

UDS

UDS

LIBRO

NOMBRE DE LA MATERIA: Organización de los Centros Educativos

MAESTRIA: Educación con Formación en Competencias Profesionales

CUATRIMESTRE: Enero-Abril

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES

Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

ORGANIZACION DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

PRESENTACION

La importancia de la administración educativa en la labor docente

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. De manera casi general se coincide en el fondo de la utilidad de la administración; aunque de manera común se refiera a las empresas, ésta disciplina es la columna vertebral del buen funcionamiento de las instituciones educativas. Ahora veamos lo que es una institución educativa desde el punto de vista de Ramírez Cavassa: En este concepto de institución educativa como empresa, en su producto como resultado de las actividades relacionadas con la enseñanza, estamos introduciendo un nuevo elemento; el conocimiento, cuyo soporte es la inteligencia humana. Así, tenemos una empresa que utiliza como materia prima al individuo en su rol de alumno, un capital físico y un stock de valores humanos constituido por un cuerpo de profesores o profesionales que generan el conocimiento y un factor humano que corresponde al elemento dinámico de gestión encargado de dirigir e integrar todos los elementos anteriores. Después de estas lecturas no cabe duda, la institución educativa es una empresa que utiliza inteligencia y genera conocimientos y valores. Es de suma importancia para su funcionamiento conocer con detalle los pormenores de la estructura orgánica y practicar la buena administración, con el extra de la sensibilidad y el trato humano encaminado a la producción no de un producto, sino de personas de calidad que serán insertadas en las distintas esferas de la sociedad para transformarla y mejorarla. Una escuela es una productora de esperanzas y buenas nuevas. En eso se resumen los deseos o ideas, que sólo se pueden lograr con un trabajo sistemático bien estructurado y gestionado con honestidad. En una buena administración y en la congruencia con los valores promovidos podemos reconocer como sociedad a las instituciones educativas eficaces que, además llenan de orgullo a las comunidades dentro de las cuales se encuentran. Gracias a una exitosa administración. La buena administración consiste también en poner a las personas adecuadas en los puestos,

dar seguimiento y supervisión al plan, ser autocríticos, honestos y tener más acciones que intenciones. Hay que atreverse a innovar. El fracaso mismo de un plan si es bien capitalizado, podrá ser una plataforma de lanzamiento de futuros planes exitosos. La administración es mejorable pues es cíclica, después de la planeación, organización, ejecución y el control, debemos regresar a la planeación, organización, ejecución y control mejores que los anteriores. Cambell Corbally y otros autores nos mencionan siete tareas en la administración escolar: A) "Las relaciones entre escuela y comunidad B) Desarrollo del plan de estudios C) Grupos de alumnos D) Facilidades materiales E) Equipo de personal F) Dirección financiera G) Organización y estructura". En éstas destaca la institución educativa como una parte constitutiva de la comunidad, por lo que las relaciones que deben darse entre la escuela y la comunidad tendrán que estructurarse inteligente y cuidadosamente en base a procedimientos de tipo administrativo.

Objetivo general de la materia

Proporcionar los conocimientos y desarrollar las habilidades necesarias para dirigir efectivamente una institución educativa, desde las perspectivas y enfoques teóricos prácticos de diferentes modelos de organización. Puesta en marcha de la planeación normativa de la planeación estratégica, liderazgo y dirección.

Objetivos específicos

- Estudiar la organización del Centro Educativo.
- Analizar el papel del desarrollo de proyectos curriculares.
- Analizar los elementos del programa anual de trabajo.
- Analizar los enfoques de la evaluación de los centros docentes.

