

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA CONFORMACIÓN DEL PERFIL
DOCENTE. EL CASO DE UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA”

DESARROLLO DE PROYECTO

Q U E P R E S E N T A

ANA MARÍA GUADALUPE ARIAS IBARRONDO

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

***ESPECIALISTA EN DIRECCIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS***

Directora del programa: Dra. María del Carmen García Higuera

Asesora: Dra. Sara Elvira de Jesús Galbán Lozano

AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo a...

El "Alexander Bain", a esta Institución que me brindó sus espacios, las experiencias de sus alumnos y la oportunidad de conocer a personas que apoyaron y trabajaron activamente para enriquecer este proyecto.

A mis hijos Mario, Marifer y Moni porque me brindaron su tiempo y conocimiento, pero sobre todo por su cariño y por el aprecio que mostraron hacia mi esfuerzo.

A Arturo, el compañero de mi vida, por estar, por apoyarme siempre y por creer en mí.

INDÍCE

<u>Introducción</u>	3
<u>Capítulo I. Sobre el sistema educativo mexicano</u>	6
<u>I.1. Evolución histórica del sistema educativo mexicano</u>	7
<u>I. 1.2. Retos y desafíos de las instituciones educativas</u>	15
<u>I.2. Contexto Institucional</u>	16
<u>Consideraciones finales</u>	18
<u>Capítulo II. Competencias docentes</u>	20
<u>II.1. El concepto de competencia</u>	20
<u>II.2. Competencias docentes</u>	22
<u>II.3. El docente y el diseño curricular</u>	26
<u>II.3.1. La gestión curricular</u>	27
<u>II.4. El perfil de egreso del alumno</u>	30
<u>Consideraciones finales</u>	33
<u>Capítulo III. Estrategias directivas</u>	35
<u>III.1. Desafíos de la institución</u>	35
<u>III.2. Perfiles de puesto</u>	40
<u>III.3. Atracción y selección del capital humano</u>	45
<u>III.4. Proceso de retención</u>	47
<u>III.4.1. Plan de formación</u>	48
<u>Consideraciones finales</u>	51
<u>Fuentes de consulta</u>	53

Introducción

Podemos decir que el fin último de la educación del siglo XXI debe ser la formación integral del ser humano, entendido como un ser de necesidades, habilidades y potencialidades. Una educación capaz de intervenir en las dimensiones cognitivas (conocimientos) axiológica (valores) y motora (habilidades y destrezas). Más que formar un ser intelectual se debe formar un ser completo, holístico. La educación debe significar un cambio transformador, para ello debemos comenzar con los docentes y familias
Francia Aponte D'Alessio

La formación de las nuevas generaciones se debe plantear desde las necesidades actuales, educándolas para vivir en un mundo global que demanda individuos competentes y con principios, que puedan desenvolverse en los distintos ámbitos profesionales. La institución escolar debe adaptarse a esta realidad y ofrecer una educación de calidad, no sólo como medio de promoción social, sino como eslabón para lograr un mejor nivel de vida dando respuesta a las necesidades personales y de la sociedad.

Cualquier cambio educativo está ligado a la función del docente. No hay transformación educativa sin transformación en la formación del profesorado. Si queremos cambiar la educación, si queremos adaptarla a la sociedad actual y a las necesidades de formación del alumnado, necesitamos docentes competentes que ofrezcan campos de oportunidad para llevar a cabo aprendizajes significativos. Docentes que ayuden a la formación integral de personas que a su vez, tendrán el reto de transformar el mundo y la sociedad a la que pertenecen.

El ejercicio docente implica multiplicidad de tareas. Los docentes de Educación Básica hacen mucho más que impartir conocimientos, guían a sus alumnos, conviven con ellos, participan en actividades complementarias y extraescolares y forman un vínculo entre casa y escuela a través de la comunicación con los padres de familia.

El objetivo principal de este proyecto está en la búsqueda de un perfil de docente de Educación Básica que logre desarrollar un perfil de egreso de alumno, conformado por atributos que ofrezcan al estudiante la posibilidad de desempeñarse en cualquier ámbito, con responsabilidad y liderazgo.

El proyecto está estructurado en tres capítulos.

El Capítulo I incluye el marco teórico en el que se presenta un análisis conceptual de la evolución histórica del Sistema Educativo Mexicano (SEM) y sus reformas. El

texto muestra las tendencias educativas que se propusieron en México desde los inicios del SEM y cómo la globalización, ha hecho surgir la necesidad de poner mayor atención al docente, al currículo y al proceso de evaluación. Este capítulo incluye también el contexto institucional de la institución educativa en estudio, el Alexander Bain.

En el Capítulo II se define el concepto de competencia y se muestran las competencias generales del profesorado, desde una perspectiva nacional e internacional. También se describe el reto que enfrenta el docente para lograr un diseño curricular basado en competencias para que resulte significativo para el alumno y que a su vez, le ofrezca oportunidades de desarrollo continuo e integral. Finalmente este capítulo señala aspectos de gestión curricular, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones que permitirán al docente llevar a cabo los objetivos planteados a través de un proceso de planeación estratégica. Asimismo, plantea un perfil de egreso de alumno que se desarrollará a través de los campos de oportunidad que brinden el docente y el marco curricular.

En el Capítulo III se hace una descripción de la estructura organizacional del Alexander Bain. Como estrategia directiva, se propone un plan de mejora para la gestión de recursos humanos a través de acciones concretas que den solución a la problemática identificada. Acciones que enriquezcan la capacidad de enseñar de los profesores y fortalezcan la capacidad de gestionar de los directivos.

En este capítulo se describen las competencias docentes seleccionadas como necesarias para lograr el perfil de egreso de los alumnos del Alexander Bain. Se presenta un esquema en el que se muestra el vínculo existente entre el perfil docente propuesto y el perfil de egreso de alumno que se busca.

La propuesta sugiere un nuevo diseño de perfil de puesto docente con sus respectivas competencias y funciones. Asimismo, se propone la formalización de la gestión de talento a partir de un plan de acción conformado por cuatro ejes: los procesos de atracción, selección, retención y capacitación del talento humano. Docentes y directivos, enfrentarán limitaciones y deberán proponer nuevas perspectivas de solución además de participar en un plan de formación que cubra las necesidades de cada uno.

Este proyecto muestra al docente y al alumno como los actores clave dentro del proceso de aprendizaje y al director como el principal responsable de llevar a cabo acciones concretas de mejora que beneficien a la institución y a todas las personas que a ella pertenecen.

Capítulo I. Sobre el sistema educativo mexicano

El fenómeno de la globalización ha generado cambios y exigencias en todas las esferas de la sociedad, principalmente en el ámbito educativo. Todos los países buscan mejorar sus escuelas con el fin responder adecuadamente a las expectativas de desarrollo económico y social derivadas de este fenómeno.

En este contexto, los docentes requieren una formación sólida, flexible e integral que se lleve a cabo a través del desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes. El desarrollo docente fortalece las capacidades individuales y a la vez ofrece espacios de trabajo, desempeño colaborativo y crecimiento para todos los miembros de una institución educativa.

Es evidente que México se encuentra en una etapa de transición educativa. La educación cada día enfrenta mayores demandas para lograr cumplir con la calidad y cobertura necesarias para modernizarse y así formar mejores hombres y mujeres que puedan mostrar un liderazgo independiente en cualquier ámbito. Sin duda el docente, cada vez más, desempeña un papel central en lo que se refiere al diseño de estrategias de enseñanza que sean campos de oportunidad de un aprendizaje integral para los alumnos.

En la actualidad se requiere de una educación eficiente y eficaz que dé respuesta a un proceso de aprendizaje que fomente la curiosidad intelectual; que desarrolle el pensamiento crítico y la comunicación asertiva; y que lleve a los estudiantes a actuar de manera responsable y comprometida con la sociedad.

Para lograr esto, es imprescindible garantizar la formación inicial y continua del profesorado a fin de que desarrolle habilidades y competencias docentes que permitan llevar a cabo los cambios y adecuaciones necesarios en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Este capítulo presenta, dentro de un marco contextual e histórico, las diferentes reformas educativas propuestas en México dentro del proceso que ha vivido el Sistema Educativo Mexicano desde sus inicios hasta la época actual.

Tiene como propósito mostrar el vínculo existente entre la política, los contextos históricos, y los fines de la educación en México.

En este primer capítulo se encuentran algunos de los antecedentes que muestran que la educación en México, como en otros países, sigue siendo un instrumento manipulable, lleno de contradicciones, que busca encontrar el equilibrio entre la globalización y la identidad local.

I.1. Evolución histórica del sistema educativo mexicano

De acuerdo a historiadores de la educación en México, desde sus inicios, la prioridad del Sistema Educativo Mexicano (SEM) ha sido reunir un conjunto de elementos adecuados para organizar la educación en el país.

Asimismo, se considera que los alumnos, educadores, padres de familia y grupos de liderazgo, han sido la parte central de este sistema que siempre se ha regido por políticas educativas que han brindado los lineamientos y criterios estratégicos para atender y cambiar los procesos y productos del SEM.

Como lo refiere Ornelas (1995) en su artículo “El Sistema Educativo Mexicano, la transición de fin de siglo”, dentro del marco histórico de la educación en México han existido tres reformas profundas en torno a la misión de este sistema. Todas ellas se dieron en contextos sociales diferentes, mostraron orientaciones políticas distintas y obtuvieron resultados tanto positivos como negativos en su momento.

La primera reforma fue la de José Vasconcelos, quien buscó consolidar la nacionalidad por medio de valores culturales. Vasconcelos fundó la Secretaría de Educación Pública en 1921 y dio vida al Departamento de Bellas Artes. Como titular de la Secretaría de Educación durante la presidencia de Álvaro Obregón, Vasconcelos buscó combinar el conocimiento de la identidad y el origen histórico, con los valores de una cultura occidental que propiciara una visión universal más amplia. La prioridad de este secretario fue lograr la enseñanza elemental y formal en las zonas rurales, abarcando al mayor número de ciudadanos de diferentes niveles y clases sociales. Al mismo tiempo, Vasconcelos abrió las puertas de México a educadores y artistas destacados, creó numerosas bibliotecas y organizó la primera Exposición del Libro en nuestro país.

Con esta primera reforma se logró el fortalecimiento de la cultura pero no se pudo evitar caer en el burocratismo institucional que generó la fundación de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

La segunda reforma es la denominada utilitarista y populista, apoyada por Narciso Bassols. Durante los años treinta, Bassols impulsó las bases de la enseñanza tecnológica que ahora conocemos. Durante la crisis económica de los años treinta, ante el cierre del mercado internacional, surge la necesidad de formar técnicos calificados para impulsar la industrialización en el país. Había que preparar a la gente para saber hacer las cosas y cumplir con sus puestos laborales.

La prioridad de Bassols, fue la educación técnica y especializada principalmente en las zonas urbanas. Su visión siempre estuvo orientada a una educación laica que impartiera la educación cívica. En suma, propició la creación de un sistema educativo con bases científicas, técnicas y biológicas en busca de un nacionalismo económico.

Una de las grandes herencias de Bassols, fue la fundación del Instituto Politécnico Nacional. Sin embargo, de esta reforma surgieron conflictos sociales importantes entre sindicatos, la Iglesia y otras fuerzas conservadoras.

