-435.
- Hernández, J.S.** (2015). *Guía para el desarrollo de competencias docentes en Educación Media Superior*. México: Santillana.
- Hernández, J.S., Tobón, S., & Vázquez, J.M.** (2015). *Estudio conceptual del coaching socioformativo mediante la cartografía conceptual*. *Revista Acción Pedagógica*, en prensa.
- Hernández, J.S., & Vizcarra, J.J.** (2015). *Didáctica para la formación integral en la sociedad del conocimiento*. México: Ediciones Escolares Horson.
- Senge, P.M. & Suzuki, J.** (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Tobón, S.** (2013<sup>a</sup>). *Formación integral y competencias* (4<sup>a</sup>. Ed.). Bogotá: ECOE.
- Tobón, S.** (2013b). *Estrategia metacognitiva MADFA*. México: CIFE.
- Tobón, S., & Vázquez, J.M.** (2015). *Trabajo colaborativo: acciones para su implementación en la gestión del talento humano y la docencia*. *Revista Multiversidad Management*. Edición Abril-Mayo, (19), pp. 36-42.







**2.8 % Mensual  
de interés + IVA**



**Sin comisiones  
sin buró de crédito**

# ¡CONÓCENOS!

Estimado maestro y/o profesionalista, usted también puede ser de los cientos de personas que se han decidido a liquidar sus deudas de tarjetas de crédito, casas comerciales y otros adeudos que lo tienen pagando altos intereses. Microfinanciera ATP le apoya para que reduzca esos costos usureros y liquide sus deudas.

Contamos con **56** oficinas distribuidas en todo el país, para conocerlas puede ingresar a nuestra página de Internet.

- ✓ Por \$ 10 mil pesos pagas \$ 280.00
- ✓ Por \$ 20 mil pesos pagas \$ 560.00
- ✓ Por \$100 mil pesos pagas \$2,800.00

CAT (COSTO ANUAL TOTAL) 39.3% SIN IVA

Prueba nuestro simulador en:  
[www.microfinancieraatp.com.mx](http://www.microfinancieraatp.com.mx)

**Apoyando  
a las PYME  
en México**

# AMAR LA PROFESIÓN DOCENTE

Milly Cohen



**“EL DOCENTE DEBE  
SER UN EJEMPLO DE RECTITUD,  
DE AMOR, DE RESPETO,  
DE TRABAJO Y DE  
SUPERACIÓN...”**

**E**n un reciente reporte, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación considera que la profesión docente está perdiendo atractivo. “Existen indicios de que en los últimos dos ciclos, muy probablemente como consecuencia de la nueva legislación en materia docente, hay menos demanda por educación normal y se ha reducido su matrícula, ocupándose solamente 72.6% de los lugares disponibles”.

No es la primera vez que leo este tipo de comentarios pero creo que en esta ocasión me dolió más.

Si un país no motiva a su población a involucrarse en la educación, algo muy malo



## “DEBEMOS ENCONTRAR CUÁLES SON LAS FUENTES DE INSPIRACIÓN Y DE FELICIDAD EN NUESTRO ENTORNO Y DISFRUTARLAS”



debe estar ocurriendo. Los niños de todo el mundo, en sus juegos y sueños infantiles, desean ser maestros, o ¿a poco tú no decías eso cuando eras pequeño? Pero esos sueños se derrumban en cuanto comienzas a crecer y miras lo que representa ser maestro en México. No voy a referirme a lo que ya sabemos, a los casos que leemos cada tercer día sobre maestros abusadores, discriminadores, injustos, mal preparados, poco actualizados o invisibles. Elijo destinar este escrito a recuperar el amor a esta profesión (antes decíamos “noble profesión”) y a cómo hacer del docente un líder que afecte positivamente su entorno, comenzando por él mismo. Todo esto con un solo propósito: que nues-

tros hijos, nietos y bisnietos, puedan seguir soñando con ser docentes...y lo sean.