INDICE

UNIDAD I

I. Introducción.....12

I.1 Concepto de administración.....12

I.2 Importancia de la administración en las instituciones educativas.....12

I.3 Proceso administrativo.....13

I.4 Recursos de la institución educativa.....16

I.5 Instituciones educativas.....17

I.6 Tipos de instituciones educativas.....18

I.7 Planeación educativa.....20

I.8 Organización.....23

I.9 Dirección y liderazgo educativo.....26

I.10 Control.....26

UNIDAD II

PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO

2. Organización del Centro Educativo.....29

2.1 Definición de centro educativo.....30

2.2 Como se organiza el centro educativo.....30

2.3 Definiendo reglas para el centro.....38

2.4 Manuales de proceso y funcionamiento.....39

UNIDAD III

DESARROLLO DE PROYECTOS CURRICULARES

3. Los proyectos curriculares.....44

3.1 Definición de currículo.....44

3.2 Componentes del currículo.....44

3.3 Programas y programación.....52

3.4 Programa de estudios.....53

3.5 El currículum como proyecto.....54

3.6 Teoría, diseño curricular y metodología.....57

3.7 Prospectiva de la educación psicopedagógica.....67

UNIDAD IV

PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

4. El programa General Anual.....70

4.1 Definición.....70

4.2 Elaboración y aprobación.....74

UNIDAD V

EVALUACIÓN DE LOS CENTROS DOCENTES

5. La evaluación de los centros docentes (ECD).....76

5.1 El enfoque de la ECD – Evaluación psicopedagógica.....78

5.1.1 ámbito de la evaluación.....79

5.1.2 Aspectos a considerar.....79

5.2 Criterios de evaluación e indicadores de desempeño.....	79
5.3 La participación de la ECD.....	83
5.4 La evaluación interna.....	87
5.5 Agentes evaluadores.....	88
5.6 El cuerpo colegiado.....	89
5.7 Evaluación externa.....	94
Bibliografía.....	98

UNIDAD I

INTRODUCCIÓN

La calidad de cualquier institución educativa está en relación directa con la aplicación de una adecuada administración, ya que proporciona lineamientos para realizar cualquier actividad con eficiencia. A través de la administración de instituciones educativas se logra sus objetivos con la máxima eficiencia, eficacia, calidad y productividad.

1.1 Concepto de administración

Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado. (Fernández, p.3)

Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos.

1.2 Importancia de la administración en las instituciones educativas

La administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y competitividad en el logro de sus objetivos.

La trascendencia que tiene la administración para lograr el éxito en cualquier institución educativa es indispensable, ya que:

Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

La productividad y eficiencia de cualquier escuela están en relación directa con la aplicación de una administración adecuada.

A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de los integrantes de la comunidad escolar, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento

de los recursos y para mejorar las relaciones humanas, lo que incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los alumnos.

I.3 Proceso administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Al conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, que se interrelacionan y forman un proceso integral se le conoce como proceso administrativo.