La tercera reforma, fue conocida como la de “Unidad Nacional”. Ésta inició en 1941 y su principal objetivo fue utilizar la educación como instrumento para unificar el país y sus clases sociales.

A través de esta reforma se creó el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE). Asimismo, uno de sus impulsores Jaime Torres Bodet, como Secretario de Educación creó el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio (IFCM).

Torres Bodet fungió como secretario de educación en dos ocasiones, la primera de 1943 a 1946, y la segunda durante el sexenio de Adolfo López Mateos de 1958 a 1964.

Torres Bodet, se preocupó desde el principio por organizar y elevar la calidad de la formación del magisterio; comprendió que el principal problema de la educación en México era la ineficiencia de los docentes. Para esto, a la vez que impulsó la educación normal, fundó el IFMC con el objetivo de facilitar la preparación y

titulación a los maestros que ejercían sin título. Asimismo el IFMC buscaba mejorar conocimientos de los docentes a través de una preparación gratuita y uniforme.

El IFCM fue la primera institución en América Latina en poner al maestro como el centro de un programa de educación y así apoyarlo a conseguir un salario digno y estimularlo a lograr una superación intelectual generando un impacto importante en la educación.

Torres Bodet es el autor material del artículo 3° constitucional, actualmente vigente. Con su tenacidad, logró que se asignaran recursos adicionales a la SEP para la construcción de más de 1,700 aulas para escuelas primarias en la Ciudad de México. Al mismo tiempo, Torres Bodet formuló el “Plan para la Expansión y Mejoramiento de Escuela Primaria” cuyo propósito fue mejorar la oferta para así garantizar la educación básica en la práctica. Finalmente, en este periodo se estableció la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (CONALITEG).

Las orientaciones que Torres Bodet imprimió a la educación constituyen una “corriente nacionalista” (Meneses, 1988: 565), que dominó las tareas educativas en el país durante cuatro décadas.

Sin embargo, durante los años noventa, el gobierno del país enfrentó grandes desafíos económicos, políticos y sociales. Derivado de un periodo de crisis económica, México comenzó a acatar las directrices y disciplinas de organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), para generar un crecimiento y aumentar la confianza e inversión en nuestro país.

El SEM buscó incorporarse a esta tendencia de modernización y apertura que priorizó una perspectiva más global y buscaba una mayor competitividad. Desde entonces, algunos de estos organismos supervisan los planes y procesos de nuestro sistema educativo.

Fue en este escenario de apertura y crecimiento que la educación en México logró un avance a través del Programa para la Modernización Educativa (1989-1994). Se realizó un diagnóstico profundo y se inyectaron recursos que permitieron la

recuperación paulatina de ingresos de maestros y administradores de la educación.

Asimismo se avanzó en la descentralización del sistema educativo mexicano a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB 1992), que proponía una reorganización del sistema educativo.

Se llevó a cabo una reforma curricular de la educación básica, secundaria y normal, y se elaboraron nuevos libros de texto. Se realizaron cambios en planes y programas de la enseñanza tecnológica y se avanzó en el proceso de evaluación de la educación superior. Se propuso también un mejoramiento en la profesionalización docente a través de la Carrera Magisterial, y se promulgó la Ley General de Educación.

Casi diez años después de esta reforma, en el año 2002, nació en México el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), como respuesta a las demandas sociales para crear un organismo independiente que llevara a cabo evaluaciones confiables del sistema educativo mexicano (INEE, 2006). Desde entonces el INEE ha contribuido a los esfuerzos para mejorar la educación básica y media superior mediante la evaluación de la calidad de la educación y de los resultados del aprendizaje de los alumnos. Sin embargo, estos esfuerzos no siempre han dado los resultados deseados.

Durante el ciclo escolar 2005-2006 la SEP puso en marcha la Primera Etapa de Implementación de la Reforma de la Educación Secundaria que tenía como finalidad mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes de este nivel, garantizando equidad y calidad. A partir de esta reforma así como la de Educación Preescolar llevada a cabo en 2004, se establecieron las bases del perfil de egreso de la educación básica y las competencias para la vida.

En 2008, se identificó la necesidad de llevar a cabo un proceso de revisión y de reforma de la educación primaria para articularla con el último año de preescolar y el primero de secundaria. En este contexto, el gobierno mexicano y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) suscribieron la Alianza por la Calidad de la Educación, con miras a una nueva reforma educativa para mejorar la calidad de la educación básica.

En 2009 la UNESCO y la Subsecretaría de Educación Básica establecieron el acuerdo para llevar a cabo la "Primera Fase de la Evaluación de la Aplicación de la Reforma Integral de la Educación Primaria en México". La UNESCO ofreció a la Subsecretaría de Educación Básica, una amplia gama de recursos, herramientas y materiales de información para el desarrollo de las capacidades de los especialistas y los profesionales, en el diseño, gestión e implementación de procesos de desarrollo curricular de calidad.

Durante este periodo, uno de los retos más grandes del SEM lo enfrentaba la educación básica. Debía de llevarse a cabo la articulación de sus tres niveles para configurar un solo ciclo formativo con propósitos comunes, prácticas pedagógicas congruentes, así como formas de organización y de relación interna, que contribuyeran al desarrollo de los alumnos y a su formación como ciudadanos democráticos (SEP, 2010a). Para lograr lo anterior se puso en marcha la Reforma Integral de Educación Básica 2009 –RIEB.

Ruiz Cuéllar (2012), refiere en su artículo, "RIEB en la educación primaria: desafíos para la formación docente", que la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), surge de la necesidad de elevar la calidad de la educación, de mejorar el nivel de logro educativo, de ajustar el currículo, y de enfrentar los retos necesarios para lograr una formación docente eficaz.

Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional. Se consideran para ello tres estrategias relevantes:

- Realizar una reforma integral de la educación básica, centrada en la adopción de un modelo educativo basado en competencias, que responda a las necesidades de desarrollo de México en el siglo XXI.
- Revisar y fortalecer los sistemas de formación continua y superación profesional de docentes en servicio, de modo que adquieran las competencias necesarias para ser facilitadores y promotores del aprendizaje de los alumnos.
- Establecer escuelas de tiempo completo.
- Enfocar la oferta de actualización de los docentes para mejorar su práctica profesional y los resultados de aprendizaje de los educandos (SEP, 2007:11-12).

Uno de los supuestos principales de una reforma es que los maestros son quienes deben asumir la parte práctica del cambio educativo (Ezpeleta, 2004). Así la RIEB sin ser una reforma radical, innova con su propuesta educativa de la educación por competencias. Exige la participación del docente en el proceso de planificación de estrategias de aprendizaje significativas, para que éstas representen campos

de oportunidad para el desarrollo de las habilidades planteadas en el perfil del egreso de la educación básica.

Asimismo la RIEB impulsa el proceso de evaluación formativa que sirve de directriz para retroalimentar el trabajo docente y mejorar su desempeño, y a la vez sirve como medio de comunicación con los padres de familia.

Ruiz Cuéllar (2012) comenta que toda aquella reforma educativa que busque mejorar la calidad de la educación, debe de tener como eje central el rol del docente (Barber & Mourshed, 2008). Es éste quien tiene la tarea de traducir el currículum y ser un guía de los procesos de aprendizaje de los alumnos. El docente es el responsable de los buenos o malos resultados educativos.

El informe *“Teachers Matter, Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers”* de la OCDE (2005), señala que el sistema educacional del siglo XXI exige a los docentes la revisión transversal del currículum, la enseñanza en contextos multiculturales y la atención a otras formas de diversidad en el aula. Un docente que se capacite de forma continua en el desarrollo de habilidades y conocimientos, tendrá un mayor impacto en los aprendizajes de sus alumnos y contribuirá a mejorar la calidad de la educación.

Esta nueva perspectiva de la educación y la posibilidad de implementación de la nueva reforma, requiere de un gran esfuerzo. Desde esta perspectiva, la calidad de los resultados educativos necesita convertirse en la prioridad principalmente en términos sociales.

El gobierno mexicano solicitó la asesoría de la OCDE para identificar qué cambios de políticas se debían considerar dada la experiencia de otros países, y cómo se debían diseñar e implementar eficazmente las reformas de política educativa, teniendo en cuenta las condiciones, restricciones y oportunidades locales.

Con la asesoría brindada por la OCDE, se realizó un balance de las reformas propuestas y un análisis de los avances logrados, las cuestiones pendientes y las tareas prioritarias para llevar a cabo. Las recomendaciones de la OCDE fueron desarrolladas a través del Acuerdo OCDE-México para Mejorar la Calidad de la Educación en Escuelas de México. Estas recomendaciones fueron presentadas en dos publicaciones: “Mejorar las Escuelas: Estrategias para la acción en México”

(OCDE, 2010a) y “Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: consideraciones para México” (OCDE, 2011a).

En el primer resumen de la OCDE para mejorar las escuelas se sugirieron las siguientes recomendaciones:

- Implementar un conjunto transparente de estándares de enseñanza, coherentes con los programas y que muestren los conocimientos, habilidades y valores centrales de una enseñanza eficaz.
- Desarrollar una buena gestión de atracción y retención de capital humano en lo que respecta a la selección de maestros, fortaleciendo también la formación docente.
- Mejorar el desarrollo profesional haciéndolo pertinente a las necesidades de los docentes y de las instituciones a las que pertenezcan.
- Desarrollar, con urgencia, un sistema de evaluación docente basado en estándares formativos durante los primeros años. De esta manera el docente tendría la oportunidad de crecimiento y mejora antes de recibir consecuencias sumativas.
- Atender lo relacionado a la selección y formación de los directores. Resultaba indispensable definir el perfil que cumpliera con los estándares acordados para lograr un liderazgo eficiente.
- Distribuir recursos de manera equitativa.
- Brindar mayor autonomía escolar.

El segundo informe señalaba las recomendaciones para lograr un buen proceso de evaluación e incentivos docentes.

- Se sugirió considerar lo necesario para que México adoptara y aplicara las reformas a las políticas educativas, adaptadas de las mejores prácticas y ejemplos internacionales, analizando adecuadamente las condiciones, restricciones y oportunidades locales.
- Se señaló la urgencia de mejorar la rendición de cuentas. Se debían de diseñar criterios relacionados con el desempeño individual, grupal y escolar, considerando también la asistencia y puntualidad de maestros y alumnos, y

el tiempo efectivo de enseñanza, siendo éstos asuntos que han generado conflictos por años en nuestro país.

- Se recomendó dirigir la atención a aquellos criterios que miden los resultados del aprendizaje de los estudiantes (ENLACE), ya que se consideraba que éstos reflejarían el desempeño de las escuelas y maestros.
- Como complemento a la evaluación del aprendizaje, se recomendó la implementación de un proceso justo y confiable de evaluación para el grupo docente; Una evaluación integral, transparente y equitativa.
- Se consideró necesario que se determinaran estímulos e incentivos para los maestros eficaces, siendo estos beneficios tanto monetarios como aquéllos que lograran cubrir otro tipo de necesidades tales como el reconocimiento social, las condiciones laborales, los materiales para la escuela y el aula y las oportunidades de capacitación. Los incentivos y compensación para los maestros, deberían de motivar a cada docente a mejorar su desempeño.

Finalmente, las reformas de 2013 al artículo 3° Constitucional y a la Ley General de Educación, establecieron objetivos que mostraban las mismas inquietudes ya existentes dentro del Sistema Educativo Mexicano.