Howard Gardner (1995) propone esta definición de liderazgo que me gusta: “los líderes son personas que, mediante la palabra y el ejemplo personal, influyen acusadamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos.” En este tenor, el docente debe ser un ejemplo de rectitud, de amor, de respeto, de trabajo y de superación, primero para sí mismo, luego para sus alumnos. Se comienza con la propia persona, apreciando lo que uno es y lo que uno hace, sabiendo que somos impulso, motivación, influencia decisiva y permanente en los otros. El docente que no se conoce, que no se reconoce, no puede llegar a transformar su entorno. Por ello, el trabajo se hace desde dentro. ¿Cómo empiezo? Encuentro mis talentos, desarrollo mis fortalezas, resalto mis virtudes, y a la vez, miro honestamente mis errores, trabajo sobre mis debilidades, busco ayuda cuando lo requiero (y la ofrezco aunque no me la pidan). Ser líder no es un traje que se pone en la mañana y se quita por la tarde (o al revés), sino un estilo de vida. Tampoco es un camino que se aprende en los libros (aunque consultarlos ayuda), sino un trayecto que se va trazando con los actos.

Para volver a amar la profesión docente hay que amarse a uno mismo primero. Para llegar a ser el líder que me piden que sea (o sueño ser) no tengo que ser perfecto, sino saberme vulnerable, exitoso pero no invencible, influyente pero no dominante, debo motivar con mi ejemplo pero para ello, debo estar motivado primero yo. Algunas de las actividades que estimulan, que invitan a mantener un grado de excitación en la vida son: las pasiones, el humor, diversión, el deporte, la lectura, el tiempo en familia, el aprecio por la naturaleza, debemos hacerles espacio en nuestra agenda. Son como los riachuelos que alimentan la corriente del gran río. Debemos encontrar cuáles son las fuentes de inspiración y de felicidad en nuestro entorno y disfrutarlas. Esto se verá reflejado en nuestro trabajo y nos acercará al ideal del líder que se busca. Inspirador, apasionado, que sea un ejemplo de vida.



De todos los sectores profesionales la enseñanza es la que presenta los porcentajes mayores de agotamiento emocional. Interesante dato: se ha encontrado que este estrés está vinculado a un desgaste mayor en el caso de profesores que no tienen la sensación de estar marcando una diferencia. Entonces, la sensación de impacto duradero protege contra el estrés e impide el agotamiento. Solo se puede creer que se impacta y deja huella si uno se siente bien consigo mismo, si se cree en el propio potencial. Así es como se encuentra un equilibrio entre el pesar y el goce, entre el agotador esfuerzo de enseñar y el infinito placer de transformar.

En la literatura se habla de varios tipos de líderes: el líder transformacional, el líder empático, el líder de servicio, el líder con valor. Yo no sabría qué nombre ponerle al líder del cual quiero hablar, pero sé lo que quiero que ese líder haga: DAR Y RECIBIR. Porque al dar reforzará su autoestima, y al recibir, crecerá como ser humano. Hay pruebas neurocientíficas que indican que saber dar activa los centros de la recompensa y el significado del cerebro emitiendo señales de placer. Cuando el docente actúa con un genuino interés en beneficio de los demás (en vez de hacerlo con pesar, hastío u obligación) recibe las mismas recompensas que sus alumnos.

Este tipo de líder tiene la virtud y el interés por conocer a los demás, a sus alumnos, a sus compañeros de trabajo, a sus directivos, y por ello formulan preguntas que permiten experimentar al otro la dicha de mostrar algo de sí mismos. Y dándoles la palabra, aprenden de ellos y del mundo.

Este líder sabe que pedir consejo es una estrategia sorprendentemente efectiva para ejercer influencia, sin tener que recurrir a la autoridad. Solicita ayuda incluso de aquellos a los que supuestamente les tiene que ayudar él (de sus alumnos, de sus hijos, de sus empleados). Esto le permite aprender a adquirir nuevas

**“DE TODOS LOS SECTORES PROFESIONALES  
LA ENSEÑANZA ES LA QUE PRESENTA  
LOS PORCENTAJES MAYORES DE  
AGOTAMIENTO EMOCIONAL”**



perspectivas del mundo y ser humilde.

Este líder busca objetivos a futuro, pero se detiene a pensar cuántos de ellos están relacionados con el interés por los demás. No todos son objetivos personales, la gran mayoría son grupales, son comunitarios, son globales. Por ello, el líder del cual hablo es otrista: se preocupa por beneficiar a los demás, pero también teniendo objetivos ambiciosos para satisfacer sus necesidades personales. Ser otrista significa estar dispuesto a dar más de lo que recibes pero con la vista puesta en tus propios intereses. Porque el docente mártir no sirve. El que se gasta y desgasta siendo docente termina gastado y desgastado, y eso no es lo que se busca. La idea es disfrutar la profesión y complementarla con la pasión.