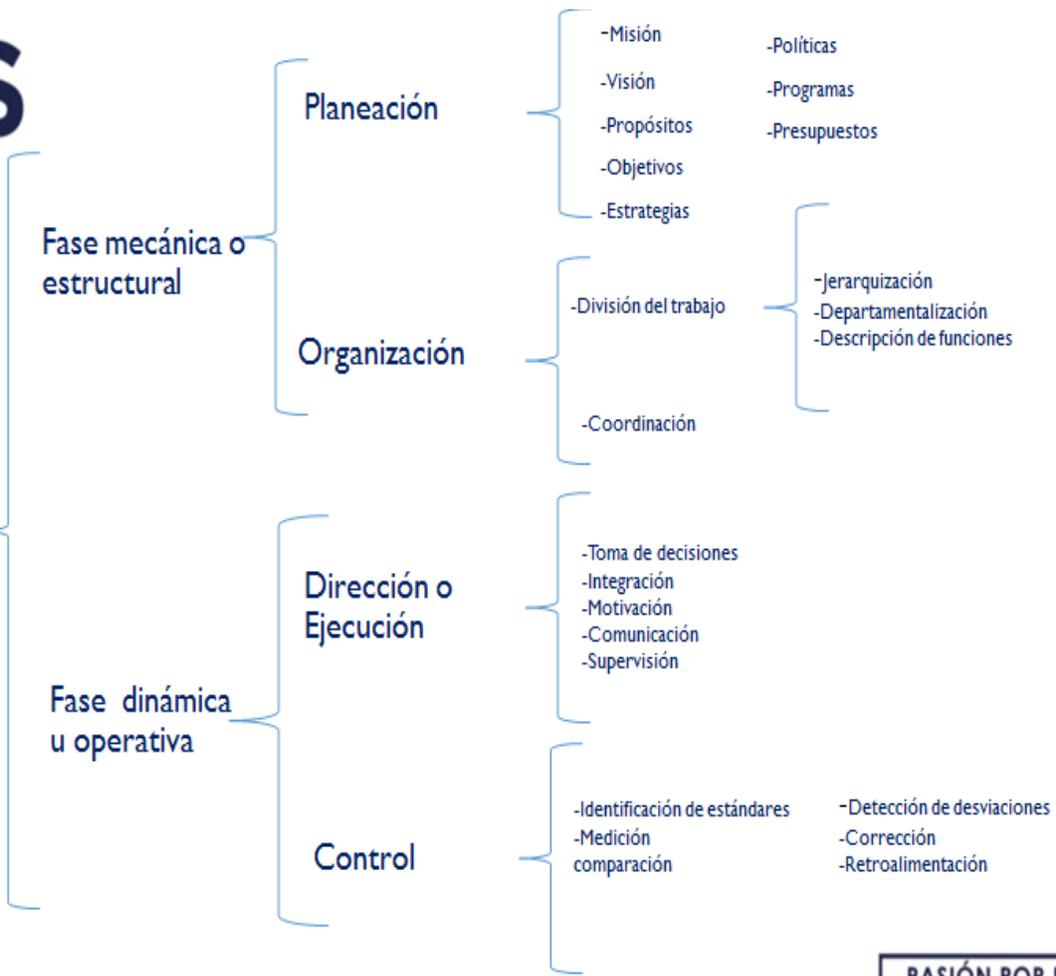
Etapas de proceso administrativo

- a) Planeación: ¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?
- b) Organización: ¿Cómo se va a hacer?
- c) Dirección: Ver que se haga
- d) Control: ¿Cómo se ha realizado?

Existen dos fases del proceso administrativo de una escuela: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determinan la mejor forma de obtenerlos. Y la otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.



Proceso administrativo



PASIÓN POR EDUCAR

Cuadro 1.1

Planeación

Consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)? La planeación trata de crear un futuro deseado.

Robbins y De Cenzo (p.6) afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

Organización

Es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

Robbins (p.9) explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Dirección

Es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Finch, Freeman y Gilbert (p.13) dicen que la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Control

Es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua.

Alegre, Berné y Galve (p.42) sostienen que el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos. El control, pues, contrasta lo planeado y lo

conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos.

I.4 Recursos de la institución educativa

Los recursos son los elementos o factores necesarios para llevar a cabo la administración y lograr los objetivos.

Los recursos que integran una institución educativa son:

-Recursos tecnológicos: Las tecnologías de la información son el fundamento del proceso educativo del siglo XXI. En este sentido, en todos los niveles escolares, desde el básico hasta el profesional, deben existir aulas equipadas para la enseñanza y el desarrollo tecnológico, así como sistemas de información que propicien la productividad.

-Capital humano: el factor humano, es decir, los directivos, profesores y personal de apoyo, es el factor más importante de la comunidad escolar, debido a que de él depende la coordinación de los demás recursos.

-Recursos materiales: son los bienes tangibles, insumos necesarios tales como infraestructura, mobiliario, materiales didácticos, que son indispensables para desarrollar la función educativa.