Estas reformas planteaban mejorar la calidad de la educación básica y media superior, a través de:

- Propiciar nuevos campos de oportunidad para el desarrollo profesional de docentes y directivos.
- Otorgar promociones basándose en el mérito profesional.
- Mejorar los planes y programas de estudio y promover una mayor utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), reiterando la importancia de diseñar procesos de evaluación continua.
- Brindar asistencia a escuelas marginadas, reduciendo la desigualdad y promoviendo la equidad y la inclusión para que la escuela pudiera estar al alcance de todos

- Lograr la autonomía de gestión escolar y cumplir con el buen uso de los recursos públicos.
- Trabajar en involucrar a los padres de familia a formar consejos escolares y foros de consulta para participar en toma de decisiones importantes en lo referente a la formación de los alumnos.

I.1.2. Retos y desafíos de las instituciones educativas

Si bien los esfuerzos de las últimas reformas educativas han generado cambios y transformaciones importantes, hay todavía varios asuntos por resolver. Muchos de ellos siguen generando controversia y resistencia particularmente en algunos segmentos de la profesión docente. Sin embargo, las mejoras en los resultados del proceso de aprendizaje dependerán de un sistema de gestión adecuada para reclutar, preparar, evaluar y desarrollar mejores maestros y directivos para las escuelas mexicanas, tanto públicas como privadas.

En estos momentos, toda institución educativa, debe promover una actitud distinta ante la docencia que genere la adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias docentes. Una actitud que permita la reflexión y el análisis del propio desempeño con el propósito de mejorar.

Resulta indispensable brindar estímulos de superación creando un entorno de trabajo atractivo y facilitando el acceso al desarrollo profesional. Asimismo hay que promover la participación activa de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad, para formar parte de los consejos escolares. La familia, como núcleo primario de socialización, debe de tener un papel más activo en el intercambio de experiencias y opiniones ya que de esta manera, se podrá lograr mayor eficacia y estabilidad en la toma de decisiones que pudieran ofrecer beneficios para la escuela y la comunidad.

Como lo refiere Comellas (2002) “Educar no es una acción de unas personas sobre otras, sino un proceso de interacción, de negociación de significados, de desarrollo conjunto y compartido, orientado a la formación integral de las personas en su diversidad”.

Transformar por transformar no es progresar. En la educación se transforma el cómo, pero permanece estable el qué, ya que los valores, las creencias, las metas, los principios y la naturaleza humana no cambian. Hay que propiciar y crear las situaciones necesarias para que las transformaciones planteadas se lleven a la práctica.

Es tiempo de desafíos, la globalización demanda docentes y directivos con conocimientos, pero también con habilidades y destrezas, capaces de hacer frente a los retos que se presentan. Profesionistas capaces de generar acciones concretas de cambio y mejora; maestros que ocupen puestos de trabajo bien pagados y que sean adaptables al cambio tecnológico. Debemos de contribuir a que la educación en México sea integral, más abierta, incluyente y de mayor calidad.

I.2. Contexto institucional

En el año de 1956, en la Ciudad de México, con una orientación basada en un modelo tradicional, el Alexander Bain abrió sus puertas en las calles de Málaga y Extremadura de la colonia Mixcoac.

Con la finalidad de tener mejores condiciones para la docencia y el alumnado, en el año de 1964, la institución se mudó a las instalaciones que al día de hoy ocupa, en la calle de Barranca de Pilares número 4, colonia Tlacopac, San Ángel.

En 1967 se creó en la institución la Sociedad de Padres de Familia y dos años más tarde se incorporó el Departamento de Psicología con el fin de mejorar el seguimiento conductual y académico de los alumnos, así como encontrar mejores canales de comunicación con los padres de familia.

En 1973, se inauguró, en el número 27 de la misma calle, el Preescolar Alexander Bain.

Siempre buscando un modelo educativo de vanguardia y que a la vez ofreciera coincidencias con el proyecto educativo del Alexander Bain, en el año 2001, la institución se incorporó a la Organización del Bachillerato Internacional (IB), con sede en Ginebra, Suiza para impartir el Programa de Escuela Primaria (PEP), desde K1 hasta 6° grado.

Con la propuesta de una nueva filosofía y metodología planteada por la organización internacional, se construyó como parte del inmueble, un “Centro de Comunicación Académica” conformado por una biblioteca, talleres multimedia, y un espacio para el desarrollo de actividades artísticas. Este centro brindaría espacios de oportunidad para cumplir con los requisitos del PEP en relación al aprendizaje de diversas lenguas y el desarrollo de un buen proceso de indagación y construcción de conocimientos.

Dentro de Sistema Escolar Mexicano, la Escuela Alexander Bain S.C es una institución escolarizada de Educación Básica, que cuenta con los niveles educativos de Preescolar y Primaria. La matrícula correspondiente a estos dos niveles es de un total de 487 alumnos, 68 docentes de tiempo completo, además del personal administrativo y de intendencia. Se cuenta también con un nivel no escolarizado de Maternal, que está formado por un total de 16 alumnos, un docente y un auxiliar.

El promedio de alumnos por grupo en Preescolar es de 25. En la sección de Primaria los grupos están formados por un número de alumnos que varía entre 22 y 26. Todos los salones se encuentran equipados con el mobiliario y equipo tecnológico necesario para lograr la implementación adecuada del programa.

En el Alexander Bain se trabaja un programa de indagación transdisciplinario, conformado por un marco curricular unificado que incluye los contenidos del Programa Nacional SEP y los del Programa de Escuela Primaria de la Organización del IB.

La Institución se distingue por contar con proyectos que fomentan el desarrollo de una conciencia social entre los alumnos a través de proyectos sociales, de protección del patrimonio nacional, cultural y también aquellos que tienen que ver con el cuidado de la naturaleza.

Todo esto se ha ido logrando a través del desarrollo de un currículo unificado, basado en el desarrollo de competencias, conocimientos, actitudes y acciones que genera campos de oportunidad de crecimiento a todos los miembros de la comunidad escolar. Nos esforzamos por estar a la vanguardia en el uso de las

TIC, utilizándolas como herramienta indispensable en el desarrollo de habilidades de comunicación.

El modelo educativo de la escuela se basa en la teoría constructivista, cuyo objetivo, como su Misión lo dice, es formar individuos íntegros, que desarrollen habilidades intelectuales y sociales y puedan desempeñarse con eficacia e independencia en cualquier situación que enfrenten. Asimismo, que sean personas que muestren compromiso por su país y respeto por otras culturas y se interesen por la comunidad mundial.

Nuestra Visión busca ser una institución que fomenta la curiosidad intelectual y ofrece campos de oportunidad diversos para desarrollar pensamiento crítico, comunicación asertiva, toma de decisiones eficaz y un actuar responsable y comprometido con la sociedad.

Actualmente, uno de los grandes retos que enfrenta la institución, es contar con un programa formal para la gestión de talento para evitar la fluctuación en el grupo docente y carencias en el proceso de enseñanza aprendizaje. Resulta necesario atraer y retener a personas con el nivel de conocimientos, capacidades y habilidades que se necesitan para cumplir con las expectativas de nuestra Misión y lograr el perfil de egreso que en ella se busca.

Además de determinar los criterios para un perfil de puesto docente con su respectiva asignación de competencias, se requiere implementar un plan de acción equilibrado de evaluación y formación docente.

Consideraciones finales

Es innegable que a través de un concepto más moderno de la educación, las nuevas reformas educativas del Sistema Educativo Mexicano dirigen su atención a los docentes.

El profesor es la figura que se considera como modelo constante para sus alumnos. El docente contemporáneo no debe de ser solamente un mero transmisor de conocimientos, sino que debe de actuar como mediador intercultural, animador de una comunidad educativa, ser garante de la Ley y un conductor cultural e intelectual (Perrenoud, 2001).

Es necesario promover la capacitación continua y desarrollar metodologías de evaluación de desempeño para todos los docentes de la institución. Asimismo se necesita reflexionar acerca de la transformación de los planes de formación de los profesores en relación a las competencias, exigencias y perfil que se requieren para formar maestros competentes.

La concepción de la escuela y el papel de los docentes no es unánime. Cada institución educativa debe de preguntarse: ¿Qué perfil y exigencias se plantean para el docente dentro de cada institución?; ¿Qué es lo que define al profesor como un profesional competente en la institución? ¿Qué competencias se pretenden desarrollar según el marco curricular que se ha diseñado para cubrir las necesidades de cada institución?

La visión de una escuela y de su papel social es diferente en cada localidad o en cada país. Esto obliga a buscar un perfil de docente dentro del contexto real que sirva de base a la formación de un perfil de egreso congruente con la Misión y los valores de cada institución.

Capítulo II. Competencias docentes

Ser competente resulta uno de los grandes dilemas que enfrentan profesionistas y alumnos en la actualidad. Desde 1974, se afirmaba que la nueva era se delinearía por la productividad, más que por el conocimiento (Drucker, 2004).

En el terreno educativo el aprendizaje basado en competencias ha revolucionado la forma de aprender, de enseñar y de evaluar. El aprendizaje y desempeño por competencias integran los modos de pensar, actuar, sentir y comportarse de las personas en su vida privada o social (Villalobos, 2009: 8).

Dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, la mejor forma de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades, de construir significados y lograr la comprensión de los conceptos, tiene lugar en la planificación y durante la exploración y experimentación de contenidos pertinentes.

El presente capítulo tiene como propósito argumentar la necesidad de desarrollar las competencias docentes y la implicación de un perfil docente basado en competencias dentro del éxito de un perfil de egreso de alumno, congruente con las expectativas de los diferentes programas que plantea cada institución educativa. En este capítulo se busca identificar y señalar distintas competencias que se requieren para formar docentes capaces, que puedan reaccionar, tomar decisiones, responder y actuar ante diversas situaciones.

Asimismo, se describe la importancia del diseño curricular dentro del proceso de enseñanza aprendizaje y el impacto que éste puede tener como herramienta indispensable para generar campos de oportunidad que ayuden a lograr el perfil de egreso de los alumnos que la institución educativa busca y ofrece.

II.1. El concepto de competencia

La cultura de las competencias ha sido un factor importante de esfuerzo de transformación en los diferentes procesos educativos. Ésta está generando impacto en el proceso de enseñanza, el de aprendizaje y también grandes avances en la cultura de la evaluación. Resulta indispensable trabajar en la implementación y mejora de todos estos procesos.

Los autores del libro “Competencias para la acción educativa” (2009: 10) refieren que el concepto de competencias representa la aptitud, la capacidad o el talento

que se demuestra mediante la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la generación de actitudes. La persona competente sabe desenvolverse adecuadamente en su quehacer como estudiante o profesional.

Así, decimos que competencia es: el dominio del área cognitiva, actitudinal y de habilidades propias de un determinado nivel del sistema educativo; la capacidad plasmada en objetivos de formación o aprendizaje; el saber, saber ser, saber hacer y saber convivir; la capacidad de resolver tareas de manera independiente y flexible; el ejercicio volitivo para desarrollar una tarea con dominio de calidad y eficacia... (Villalobos, 2009:10).