Este líder ve potencial por doquier. Al reconocer que cualquiera puede ser brillante, se concentra en la motivación más que en el sometimiento de las reglas. En lugar de dejar claras sus creencias, se presenta como un ser vulnerable. Ya que le interesa ayudar a los demás, no dominarlos, este tipo de líderes no temen poner al descubierto las rendijas de su armadura. Y en el reconocimiento de esa fragilidad es cuando el docente se permite amar lo que hace y hacerlo dando la mejor versión de sí mismo.

No me atrevo a decir que todos nacemos para ser docentes, o debemos serlo, pero sí creo que todos nacemos para ser líderes porque nadie nos puede quitar el derecho inherente que tenemos de ser influencia positiva para los demás. Pero en la medida en que el líder docente busque los intereses de su agenda personal antes que los de la comunidad educativa, principalmente los de sus estudiantes, en esa medida se alejará de ser verdaderamente un líder. La vida, como mejor la imagino, está hecha para vivir en armonía, y un ser armónico es el que vive en una relación de paz con el mundo, pero se sabe parte de una comunidad, de un mundo.

Entonces, el buen hombre (o mujer) se reconoce primero como una persona con liderazgo, con poder de guía e influencia, como un ejemplo para los demás, con libertad de dar y apertura para recibir, y una vez que lo hace, entonces se convierte en un docente-líder, o en un empresario-líder,

**“...TODOS NACEMOS PARA SER LÍDERES PORQUE NADIE NOS PUEDE QUITAR EL DERECHO INHERENTE QUE TENEMOS DE SER INFLUENCIA POSITIVA PARA LOS DEMÁS”**

o en un arquitecto-líder. No es al revés.

Ése es el ideal de líder que busco, que me seduce y que me inspira. Espero que a ti también. 🍷

**Milly Cohen.**

Doctorado en Educación, es docente universitario y escritora con varios libros publicados.

**REGLAS & SERVICIOS ESCOLARES**

**LA MEJOR OPCIÓN PARA TU INSTITUCIÓN**

CONTÁCTANOS  
Info@rsescolares.mx







# CONGRESO INTERNACIONAL EDUCATIVO MULTIDISCIPLINARIO

¡Celebra con nosotros!  
Mazatlán, Sinaloa Marzo 2018

**10**  
EDICIONES  
DEL CIEM

CIEM 2010  
Mazatlán



CIEM 2012  
Guadalajara



CIEM 2011  
Mazatlán



CIEM 2013  
Guadalajara



CIEM 2015  
Guadalajara



CIEM 2014  
Guadalajara



CIEM 2016  
Mazatlán



CIEM 2017  
Mazatlán



CIEM 2018  
Guatemala



☎ 01 800 506 5227 Ext. 163  
✉ [ciem@multiversidad.com.mx](mailto:ciem@multiversidad.com.mx)  
[www.congresomultidisciplinario.com.mx](http://www.congresomultidisciplinario.com.mx)  
📘 Síguenos en facebook



# SISTEMA EDUCATIVO VALLADOLID



¡AHORA CON MÁS CONTENIDOS!  
3 NUEVAS MATERIAS:

 Ajedrez  Robótica  
 Emprendimiento



PREESCOLAR - PRIMARIA - SECUNDARIA - PREPARATORIA

\*Consulte si ya contamos con este nivel en su ciudad

## Oferta educativa

1. Inglés diariamente y materias en inglés
2. Alto nivel académico
3. Computación
4. Plan operativo anual
5. Departamento psicopedagógico
6. Cámaras de monitoreo las 24 horas
7. Maestros bien preparados
8. Control diario de tareas
9. Reglamento estricto y aplicable
10. Tareas por Internet
11. Guardia de seguridad
12. Formación de valores
13. Transporte escolar económico
14. Horario extendido sin costo de 7:00 a.m. - 6:00 p.m.
15. Consultorio Médico gratuito \*

A través de Fundación Valladolid Colegio A.C. \*Consulte si ya contamos con este servicio en su unidad



Gran apoyo al deporte,  
arte y cultura



Antes de decidir, consulte nuestra oferta educativa en:  
[www.sistemavalladolid.com](http://www.sistemavalladolid.com)

Síguenos



¿Quieres terminar tu bachillerato? sistema Educativo Valladolid y Multiversidad Latinoamericana te dan la oportunidad de hacerlo en 2 años y sólo te cuesta \$580 al mes, conoce el nuevo modelo online en:

[www.multiversidad.com.mx](http://www.multiversidad.com.mx)