-Recursos financieros: Toda institución, para operar, requiere de dinero, el capital financiero, para el caso de las escuelas privadas proviene de las aportaciones de los socios y por concepto de inscripciones y colegiaturas, que se destinan a cubrir gastos tales como sueldos, honorarios de profesores, administrativos, así como mantenimiento de instalaciones y nuevas inversiones y adquisidores.



1.5 Instituciones Educativas

Educación

La educación es un proceso cuya finalidad es el desarrollo integral de los seres humanos mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que les permitan desarrollarse eficientemente en la sociedad.

Importancia

La escuela es un centro de generación de conocimientos y formación de personas. Las instituciones educativas son indispensables para el desarrollo económico y social de un país, puesto que las escuelas se forman y preparan a las personas de las cuales depende la vida de una nación.

La administración escolar es de gran importancia ya que directivos y académicos deben ser capaces de asumir y hacer que la comunidad escolar afronte los retos educativos en el siglo XXI.

I.6 Tipos de instituciones educativas

Por lo que se determinaba anteriormente podemos decir que existen tres tipos de instituciones educativas:

-Instituciones públicas, del Estado u oficiales: entes territoriales que competen a la administración pública o del Estado.

-Instituciones privadas: son de propiedad de un individuo o grupo social con el fin de brindar un servicio educativo que genere ganancias económicas para estos.

-Instituciones humanitarias: Ya sean de orden público o privado con fines exclusivamente humanitarios para el simple beneficio de una sociedad o comunidad particular, por medio del servicio educativo sin afán de lucro.

En el ámbito internacional, la mayoría de las escuelas tiene los siguientes niveles o grados:

Educación básica o inicial. Para la adquisición de competencias básicas.

Educación media. El dominio de conocimientos y capacidades intermedias.

Educación superior y posgrados. El logro de alta capacitación y competencias diferenciales.

Capacitación, educación para adultos, educación especial, etc. El desarrollo de competencias específicas o de capacitación especial o compensatoria.

Ética y valores en la institución educativa

Los valores son principios que guían la conducta del ser humano.

Definir un código de ética y una escala de valores en la escuela es trascendental, porque la sociedad de consumo ha provocado que las personas sean individualistas y procuren solamente su satisfacción personal, haciendo caso omiso del bien común.

La escala tiene la función de incidir en la formación de ética de los alumnos, para ofrecerle a la sociedad ciudadanos con calidad humana.

La escala de valores debe ser explícita y estar relacionada con los objetivos educativos, para que la comunidad observe esfuerzo o conductas dirigidas hacia su consecución.

A continuación se propone de un amañera enunciativa, más no limitativa, que una organización educativa promueva y practique los siguientes valores:



VALORES UNIVERSALES

- Verdad
- Justicia
- Belleza
- Templanza

VALORES EN LA ESCUELA

- Disciplina
- Responsabilidad
- Diligencia
- Honradez
- Lealtad
- Patriotismos



PASIÓN POR EDUCAR

Cuadro 1.3

Los valores de la escuela son definidos por los directivos mediante la filosofía organizacional que se difunde y práctica para la institución en su totalidad la conozca y la asuma como forma de vida.

I.7 Planeación Educativa

Concepto

El éxito de una institución educativa depende en gran parte de una eficiente aplicación del proceso administrativo. El punto de partida del proceso administrativo es la planeación a través de la cual determinan los resultados que se pretenden obtener, el análisis entorno para prever escenarios futuros con la finalidad de minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades, para definir las alternativas óptimas a fin de lograr los objetivos.

Planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas.

Tipos de planeación

Estratégica: la realizan los altos directivos para establecer las directrices y los planes generales de la institución.

Táctica: es responsabilidad de los mandos intermedios o jefes de área, su finalidad es lograr el plan estratégico.

Operacional: Se refiere a una sección, es a corto plazo, se realiza con base en la planeación táctica y niveles de función operativa.