En el caso de nuestro país, el Sistema Educativo Mexicano optó porque las competencias constituyeran la base fundamental que orientara al currículo, al docente, a los alumnos e influyeran directamente sobre el proceso de evaluación. Desde 2004 las competencias se instituyeron en Preescolar por medio del Programa de Educación Preescolar (PEP 2004); en Primaria, a través de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB 2009), las competencias fueron el vínculo para unir ambos programas (Preescolar y Primaria). Asimismo, sirvieron para llevar a cabo la vinculación curricular con Secundaria (2009-2010).

Sin embargo las reformas no han sido exitosas. Los nuevos programas propuestos no se aplican ni se implementan. Perrenoud (2001) opina que el problema de implementación se centra en que en los proyectos educativos no se considera la brecha que existe entre lo que se prescribe y aquello que es posible realizar en el contexto real que enfrenta la propuesta.

Parece indispensable entonces crear en cada sistema educativo un observatorio permanente de las prácticas y los oficios del docente, cuya misión no sería pensar la formación de profesores sino dar una imagen realista y actual de los problemas que ellos resuelven en lo cotidiano, de los dilemas que enfrentan, de las decisiones que toman, de los gestos profesionales que ellos ejecutan (Perrenoud, 2001: 8).

La importancia que se ha dado al desarrollo de competencias en la formación de los docentes de educación básica se deriva de la consideración de que el trabajo de un profesor es diferente al de otros profesionales. Se busca que los docentes de Preescolar y Primaria, desarrollen una práctica reflexiva que además de mostrarlos como personas informadas, con los conocimientos de los contenidos que deben de enseñar, sean profesionales, innovadores, creativos, con disposición al cambio y capaces de generar un sentido de pertenencia a un grupo.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) señala que las competencias que definen el perfil de egreso para el nuevo maestro se agrupan en cinco grandes campos: habilidades intelectuales específicas, dominio de los contenidos de enseñanza, competencias didácticas, identidad profesional y ética, y capacidad de percepción y respuesta a las condiciones de sus alumnos y del entorno de la escuela.

Existen en la actualidad nuevas demandas al perfil del docente de educación básica. Se solicitan docentes que dominen una lengua adicional a la suya, que manejen las nuevas tecnologías de la información, que tengan una visión y perspectiva intercultural y que ejerzan un compromiso social con los más necesitados. Sin embargo, hablar de competencias profesionales en educación no es fácil ya que no se trata sólo de la adquisición de conocimientos teóricos sino del desarrollo de habilidades que permitan al docente tener la capacidad de actuar, reaccionar y tomar decisiones apropiadas, dentro y fuera de las aulas.

II.2. Competencias docentes

Actualmente resulta difícil prever o definir cuáles son las competencias a elegir dentro de un plan de formación docente a corto o mediano plazo. Esto dependerá de los contextos en los que se realice la práctica docente.

No sabemos qué pasará con las escuelas y las nuevas tecnologías. Nuestra capacidad de anticipación hacia lo que el futuro nos reserva es bastante limitada. Aún así resulta muy importante que se defina el rol del profesor dependiendo de las necesidades de cada institución, considerando también las finalidades que busca el sistema educativo mexicano en relación al desempeño docente en la educación básica.

Existen varios aspectos claves que el docente de educación básica dentro del sistema educativo mexicano debe de considerar dentro del proceso educativo, entre ellos podemos señalar:

- Tener una visión amplia del proceso de aprendizaje que le permita tomar decisiones asertivas que sean flexibles y adaptables a diferentes necesidades.

- Mostar una mentalidad abierta ante los diferentes puntos de vista de los implicados en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Tener conocimiento y comprender el contexto en que se encuentran los alumnos para decidir qué acciones llevar a cabo, buscando siempre un proceso de mejora y actuando con equidad.
- Crear situaciones educativas que puedan ser campos de oportunidad para que cada uno de sus alumnos tenga la posibilidad de crecimiento y desarrollo de toda su potencialidad.
- Identificar sus procesos de aprendizaje y los procedimientos transferibles a otros campos y áreas para apoyar el aprendizaje de sus estudiantes.
- Promover la innovación y el uso de diversos recursos didácticos en el aula para estimular ambientes para el aprendizaje, e incentivar la curiosidad y el gusto por el conocimiento de los estudiantes.
- Trabajar en forma colaborativa y crear redes académicas en la docencia, para el desarrollo de proyectos de innovación e investigación educativa.
- Reflexionar permanentemente sobre su práctica docente en individual y en colectivo, y generar espacios de aprendizaje compartido.
- Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en los procesos de formación profesional y en los procesos pedagógicos con los estudiantes.
- Organizar su propia formación continua, involucrándose en procesos de desarrollo personal y autoformación profesional, así como en colectivos docentes de manera permanente, vinculando a ésta los desafíos que cotidianamente le ofrece su práctica educativa (SEP, 2010: 19).

María Jesús Comellas en su libro “Las competencias del profesorado” (2002:16), señala al docente como el dinamizador de las relaciones entre la sociedad y los alumnos y para ello debe de organizarse de diferentes formas en función de las necesidades y recursos. El profesor será quien determine los objetivos, así como las estrategias para alcanzarlos a través de una metodología eficaz.

Dentro de un plan de formación de profesores existen competencias consideradas genéricas (Pavié, 2011), las que todo docente debe de desarrollar ya que éstas

son las que muestran los objetivos de producción o de formación docente. Podrán denominarse competencias, cuando el docente las utilice en la práctica y logre a través de ellas, movilizar diferentes recursos y conocimientos frente a distintas situaciones.

Entre algunas de estas competencias genéricas se encuentran:

- **Cognitivas.** Lenguaje, comunicación y pensamiento lógico matemático.
- **Resolución de problemas.** Observación, análisis, identificación de componentes del problema, planteamiento de soluciones creativas, pensamiento crítico, planificación y gestión de proyectos, adaptación al contexto.
- **Auto aprendizaje y autoconocimiento.** Informarse, motivación hacia el aprendizaje, aprender a aprender, preocuparse por el propio desarrollo, conocimiento de las propias capacidades, transferir conocimientos de un contexto a otro.
- **Sociales.** Trabajo de equipo, capacidad de negociación, argumentación, interacción, autoconfianza.
- **Motivación hacia el trabajo.** Iniciativa, responsabilidad en las tareas, compromiso e interés.

Otros autores (Lemosse, 1989 y Bourdoncle, 1993; citados en Paquay y otros 1998 y Perrenoud, 1994^a; 1996) mencionan que un profesional competente será capaz de:

- Identificar los obstáculos o los problemas.
- Entrever diferentes estrategias realistas.
- Elegir la mejor estrategia considerando los riesgos.
- Planificar sus objetivos teniendo presentes todos los agentes.
- Dirigir su aplicación, modulando los posibles cambios.
- Respetar, durante todo el proceso, ciertos principios de derecho (equidad, libertad...).
- Dominar las propias emociones, valores, simpatías...
- Cooperar con otros profesionales siempre que sea necesario.
- Sacar conclusiones y aprendizajes para una nueva situación.

El desarrollo de competencias docentes no se trata de un proceso individual, ni exclusivamente teórico. Es un proceso que enfatiza el sentido práctico y aplicativo de acciones que movilizan conocimientos, técnicas, habilidades y aptitudes. Un proceso que genera campos de oportunidad para que los alumnos se involucren en su aprendizaje. Asimismo el desarrollo de competencias docentes promueve el trabajo colaborativo, la reflexión, el liderazgo y la mejora continua de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tejada y Navío (2005: 3) comentan que:

...las competencias son sólo definibles en la acción. Las competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber hacer, por lo tanto no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en las capacidades sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos.

Cuando el docente sea capaz de aplicar ideas innovadoras, diseñar estrategias de aprendizaje significativas, promover un proceso de evaluación formativa y brindar a sus alumnos la posibilidad de contar con actividades diferenciadas, los alumnos lograrán un papel más participativo, aprovechando los recursos que el docente les brinde, e involucrándose de forma activa en relación a sus aprendizajes y a todo su proceso de formación. La comunicación que exista entre maestro-alumno, será un factor fundamental para que tanto el maestro como el alumno logren reflexionar sobre las posibles decisiones que deberán tomar, así como valorar el alcance y repercusión de estas decisiones.

Para lograr formar alumnos que se adapten al mundo actual, Perrenoud (2001: 5) defiende la idea de que un profesor debe de ser una persona creíble, un mediador intercultural y un animador de la comunidad educativa; aboga por un profesor que sea un organizador de una pedagogía constructivista, que constantemente logre crear situaciones de aprendizaje y que sea regulador de los procesos y de los caminos de formación. Un docente que muestre posturas fundamentales como lo es la práctica reflexiva, a través de su capacidad de innovar, de negociar y de reflexionar sobre la experiencia, favoreciendo la construcción de nuevos conocimientos. Asimismo, hace referencia a la implicación crítica que haga posible que el docente se involucre en la planificación curricular y en el diseño de

programas y estrategias de aprendizaje generando campos de oportunidad de interacción y desarrollo para sus alumnos.

En palabras de Barba (2008: 16) la construcción de un perfil de docente competente significa:

...algo más que un cambio de nombre. Supone reposicionar el rol del docente y las prácticas de gestión, con sentido estratégico, en contextos de innovación, mejora de calidad educativa y aprendizaje permanente. Implica también desarrollar instrumentos para superar la rutinización, la uniformación, la lentitud y el desfase de los proyectos de gestión, la falta de autonomía y la creatividad.

II.3. El docente y el diseño curricular

El profesor debe de tener una formación integral y global tanto académica como personal para garantizar la participación activa de todos sus alumnos en la sociedad en la que viven para que puedan desarrollar una visión más amplia del mundo y colaborar en la formación de una sociedad más justa.

Uno de los grandes retos dentro del proceso de enseñanza es el diseñar un currículo significativo. Lograr la transmisión de reglas sociales, conocimientos y hacer posible la realización de actividades individuales o grupales, es el medio para lograr individuos socialmente adaptados, responsables y capaces de poderse desempeñar en diferentes ámbitos.

El modelo de un currículo no se limita solamente a una programación didáctica, el resultado de un diseño curricular debe de ser un documento en el que se detalle la organización, operación y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje.

Vygotsky definió el aprendizaje como “la creación del significado que ocurre cuando un individuo vincula el conocimiento con el conocimiento existente” (citado en Williams y Woods, 1997). Por lo tanto es indispensable que los docentes verifiquen y conozcan los conocimientos previos que poseen sus alumnos para que sean capaces de proporcionar experiencias a través de un diseño curricular que ofrezca oportunidades para adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes y llevar a cabo acciones.

La selección adecuada de contenidos contribuye a generar diferentes experiencias de aprendizaje que llevará a los alumnos a alcanzar los resultados esperados. Esta selección de contenidos conformará los marcos curriculares que a su vez,

servirán de guía e instrumento de evaluación no sólo para el alumno, sino también para el docente.

Esta programación didáctica invita al docente a reflexionar en la búsqueda de alternativas de solución a las dificultades que pueda ir encontrando durante el proceso de aprendizaje. El diseño de un currículo se centra en la competencia del docente para tomar decisiones en la práctica y lograr resolver los problemas que ésta presenta. Asimismo le brinda al docente la oportunidad de realizar adecuaciones en el proceso de planificación guiado por los resultados de aprendizaje esperados. El docente deberá siempre tener en cuenta que el eje de la planeación es la acción que debe favorecer el aprendizaje.