En relación con las áreas funcionales que comprenden la planeación educativa, pueda ser:

- **Académica.** Se refiere a la planeación de contenidos, programas, recursos y herramientas para la institución:

-Planes y programas de estudios

-Diseño curricular

-Planeación y proyección de escenarios educativos

- Administrativa. Comprende las actividades de administración que apoyan el funcionamiento de la institución. Incluye todos los aspectos del manejo de recursos financieros y materiales de la escuela:

-Plan de inversión, presupuestos financieros, etc.

-Planeación de recursos humanos.

-Personal académico, administrativo, y de apoyo.

- Escolar o técnica. Comprende la planeación de las actividades referentes a los educandos.

-Planeación de demandas educativas.

-Calendarios escolares

-Inscripciones

-Actividades culturales y deportivas

-Expedientes y calificaciones

Importancia

La planeación es fundamental para el funcionamiento de cualquier institución educativa, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puedan presentarse a futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos

Ventajas que demuestran la importancia de la planeación son:

Propicia el desarrollo de la institución educativa ya que promueve la optimización de los recursos.

Reduce los niveles de incertidumbre y de riesgo que se pueden presentar a futuro.

Plan estratégico

La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como plan maestro o plan de negocios.

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico:

a) Filosofía. Conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la institución educativa y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la institución educativa. La filosofía comprende:

-Valores. Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la institución educativa. Los valores deben comprenderse y practicarse por todos los miembros de la comunidad.

-Compromiso. Responsabilidad de la institución educativa ante la sociedad.

b) Visión. Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Prevé direcciones y forja el futuro de la institución educativa, y estipula acciones concretas con el presente.

c) Misión. Definición amplia del propósito de la institución y la descripción del ramo al que se dedica.

d) Objetivos estratégicos. Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

e) Políticas. Lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones; son guías para orientar la acción.

f) Estrategias. Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

g) Programa. Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.

1.8 Organización

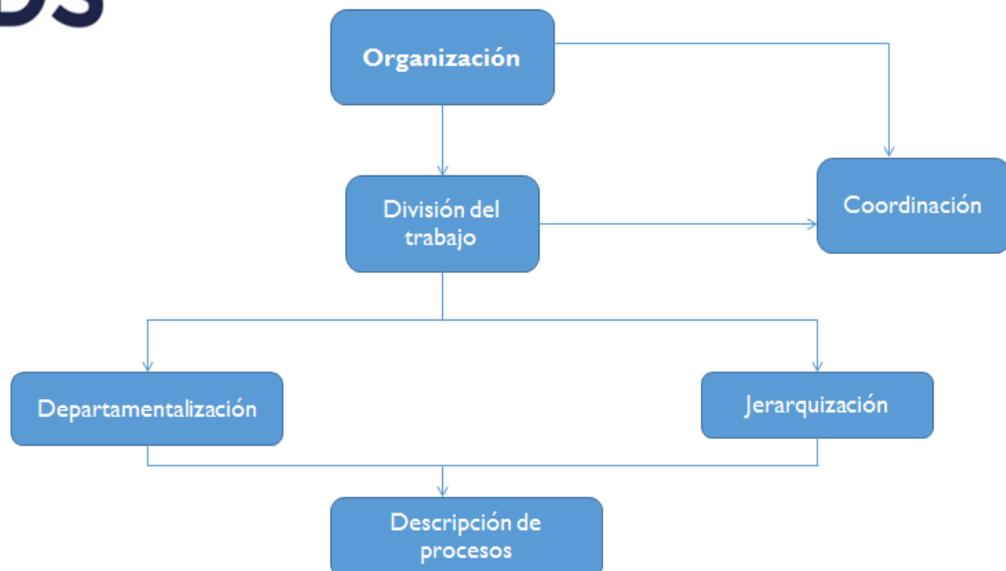
Concepto

Es el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquizar, funciones y actividades, con el fin de simplificar el trabajo.