II.3.1. La gestión curricular

La gestión curricular es la etapa en la que el docente concreta las propuestas a llevarse a cabo en el proceso de aprendizaje. Ésta se centra en las competencias del docente para tomar decisiones asertivas, solucionar problemas y llevar a cabo los objetivos planteados en los programas.

Dentro de la gestión curricular el trabajo colegiado brinda grandes ventajas. A través de este trabajo de equipo se trazan metas comunes para la enseñanza y la planificación de estrategias que ayuden al alumno a involucrarse en la construcción de su aprendizaje basado en competencias, dándole autonomía para llevar a cabo acciones de crecimiento y mejora.

Ruiz Iglesias (2010: 67) señala que la gestión curricular ha de realizarse dando respuesta a nuevas exigencias que han de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se requiere para adecuar los niveles del currículo hasta llegar al nivel del aula?
- ¿Qué camino tomar en la planeación didáctica una vez definidos los objetivos o indicadores como referentes en función de la calidad de los aprendizajes esperados?
- ¿Qué cambios son necesarios en la práctica pedagógica?
- ¿Qué es relevante y fundamental en el aprendizaje de cada unidad?

- ¿Cómo se van a determinar y jerarquizar los contenidos y así generar competencias cognitivas, afectivas, argumentativas y propositivas?
- ¿Cómo se va a favorecer la movilización de los recursos?
- ¿Cómo se va a garantizar la evaluación para aprender desde la propia planeación didáctica?
- ¿Qué depende del docente y qué depende del estudiante?

El primer paso que tendrá que dar el profesor, será el encontrar las diferencias entre una planeación basada en competencias y una planeación con un enfoque exclusivamente académico. El docente tendrá que identificar y seleccionar las competencias que favorezcan el logro de los objetivos. Las nuevas tecnologías deben de estar consideradas como herramientas de información que sin duda facilitarán y enriquecerán el desarrollo de habilidades de comunicación oral y escrita. Es importante diseñar estrategias de aprendizaje significativas que permitan a los estudiantes realizar conexiones partiendo de sus conocimientos previos y experiencias personales. El currículo debe de ofrecer a los alumnos desde una perspectiva global, actividades y contenidos culturales diversos que permitan conocer y respetar otras formas de vida. La educación musical, el respeto al medioambiente y la educación física son también elementos importantes que le brindan un equilibrio al marco curricular.

Asimismo, se debe de motivar y animar a los alumnos a interactuar física, social e intelectualmente con su entorno. Este proceso de aprendizaje permitirá la integración de conocimientos, técnicas actitudes y valores que puedan manifestarse en acciones concretas.

Bruner (1990) y Gardner (1993), han sostenido que se debería de cambiar el modo en que se enseñan los contenidos curriculares para permitir a los maestros relacionar los conocimientos que los alumnos ya tienen con sus estilos individuales de aprendizaje en el contexto de experiencias nuevas.

Para lograr una planificación estratégica de un marco curricular de educación básica, que muestre un equilibrio tanto vertical como horizontal y que sea transdisciplinario, se debe de identificar las características del contexto, de los alumnos y de los recursos.

Este programa debe de definir con claridad los objetivos y las actividades que serán la oportunidad de la movilización de los recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos. Asimismo deberá de describir los componentes del proceso de evaluación del mismo. Este tipo de planificación estratégica se logra a través del trabajo colegiado que el docente debe de promover e implementar para lograr una planificación que facilite el saber dónde se encuentra y hacia a dónde quiere ir.

Este marco curricular deberá de consistir en: el currículo escrito en el cual se defina lo que es importante saber. El currículo enseñado que incluya la teoría y aplicación de buenas prácticas docentes en el aula. Finalmente como se señaló anteriormente, se deberá de considerar el currículo evaluado para saber lo que se ha logrado aprender a través de la teoría y aplicación de una evaluación eficaz que incluya la autoevaluación y la evaluación entre pares.

La evaluación dentro del diseño curricular debe de ser continua pues esto permite apreciar la comprensión, los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los alumnos. También es una forma de reconocer sus estilos de aprendizaje y sus características individuales para entonces diferenciar la enseñanza.

Resulta indispensable que se definan los criterios y evidencias que se necesitan para determinar los resultados esperados. Dentro del proceso de evaluación continua es importante diseñar estrategias de aprendizaje que permitan al principio de la unidad, la evaluación diagnóstica para identificar el conocimiento previo existente. La base del proceso de evaluación es la evaluación formativa. La planeación de actividades de evaluación que fomenten la posibilidad de corrección y reorientación fortalecen el proceso de enseñanza aprendizaje. La evaluación formativa se dirige a observar niveles de logro del alumno más que a señalar lo que el alumno no es capaz de realizar.

La evaluación debe de ofrecer referentes e instrumentos que permitan evaluar cualitativa y cuantitativamente. Es indispensable que el alumnado conozca los criterios de evaluación a los que hay que atender para determinar un aprendizaje de calidad de los objetivos propuestos y lograr desarrollar las competencias en las que se haya basado el marco curricular.

Cuando todos estos factores conforman el currículo de una institución, es posible definir si el programa es congruente con su misión y permite delinear el perfil de egreso que se busca. Es el currículo el que ofrece los elementos necesarios para la consecución de un perfil de egreso que plasme los resultados y expectativas de este currículo con acciones concretas. Se debe de considerar que la misión y los recursos disponibles para lograr la operatividad del currículo sean acordes a la institución educativa donde éste se opera.

La visión de un currículo significativo tiene como factor fundamental la pertinencia, la vigencia, la flexibilidad, la incorporación de mejores tecnologías y desde luego, la consolidación del desarrollo docente basado en competencias. El programa curricular de una institución entonces debe de mostrar los conocimientos, habilidades y actitudes que se busca que adquieran los estudiantes y maestros que participan en su diseño e implementación.

Los resultados que se buscan a través de una planeación estratégica aplicada al diseño curricular son la definición de un perfil de egreso e ingreso, la construcción de un mapa curricular acorde a estos perfiles y la orientación necesaria para, a través de principios y criterios de evaluación, detectar los campos de oportunidad y desarrollar un plan de desempeño docente y un buen plan de formación para todos los alumnos involucrados.

II.4. El perfil de egreso del alumno

Como se ha señalado anteriormente, la educación no debe limitarse a lo intelectual, pues debe de incluir actitudes de responsabilidad social y acciones asertivas por parte de todos aquellos que participan en el proceso de enseñanza aprendizaje. Dentro de la educación básica, los alumnos desde Preescolar son perfectamente capaces de identificar acciones apropiadas guiados, desde luego por docentes competentes.

A finales de 1997, la OCDE inició el Proyecto DeSeCo con el objetivo de proporcionar un marco para informar a la identificación de las competencias clave y fortalecer las encuestas internacionales que pudieran medir el nivel de competencia de los jóvenes y adultos. Este proyecto, llevado a cabo en el marco

del liderazgo de Suiza y vinculado a PISA, reunió a expertos en una amplia gama de disciplinas para trabajar con las partes interesadas y los analistas de políticas y lograr así producir un marco de políticas relevantes. Países de la OCDE fueron capaces de contribuir con sus propios puntos de vista para informar el proceso. El proyecto observó la diversidad en los valores y las prioridades entre los distintos países y culturas, pero también identificó retos universales de la economía y la cultura global, así como los valores comunes y una selección de las competencias importantes.

Este informe se da desde una perspectiva global sobre las competencias que cualquier persona debe de desarrollar, sin embargo, el desarrollo de éstas se puede buscar desde la visión de una institución educativa.

Desde la propuesta del proyecto DeSeCo, de la OCDE, para que el aprendizaje tenga lugar y se logre el perfil de egreso que se busca, deben de existir situaciones internas y externas que estimulen el aprendizaje de los alumnos.

Las internas se refieren a las capacidades propias de cada alumno y a sus experiencias previas. Asimismo la motivación a la que el alumno está expuesto y desde luego a los intereses e inquietudes que el currículo le ofrezca. Las externas están ligadas a las técnicas de enseñanza, el tipo de comunicación que se utilice, las actividades de aprendizaje y los recursos auxiliares.

Éstas son algunas de las competencias consideradas dentro de un perfil de egreso desde la perspectiva de la OCDE:

- Interactuar con el lenguaje, la información, los datos y recursos.
- Tener habilidades de usar el lenguaje, los símbolos, los textos relevantes (competencias comunicativas).
- Usar interactivamente la tecnología.
- Reconocer qué es lo que conoce, lo que sabe o no y plantear preguntas pertinentes.
- Identificar, acceder y organizar la información.
- Identificar las consecuencias de sus acciones.
- Definir un proyecto o meta.

- Ser capaz de mostrar determinados cambios internos o externos o aquellos que modifiquen su comportamiento después de lo aprendido.

En el caso del sistema educativo mexicano, la finalidad es formar a los alumnos por competencias, desde cumplida la etapa de escolarización obligatoria para que logren acceder con éxito a la educación media superior.

La Secretaría de Educación Pública (2011) a través de sus expectativas de perfil de egreso de un alumno de educación básica define el tipo de alumno que se espera formar en el proceso de articulación de los tres niveles de Preescolar, Primaria y Secundaria. Este perfil plantea rasgos deseables que los estudiantes deberán mostrar al término de la Educación Básica, como garantía de que podrán desenvolverse satisfactoriamente en cualquier ámbito en el que decidan continuar su desarrollo. Entre ellos se encuentran los siguientes rasgos:

- Ser capaz de utilizar el lenguaje materno, oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez, e interactuar en distintos contextos sociales y culturales; además, poseer herramientas básicas para comunicarse en inglés.
- Que pueda argumentar y razonar al analizar situaciones, identificar problemas, formular preguntas, emitir juicios, proponer soluciones, aplicar estrategias y tomar decisiones. Que valore los razonamientos y las evidencias proporcionadas por otros y pueda modificar los propios puntos de vista.
- Un alumno que busque, seleccione, analice, evalúe y utilice la información proveniente de diversas fuentes.
- Una persona que conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática, y que actúa con responsabilidad y apego a la ley.
- Un alumno que asume y practica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, cultural y lingüística.
- Que conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar de manera colaborativa; reconoce, respeta y aprecia

la diversidad de capacidades en los otros, y emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales o colectivos.

- Un ser humano que promueve y asume el cuidado de la salud y del ambiente como condiciones que favorecen un estilo de vida activo y saludable.
- Un alumno que aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento.

Consideraciones finales

La escuela no es una institución cerrada a la sociedad. Son muchos los factores que influyen a la formación de los alumnos de educación básica. Dada la edad de los alumnos en esta etapa de aprendizaje, existen agentes externos que dejan claro que la relación entre las familias y la institución genera un impacto importantísimo en el logro del perfil de egreso que se busca.

Son muchas las expectativas que planteamos para lograr perfiles de egreso de alumnos que alcancen el éxito en las tareas que se propongan. Debemos de valorar el hecho de que los alumnos provienen de contextos diversos y traen consigo experiencias ricas y variadas.

En educación debemos de reconocer que cada individuo presenta características distintas y es capaz de encontrar soluciones diferentes a los mismos problemas. De ahí es que como docentes debemos de ir preparando a los alumnos para enfrentar situaciones complejas ofreciéndoles esquemas de acción que les permitan actuar con eficacia y asertividad.

El docente es el responsable de que todos los alumnos que son parte activa de este proceso de aprendizaje tengan la oportunidad de participar en todas las acciones que puedan llevarse a cabo de forma individual o colaborativa dentro de un grupo.

Estas acciones responsables ampliarán el aprendizaje del alumno más allá del marco curricular. Esta demostración de acciones voluntarias será la evidencia de que las expectativas del programa se cumplieron y que nuestros egresados respetan y creen en los valores de la institución y de la comunidad de la que

forman parte, valores que han sido esenciales dentro de su programa de formación.

Es entonces la labor de un maestro competente, aunado a una planeación curricular estratégica el que podrá, a través de buenas prácticas docentes, formar un perfil de egreso de alumno que cumpla con las demandas de un mundo en donde cada vez más se requieren personas íntegras, informadas, con mentalidad abierta y capaces de resolver conflictos y tomar decisiones asertivas.

Capítulo III. Estrategias directivas

La función directiva es un proceso dinámico que orienta su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos tomando en cuenta la capacidad de comunicación, de trabajo colaborativo, de relaciones interpersonales, de toma de decisiones, de negociación y de liderazgo de aquella persona que desempeña esta función

En el caso de la institución educativa, el director es quien orienta y participa en los procesos de planificación estratégica, cuida el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos que surgen de los diferentes entornos en la institución educativa. Esto lo hace a través de la concertación, evaluación y mejoramiento continuo. Para ello, el director lidera la toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros del equipo en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano de los docentes y de aquellas personas que dependen de él.

Este capítulo incluye una propuesta de mejora para la institución educativa en estudio, desde la perspectiva de la función directiva. En él se plantean problemáticas y estrategias de solución.

III.1. Desafíos de la institución

La incorporación del Alexander Bain a la Organización del Bachillerato Internacional (IB) propició la consolidación de una filosofía en la que la institución siempre ha confiado. Esta filosofía busca una educación integral, el trabajo colaborativo, el aprendizaje de lenguas adicionales, la conciencia social, la participación activa de los alumnos, y la cercanía con los padres de familia. Todas estas características han estado presentes en el Alexander desde hace más de 30 años, a través de su proyecto educativo.

La Organización de Bachillerato Internacional (IB), ofrece tres programas como parte de un continuo que va desde el nivel Preescolar hasta el nivel de Preparatoria (PEP, PAI Y DIPLOMA). El perfil de egreso es la columna vertebral para desarrollar una mentalidad internacional a través del continuo de estos

programas. Este perfil está inspirado en los valores y principios de la educación internacional y los atributos descritos en él no sólo son aplicables a los alumnos de educación básica. Se espera que el docente logre interpretarlos adecuadamente para adaptarlos a la edad y el nivel de desarrollo de cada alumno en los tres diferentes programas que la organización del IB ofrece.

PERFIL DE EGRESO



El lograr el perfil de egreso en los estudiantes ha representado un reto para el cuerpo directivo y docente, entre otras cosas porque no se cuenta con un perfil docente, por lo que el primer paso es lograr el desarrollo del mismo con su respectiva asignación de competencias.

Un perfil docente que tenga dominio del inglés y que se interese por conocer y desarrollar la filosofía que propone la Organización del Bachillerato Internacional (IB) a través del perfil de la comunidad de aprendizaje. El docente de la institución, enfrenta desafíos académicos en lo correspondiente a la planificación didáctica y a un diseño curricular significativo. Uno de los objetivos prioritarios del Alexander Bain es mejorar y completar un currículo escrito basado en un único programa de indagación transdisciplinario. Este marco curricular deberá de ser un campo de oportunidad para motivar la participación de todas las asignaturas y enriquecer así el proceso de enseñanza aprendizaje.

Esto implica acortar la brecha que existe entre los maestros de español y los maestros de inglés, quienes comparten un mismo grado ya que se busca realizar un currículo unificado que incluya los contenidos sugeridos por el programa nacional de la SEP, y la secuenciación de contenidos propuesta por la Organización del IB para los diferentes niveles. Este marco curricular deberá de ser un continuo que incluya estrategias que promuevan no sólo la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo habilidades y actitudes que permitan al alumno participar activamente en su proceso de aprendizaje a través de llevar a cabo acciones concretas de mejora.

Las estrategias y herramientas de evaluación deberán de estar incluidas en este marco curricular para promover la evaluación formativa. Este proceso de evaluación formativa permitirá al alumno autoevaluarse y modificar o corregir aquellos aspectos que así lo requieran.

Este tipo de diseño curricular enriquece a su vez, el proceso de enseñanza, ya que resulta un espacio para que el docente pueda ver reflejada su propuesta didáctica observando a través de actividades de evaluación, si se logran los objetivos. De esta manera, en caso de no lograr lo propuesto, el docente podrá también adecuar la planificación y replantear las estrategias de aprendizaje.

El diseño curricular incluye también la incorporación de actividades que promueven el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS), utilizándolas como herramienta indispensable en el desarrollo de habilidades de comunicación. Todas las actividades que conforman el marco curricular deben de fomentar el uso adecuado de la lengua materna, en este caso el español, a la vez que el uso del inglés que representa la segunda lengua más importante del Programa de Escuela Primaria (PEP). Se incluyen también actividades en francés, siendo ésta la tercera lengua que se imparte en la institución. Los fundamentos del francés se enseñan en los grupos de 4°, 5° y 6°.

¿Cómo entonces se logra vincular el perfil de puesto docente al perfil de egreso de los estudiantes de una institución educativa de Educación Básica?

¿Cómo lograr que se alcancen los atributos planteados en el perfil de egreso?

A continuación se muestra un esquema que contiene una selección de competencias docentes que pueden ayudar a generar campos de oportunidad para que los alumnos logren alcanzar los atributos del perfil de egreso que se busca.

PERFIL DE EGRESO	PERFIL DOCENTE PRIMARIA
Indagadores	Incentive la curiosidad y el gusto por el conocimiento
Informados	Obtenga información sobre diferentes temas y logre combinar los elementos para crear, diseñar, desarrollar e innovar estrategias de aprendizaje
Pensadores	Identifique los procesos de aprendizaje y los transfiera a otras áreas y disciplinas a través de un diseño curricular transdisciplinario
Buenos comunicadores	Comprenda las formas en que la lengua impacta en la transmisión de ideas y valores. Domine el inglés e incorpore las tecnologías como herramientas de comunicación
Íntegros	Escuche con sensibilidad y tome decisiones basadas en la justicia e igualdad
De mentalidad abierta	Planifique objetivos teniendo presente todos los contextos y las diferentes perspectivas

Solidarios	Promueva el trabajo colaborativo, muestre una conciencia social y un interés por las necesidades de los demás
Audaces	Muestre una mentalidad abierta ante diferentes puntos de vista y permita la argumentación
Reflexivos	Reflexione sobre su práctica docente y promueva la evaluación continua y formativa

Si se logra reclutar, formar y transformar a los docentes de la institución para que logren movilizar los conocimientos y recursos a través de las competencias seleccionadas vinculando éstas a los atributos del perfil de egreso señalados, será posible contar con el perfil de egreso que sea congruente con la misión y que alcance los retos de la visión y valores institucionales. Asimismo, los docentes deberán de participar a su vez en procesos de evaluación y mejora continua a través de un plan equilibrado de formación y detección de áreas de oportunidad en lo que respecta al desarrollo de competencias.

Actualmente, la filosofía institucional se ha adecuado para cubrir los objetivos que se buscan a través de la nueva propuesta de perfil de egreso. Se han hecho algunas adecuaciones a la misión y se han replanteado los objetivos a través de una nueva visión de alumnos que deberán de cubrir un perfil bien definido. Los valores institucionales están estrechamente relacionados a esta filosofía.



III.2. Perfiles de puesto

Hoy en día el éxito de las organizaciones depende en gran medida de una buena selección del capital humano. Es por eso que se debe de tomar en cuenta la importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección del personal. Si una institución educativa es incapaz de reclutar y seleccionar atinadamente a su personal, no podrá contar con docentes capaces de llevar a cabo los objetivos propuestos.

Uno de los medios indispensables para lograr un buen resultado en los procesos de reclutamiento y selección de personal, es contar con las descripciones de perfil de puesto que proporcionen información clara sobre las funciones y responsabilidades que cada persona tiene y deberá llevar a cabo.

El Alexander Bain no cuenta con una gestión formal de recursos humanos, existen diseños incompletos de perfiles de puesto y no se han logrado formalizar los procesos de atracción y selección de docentes con el nivel de competencias que se necesitan para cumplir las expectativas de la misión institucional y del

marco curricular. La atracción y selección de talento, se lleva a cabo por los directores de área y el personal del Departamento de Psicología de la misma empresa.

Se considera como posibilidad el contratar un *outsourcing* que pudiera apoyar a mejorar estos procesos mientras se formaliza la gestión. Asimismo resulta de gran importancia el incorporar las nuevas tecnologías en la gestión de los recursos humanos. Éstas ofrecen un marco de comunicación e información que resulta más económico y fácil de ser llevado a cabo.

Es por eso que el primer paso que resulta indispensable para la formalización de la gestión de recursos humanos, es el diseñar un perfil de puesto de docente de Primaria que incluya las competencias y funciones requeridas.

A continuación se detalla el perfil de puesto de docente de Primaria que se propone, a reserva de seguir trabajando en el diseño del mismo:

Perfil de puesto

Información general del puesto

Puesto:	Docente Primaria
Área/Departamento:	Académico
Puesto al que reporta:	Dirección de Área

Misión del puesto

Proporcionar un entorno de aprendizaje seguro donde todos los alumnos sean respetados. Un entorno que motive la indagación y facilite la participación activa del alumno a través de un diseño curricular transdisciplinario que permita el desarrollo académico y social incluyendo el uso adecuado de diferentes lenguas.

Funciones

1. Estar informado en diversos temas. Conocer los contextos y contenidos a través de evaluaciones diagnósticas para guiar el diseño de estrategias de aprendizaje y actividades
2. Diseñar estrategias de aprendizaje significativas basadas en conocimientos, habilidades y actitudes que sean campos de oportunidad de desarrollo social y académico
3. Propiciar la indagación, la investigación y el descubrimiento de nuevos aprendizajes a través del diseño curricular y de su práctica diaria
4. Implementar el uso adecuado de la lengua materna y lenguas adicionales a través de diversas actividades transdisciplinarias
5. Participar activamente y de manera colaborativa en las actividades que conforman el proceso de planificación, evaluación y diseño curricular y lograr así una planificación semanal equilibrada
6. Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en los procesos pedagógicos y personales
7. Reflexionar permanentemente sobre su práctica docente (autoevaluación) y diseñar un proceso de evaluación continua y formativa para sus alumnos
8. Participar en procesos de desarrollo personal y formación profesional

continua
que fortalezcan el desempeño en el uso de la lengua y el manejo de conflictos en diferentes entornos (alumnos, colegas y padres de familia)

Nivel de escolaridad requerida

Licenciatura

Área o especialidad

Ciencias de la educación
Pedagogía
Psicología
Licenciatura en la Enseñanza del Inglés

Conocimientos específicos

Capacidad de reflexionar, negociar y solucionar
Diseño de estrategias de aprendizaje significativas e innovadoras
Dominio del inglés como lengua adicional
Habilidades tecnológicas

Competencias específicas

Liderazgo
Comunicación efectiva
Trabajo en equipo
Organización
Mentalidad abierta
Investigación

Experiencia

2 años de experiencia frente a grupo.