Etapas

-División del trabajo

-Coordinación



a) División de trabajo: consiste en la clasificación, agrupamiento y delimitación de las actividades similares, con el fin de realizar la función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo. La división del trabajo se logra mediante la descripción de procesos, la departamentalización, jerarquización y la descripción de actividades.

-Descripción de procesos: un proceso es la secuencia de etapas para llevar a cabo una actividad, y durante esta etapa:

Elaborar un alista que incluya todas las funciones de la institución

Clasificar y agrupar funciones en los grandes procesos que se llevan a cabo líneas institucionales

Establecer líneas de comunicación e interrelación

-Departamentalización: Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades similares en unidades específicas.

Los manuales de organización y el cuadro de distribución de actividades son herramientas a través de las cuales se efectiva la departamentalización, para lo que es conveniente seguir la siguiente secuencia:

1. Clasificar y agrupar las funciones conforme a su similitud en departamentos por áreas.
2. Asignar actividades a cada una de las áreas o departamentos, y de acuerdo con la magnitud de operaciones y procesos, crear puestos.
3. Definir relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación entre las funciones y puestos de cada área.

- Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización de acuerdo con su autoridad, rango o importancia.

Cuando se jerarquiza es indispensable que:

Los niveles jerárquicos sean los mínimos e indispensables

El tipo de autoridad, ya sea lineal, funcional y /o staff, de cada nivel sea definido con claridad

-Descripción de actividades y obligaciones

Es necesario describir con toda claridad los procesos y actividades que habrá de desarrollarse en cada una de las unidades o áreas, para llevar a cabo la última etapa de la división del trabajo, que consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todas las actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo.

b) Coordinación

Es la armonización de los recursos y los esfuerzo con el fin de lograr oportunidad, unidad y sincronía en el desarrollo de procesos, funciones y actividades.

En una institución educativa es indispensable lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que los procesos y las actividades se interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen, evitando duplicidades, tiempos ociosos y fuga de responsabilidades. La coordinación se efectúa a través de los diagramas de proceso, los manuales y la definición de líneas y procesos de comunicación formal e informal.

Técnicas de organización

Las técnicas de organización son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante todo el proceso y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada institución. Las principales técnicas son:

- Organigramas
- Manuales
- Diagrama de proceso o de flujo
- Análisis de puestos

I.9 Dirección y Liderazgo Educativo

Concepto e importancia

La dirección es el ejercicio de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo.

La dirección es trascendental porque:

Es determinante en el clima organizacional y, por consecuencia, en la productividad y calidad educativa.

Establece la comunicación necesaria para la organización funcione.

El éxito de las organizaciones depende de un liderazgo adecuado.

Etapas del proceso de dirección

Toma de decisiones: es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.

Integración: Es la función que consiste en la elección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar las decisiones

Motivación: En su acepción más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción.

Comunicación: Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

Liderazgo: Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.

I.10 Control

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Importancia

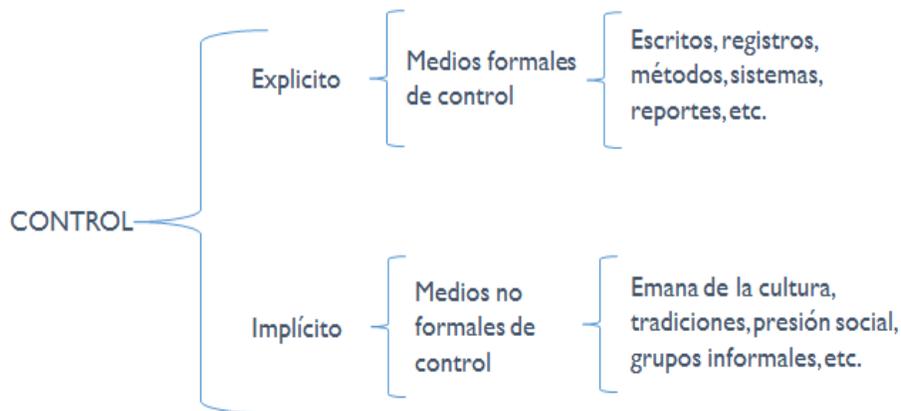
Establece medidas para prevenir y corregir errores, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

Determina y analiza las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.