Se deberá de seguir trabajando en el diseño de este perfil y a su vez, desarrollar instrumentos de evaluación efectiva y confiable que midan los resultados de aquellas expectativas planteadas en el perfil de puesto de diferentes maneras. A continuación se presentan algunas competencias con los indicadores de medición.

COMPETENCIA	INDICADOR
Diseñar y utilizar recursos que motivan el interés de los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño de estrategias integradoras (diversidad cultural). ➤ Actividades de indagación y resolución de problemas ➤ Generar espacios de lectura e investigación guiadas y acompañadas de un registro ➤ Actividades organizadas de biblioteca descritas en el planificador
Contribuir a la prevención de conflictos y desarrollo de trabajo colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propicia la comunicación a través de la interacción con los equipos de trabajo ➤ Identifica situaciones de conflicto y propone estrategias de solución ➤ Analiza situaciones académicas o conductuales con los miembros de su equipo y alumnos y retroalimenta
Implementar el uso adecuado de la lengua materna y lenguas adicionales a través de diversas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organiza debates ➤ Utiliza recursos para desarrollar la expresión oral y escrita

III.3. Atracción y selección del capital humano

Teniendo ya un perfil de puesto definido se puede trabajar en la formalización de la gestión de atracción y selección de los docentes.

El primer paso es identificar los puestos vacantes existentes. Éstos pueden ser puestos que pudieran ser ocupados por docentes que se encuentren ya dentro de la institución, pero que necesiten ser reubicados en otros niveles. Las causas para hacerlo pueden ser variadas. Existen causas personales, de horario o por fortalezas o áreas de oportunidad dentro del desempeño que realizan en el grado que ocupan. Asimismo se debe considerar las vacantes que requieren de personal de nuevo ingreso.

Ya habiendo identificado las vacantes deberá de emitirse una convocatoria que incluya todos los datos correspondientes al tipo de puesto, lugar de trabajo, descripción del puesto, requisitos del puesto con respecto a preparación académica, experiencia etc. La convocatoria debe de incluir la solicitud del currículo y referencias de otras instituciones.

La convocatoria deberá de circular dentro de la institución con el propósito de considerar el reclutamiento interno.

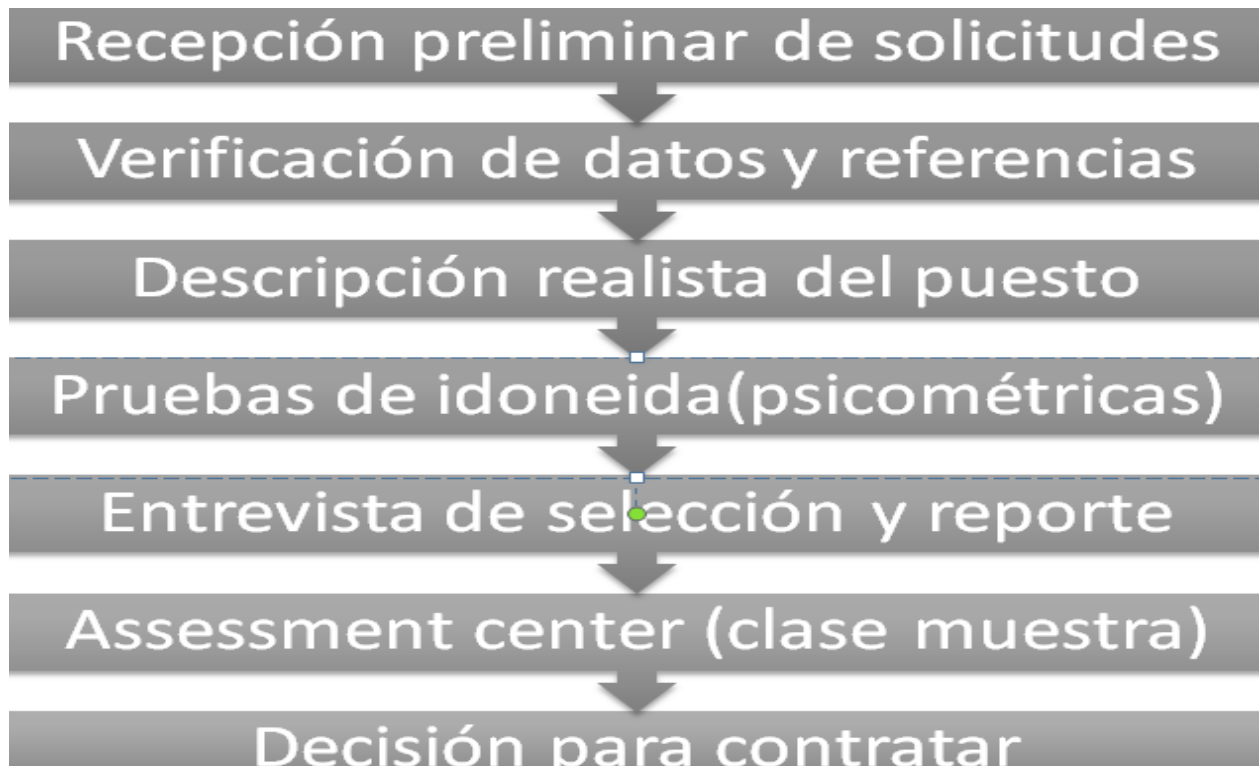
Es importante también considerar instituciones hermanas que pertenezcan a la Organización del IB, ya que éstas cuentan con el personal docente que se busca, ya que es personal capacitado y con conocimiento de la metodología que necesita la institución.

Dentro del proceso de atracción habrá que cuidar los espacios en los que se publique la convocatoria ya que esto puede ocasionar un gasto excesivo para la institución, y puede generar también el problema de contar con un número exagerado de solicitudes de personal docente que no sea el apropiado para ocupar el puesto. Ya que se cuente con un número aceptable de solicitudes, éstas

se evalúan y se determina el número de candidatos con los que se llevará a cabo el proceso de selección.

Para llevar a cabo una buena gestión de selección de personal, se deberá de formalizar este proceso a través de la observación y seguimiento de diferentes etapas que resultan indispensables para ello.

A continuación se muestran los pasos sugeridos dentro del proceso de selección:



Además se recomienda incluir dentro de este proceso la **resolución de un caso**. Esta estrategia brinda la oportunidad de observar la implementación de varias de las competencias docentes que se solicitan para el puesto. Asimismo arrojaría evidencia útil para la toma de decisiones llegado el momento de contratar. Habiendo terminado el período de reclutamiento y contando ya con los docentes seleccionados, se sugiere llevar a cabo una **evaluación diagnóstica**. Esto con el fin de identificar las áreas de oportunidad de todo el personal con que se cuenta y de esta manera llevar a cabo la planificación estratégica de un plan de formación y/o transformación del personal docente dependiendo de las necesidades de cada individuo. Para este proceso de evaluación diagnóstica se deberá de:

- Definir criterios de evaluación de desempeño basados en las funciones del perfil de puesto.
- Solicitar asesoría externa para desarrollar instrumentos y técnicas de evaluación tangibles.
- Tener en cuenta los diferentes momentos de la evaluación (diagnóstica – reclutamiento, formativa – trimestral y sumativa – al término del ciclo).
- Considerar las personas involucradas en el proceso: el docente a través de la autoevaluación, la evaluación por parte del jefe inmediato, de los colegas, de los padres de familia.

III.4. Proceso de retención

La gestión de retención de talento resulta una de las acciones más importantes a llevar a cabo en la institución educativa. Es indispensable planificar estrategias para evitar el cambio constante de rumbo de los docentes. Los costos que generan la fluctuación y reemplazo de los docentes son muy altos para la institución y desde luego para los alumnos y los mismos docentes ya que este movimiento frecuente puede reducir al docente la posibilidad de crecimiento y desarrollo personal.

Se sugieren algunas medidas para que la institución logre prevenir este problema.

Entre las sugerencias se señala:

- Revisar el plan de compensación. Éste deberá de analizarse profundamente para que sea un programa basado en la realidad de la institución para evitar defraudar al interesado.
- Reconocimiento del desempeño.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo y programas de formación.
- Ver a las personas como el activo de mayor valor para la institución.
- Lograr alinear las metas de la vida laboral y las de la vida personal de los empleados.
- Analizar las mejores prácticas de la institución e potenciarlas.

Dentro de las bases del plan de compensación planteado para el Alexander Bain, se recomienda reconsiderar aspectos tales como la antigüedad, ya que la

institución cuenta con personal que lleva laborando en ella casi 30 años. Este aspecto es favorable en algunos casos, sin embargo, cada vez más representa un riesgo. La antigüedad en algunos docentes ha generado que exista entre ellos una actitud de seguridad y confort que evita el desempeño eficaz. Si se da seguimiento más de cerca a los méritos, se observa y evalúa el desempeño y se reconocen los resultados, se logrará un clima laboral que motive a los docentes a mejorar su productividad y eficiencia

III.4.1. Plan de formación

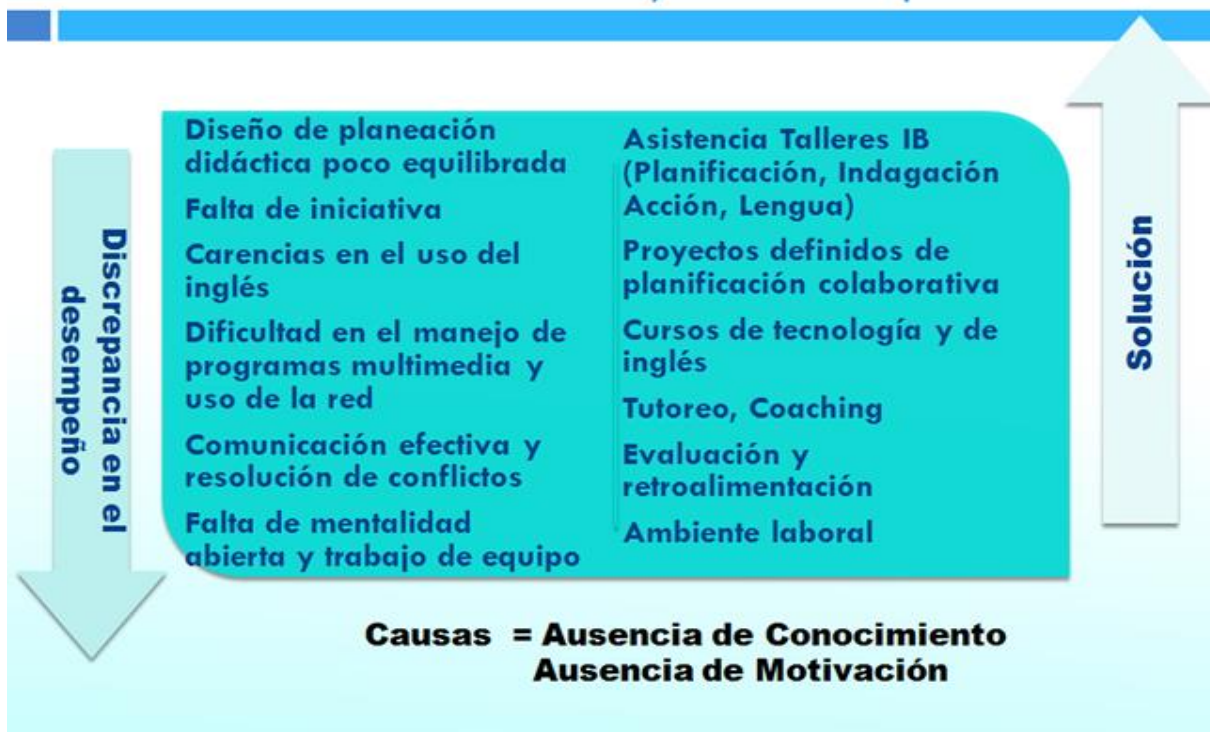
Como última etapa de la propuesta, se sugiere el diseño e implementación de un plan de formación para todos los docentes de la institución. El propósito de este plan, es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando la capacidad a través de la adquisición de conocimientos y mejora de habilidades y actitudes. La elaboración de este plan de formación, tiene como finalidad asegurar la formación de los docentes en un período determinado.