Es la base al reiniciarse el proceso de planeación

Minimiza errores con la consecuente reducción de costos y tiempo.

Tipo de control



Etapas de control

a) **Definición de estándares:** un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Es un indicador que establece los requisitos que deben cubrir los procesos y actividades para cumplir con los objetivos. Los estándares de calidad educativa son básicos para lograr exitosamente la misión de la institución educativa. Los indicadores de eficiencia de la institución deben establecerse en relación con los objetivos para tener parámetros de desempeño.

b) **Medición de resultados:** consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de indicadores.

La efectividad de la medición dependerá directamente de la calidad de la información, que debe ser oportuna, confiable, válida y con unidades de medida apropiadas.

c) **Corrección:** Es la modificación y adecuación de las desviaciones o no conformidades para lograr los estándares.

d) **Retroalimentación:** consiste en retroinformación del proceso; mediante la información obtenida se alimenta al sistema para mejorar continuamente.

UNIDAD II

PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO

Las organizaciones mejoran cuando, partiendo del análisis de una realidad presente, son capaces de visualizar una posible realidad futura. La planificación, desarrollada de manera colectiva, permite la visualización y la consecución de los sueños de una comunidad.

El Proyecto Educativo de Centro es un instrumento que contribuye a dinamizar, organizar los centros educativos y a mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

2.-Organización del Centro Educativo

2.1 Definición de centro educativo

Entre los múltiples significados del término “centro”, encontramos aquel que se refiere al lugar físico donde las personas se reúnen con un determinado fin, “educativo”, por otra parte, es lo perteneciente o relativo a la educación, al proceso de socialización del individuo, cuando el mismo accede a la educación, recibe, asimila y aprende conocimientos, además de adquirir una concienciación cultural y conductual por parte de generaciones anteriores.

Por lo tanto un “centro educativo”, es un establecimiento destinado a la enseñanza.

Es posible encontrar centros educativos de distinto tipo y con diferentes características, desde una escuela hasta una institución que se dedica a enseñar oficios pasando por un complejo cultural. Los centros educativos públicos forman parte de una estructura jerárquica. Sus principios son: obligatorio, laico y gratuito.

El centro educativo de cualquier nivel o modalidad será un espacio de aprendizaje, de socialización, de construcción colectiva del conocimiento, de integración y convivencia social y cívica, de respeto y promoción de los derechos humanos. Será un ámbito institucional jerarquizado, dotado de recursos y competencias, a los efectos de lograr los objetivos establecidos en su proyecto educativo. El proceso de formulación, seguimiento y evaluación del mismo contará con la participación de los docentes del centro y se promoverá la participación de funcionarios, padres y estudiantes. La **escuela**, como

centro educativo, ofrece cualquier género de instrucción. La noción permite nombrar tanto a la enseñanza (que se da o se adquiere), como al conjunto de docentes y alumnos o al método o doctrina de cada profesor.

2.2. Como se organiza el centro educativo

La Organización nos estructura los planes, se da forma y contesta a las preguntas de ¿qué tenemos que hacer? y ¿quién lo va a hacer? ¿Para qué vamos a hacerlo? Para ello se debe hacer:

- Dividir el trabajo (crear departamentos)
- Establecer relaciones de autoridad
- Definir tareas

Organizar es saber combinar y conjugar a fin de que esto funcione bien (que alcance los objetivos propuestos).

La manera de conseguir esos objetivos es trabajando lo menos posible y alcanzarlo con mayor calidad y todo ello por un proceso de racionalización que se refiere a pensar adecuadamente, cuales son las mejores opciones y escoger la más óptima; es decir; trabajar efectiva y eficientemente optimizando recursos.