Antes de plantear este plan de formación docente, se deben de detectar las **necesidades de formación** de cada persona. Se debe de plantear un **objetivo** dirigido de manera personal. Es importante identificar las **acciones formativas** necesarias. Es prioritario diseñar un **presupuesto** que logre cubrir las necesidades prioritarias y finalmente considerar cómo **evaluar** el grado de consecución de los objetivos propuestos.

A continuación se presenta un esquema que incluye ejemplos de discrepancias identificadas en el desempeño de algunos docentes de la institución en estudio, acompañadas de diferentes estrategias de solución. Sin embargo, la elaboración de un Plan de Formación demanda llevar a cabo un análisis profundo y una planificación de estrategias bien definidas.

PROPUESTA DE PLAN DE FORMACIÓN

Detección de necesidades y áreas de oportunidad

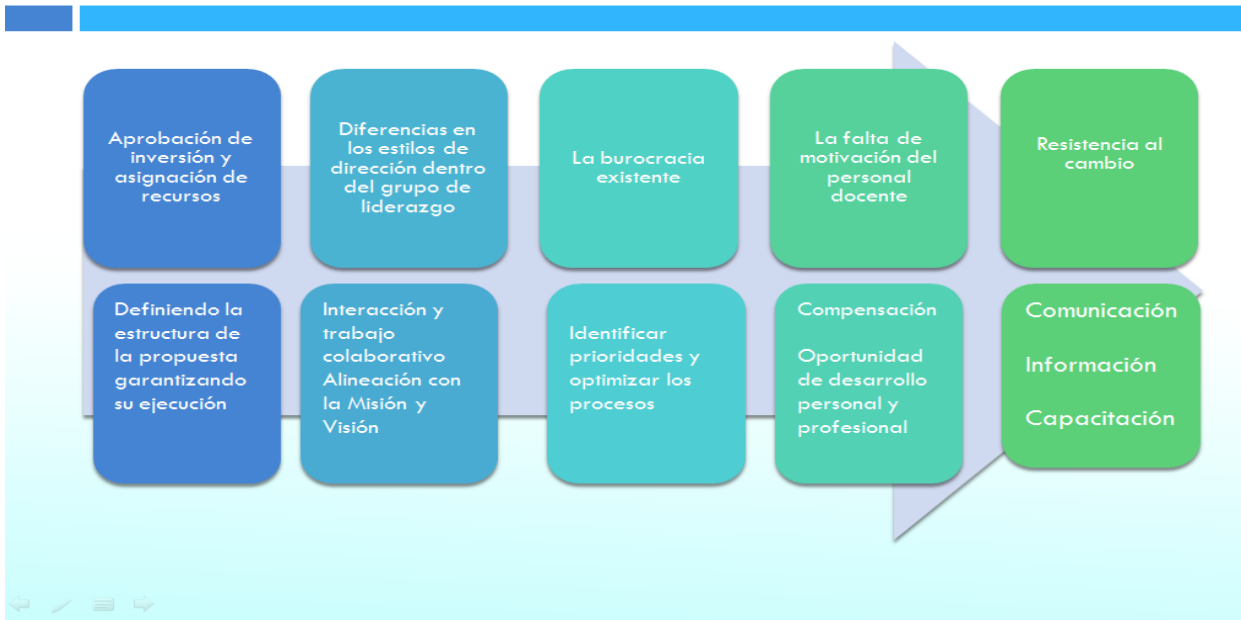


Dentro de los resultados esperados de los objetivos propuestos se deberán generar campos de oportunidad de desarrollo profesional y personal. Asimismo se logrará que se lleven a cabo los diferentes procesos para la formalización de la gestión de recursos humanos, incluyendo la implementación del perfil de puesto docente.

Se consolidará el diseño de un currículo transdisciplinario equilibrado con trabajo colaborativo de todos los docentes, tanto del departamento de inglés, como de español, esperando finalmente lograr desarrollar en todos los alumnos el perfil de egreso congruente con la Misión de la institución.

Como en todo nuevo proyecto se deberán de enfrentar las limitaciones que existen. Sin embargo, a través de la ejecución e implementación de las estrategias que conforman la propuesta, se espera que estas acciones permitan las estrategias de solución a los obstáculos existentes a través del planteamiento de nuevas perspectivas.

NUEVAS PERSPECTIVAS



Así se concluye que el directivo es una pieza clave para lograr construir una base sólida que permita el crecimiento y desarrollo continuo no sólo personal, sino de aquéllos que dentro de la institución, dependen de la eficacia y eficiencia de su función.

“No se trata de una personalidad magnética, eso puede ser sólo facilidad de palabra. Tampoco de hacer amigos o influir sobre las personas, eso es adulación. El liderazgo es lograr que las miras apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales.”

Peter Ferdinand Drucker

Consideraciones finales

Los creadores de políticas de todo el mundo han comprendido la importancia del aprendizaje para todos los aspectos del desarrollo humano. Una población educada es esencial para impulsar el crecimiento de un país.

Las reformas emprendidas por México en los últimos años han tocado diferentes aspectos del sistema educativo; la selección y reclutamiento de maestros, el liderazgo escolar, el desarrollo profesional, la rendición de cuentas, la evaluación y la elaboración de estándares de calidad. Sin embargo, muchas de ellas todavía están en proceso de ser implementadas. La atención se ha centrado en la cantidad de alumnos en las escuelas, sin detenerse a pensar en la calidad de la educación que se ofrece.

Cuando se habla de educación de calidad se reconoce a aquélla que promueve aprendizajes significativos desde el punto de vista de las exigencias sociales y del desarrollo personal teniendo en consideración el contexto social y cultural.

El profesor es quien va a crear las condiciones favorables para que los alumnos aprendan los contenidos que se pretenden; es quien llevará a cabo la promoción de actividades encaminadas a la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes que los lleven a participar productivamente en la sociedad.

Es el docente quien puede ayudar al alumno a aprender a pensar, sentir, actuar y desarrollarse como persona. El docente representa una oportunidad para el alumno de mejorar su calidad de vida, de éxito en la sociedad, a través de la educación; de lo que sencillamente se enseña y se aprende en el aula.

Es en el aula donde confluyen no sólo los conocimientos del profesor, adquiridos durante su formación personal y profesional como son su experiencia, su práctica pedagógica, su trayectoria, sino también el contexto social donde se desenvuelve, la interacción que genera entre él y sus alumnos, el proyecto curricular con que cuenta, las estrategias de aprendizaje y campos de oportunidad que brinda. Asimismo se deben considerar las condiciones que ofrece la institución a la que pertenece.

El docente debe de realizarse en la escuela, dentro de su práctica diaria y de su actividad profesional. Es necesario que la institución cuente con perfiles de

puestos definidos y claros, y que ofrezca salarios dignos y programas de formación y crecimiento profesional. Sin embargo, nada de esto será suficiente si el docente no disfruta lo que hace y hace de la educación de sus alumnos su proyecto de vida.

La institución educativa debe de contar con una visión holística de la educación. La escuela debe de estar organizada para lograr el aprendizaje de alumnos, maestros, directivos y padres de familia. Asimismo, ser una organización que reconoce que su labor descansa sobre la interacción de muchas personas, cada una con sus perfiles, historias, contextos, y situaciones diferentes.

Si la institución cuenta con una estructura definida y clara, un liderazgo compartido, metas y objetivos que demanden el trabajo colaborativo y un cuerpo docente profesional que a través de la creatividad e innovación diseñe un currículo equilibrado y significativo, resultará más fácil el llevar a cabo la tarea de alcanzar el perfil de egreso de alumno que se busca.

Para que una institución educativa pueda desarrollarse como una comunidad de aprendizaje se requiere de una estructura organizacional que defina una filosofía en la que todos sus miembros tengan claro **lo que se hace, para qué se hace, a dónde se quiere llegar y cómo poder hacerlo**. Resulta indispensable contar con maestros y directivos competentes y eficientes que logren, en colaboración con alumnos y padres de familia, desarrollar una visión y misión compartidas para la institución.

Fuentes de consulta

1. Andere Martínez, E., (2011). *La cultura del aprendizaje*. México: Hogar y Escuela del Siglo XXI.
2. Aranda Barradas, J; Salgado Manjarrez, E. “El diseño curricular y la planeación estratégica”. *Innovación Educativa*, vol. 5, num. 26, mayo-junio, 2005, pp. 25-35. Instituto Politécnico Nacional.
3. Comellas, MJ, *et al.*, (2002). *Las competencias del profesorado para la acción tutorial*. Barcelona: CISSPRAXIS.
4. OECD (1997). *Definition and Selection of Competencies (DeSeCo)*. Disponible en : [www.oecd.org>Education>Skillsbeyondschool](http://www.oecd.org/Education/Skillsbeyondschool)
5. OCDE (2012). *Avances en las reformas de la educación básica en México: Una perspectiva de la OCDE*, OCDE Publishing. Disponible en: [www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3048/1/images/Avances en las reformas de la educacion basica.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3048/1/images/Avances_en_las_reformas_de_la_educacion_basica.pdf)
6. OCDE (2009). *Los docentes son importantes: atraer, formar y conservar a los docentes eficientes*. Publicado originalmente en inglés bajo el título: “Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers (OCDE 2005). <http://www.oecd.org/education/school/34990905.pdf>
7. Organización de Bachillerato Internacional, (2007-2009). *Cómo hacer realidad el PEP: un marco curricular para la educación primaria internacional*.
8. Ornelas, C. (1995). *El Sistema Educativo Mexicano. La transición de fin de siglo*. FCE. Capítulo 3. Disponible en: <http://hedaly.files.wordpress.com/2011/05/carlos-ornelas.pdf>
9. Pavié, A. (2011). *Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente*. **REIFOP**, 14 (1), 67-80. Disponible en: <http://www.aufop.com>
10. Perrenoud, P. (2001). “La formación de los docentes en el siglo XXI”. *Revista de Tecnología Educativa* (Santiago- Chile), XIV, n° 3, pp. 503-523.

11. Ruiz Cuéllar G. (2012). *La Reforma Integral de la Educación Básica en México (RIEB) en la educación primaria: desafíos para la formación docente*. REIFOP, 15 (1), 51-60. Disponible en: <http://www.aufop.com>
12. Ruiz Iglesias M. (2010). *Enseñar en términos de competencias*. México: Trillas.
13. SEP. (2013). *Reforma Integral de Educación Básica*. Disponible en: http://www.básica.sep.gob.mx/tiempocompleto/pdf/memorias2012/articulación_educ_bas.pdf