El centro educativo se organiza por:

A) Documentos programáticos permanentes:

Proyecto educativo de centro o manual de organización

Estatuto orgánico, reglamento de organización y funcionamiento.

Proyecto curricular de centro

B) Documentos anuales

Programa anual de trabajo.

Proyecto presupuesto económico del centro. (Se incluye en el plan anual de trabajo) La designación de partidas en función de las necesidades que se detecten, una vez que se haya

priorizado. La distribución de los ingresos según se trate de gastos fijos o de gastos variables. La prevención de desajustes económicos. El ajuste de los gastos en concordancia con los presupuestos. Un equilibrio entre ingresos y gastos.

Plan anual de mejora: Gestión de calidad, una gestión que como señala Rodríguez Serrano (2000) debe contribuir al “cambio para mejorar”, incidiendo sobre toda la comunidad educativa, así como en los recursos, los procesos y los resultados.

¿Qué es el Proyecto Educativo de Centro (PEC)?

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) es el documento que articula, da coherencia y orienta las grandes decisiones y proyectos del centro, expresa la opción educativa elaborada desde su autonomía que la comunidad escolar tiene para ese centro. En consecuencia, el PEC es una propuesta integral y global que teniendo en cuenta el análisis de las características del propio centro, identifica sus señas de identidad, los valores, principios y objetivos.

El PEC tiene una clara intencionalidad educativa, ya que expresa la opción de la comunidad respecto a la persona que quiere educar y los medios de los que se dota para conseguirlo. Muestra el compromiso con la respuesta educativa equitativa y de calidad que debe ofrecerse a cada alumno y alumna, para que adquieran las competencias necesarias para la vida en sociedad y, con ellas, alcancen el éxito escolar.

A su vez, el Proyecto Educativo de Centro es un punto de encuentro entre las familias, el alumnado y diferentes profesionales que trabajan en el centro. Un espacio donde cada agente aporta su visión de la educación, su interpretación del contexto en el que se sitúa el centro y, entre todos y todas, acuerdan los compromisos en los que habrá de basarse la actividad educativa.

Responde a las interrogantes:

¿Dónde estamos?----- análisis del contexto.

¿Quiénes somos?-----notas de identidad.

¿Qué queremos conseguir?----- formulación de objetivos.

¿Cómo lo queremos conseguir?----- concreción de la estructura.

Características del proyecto educativo de centro.

-Global, integral y programático: El Proyecto Educativo es un documento global porque tiene la voluntad de unificar con un sentido integrador los aspectos educativos fundamentales del centro. Es un referente programático y por ello compromete a todas las personas de la comunidad escolar.

-Único y singular: El Proyecto Educativo es la expresión de la autonomía de cada centro. Por medio del Proyecto Educativo, cada centro define sus señas de identidad y las opciones educativas que le son propias. Lo que convierte en único y singular al Proyecto Educativo de un centro, es la forma en la que integra y resuelve aquello que le caracteriza, sus fortalezas y debilidades actuales, con las aspiraciones y metas que quiere para el futuro.

-Vivo, participativo e integrador y comprometido con el entorno: Por su esencia, el Proyecto Educativo está comprometido con el profesorado, alumnado, familias y otros agentes de la comunidad educativa y apuesta por integrar y complementar las distintas perspectivas sobre las opciones educativas que tiene cada estamento.

-Vinculante, escrito y formal: El proyecto vincula a todos los agentes educativos del centro. De ahí la importancia de cuidar especialmente el proceso de elaboración y también los aspectos más formales del mismo, como es la redacción, de tal manera que el producto final sea un documento escrito, que exprese con suficiente claridad y precisión las opciones educativas propias de la comunidad escolar.

-Promotor de una respuesta educativa de calidad: Cada centro educativo debe procurar dar la mejor respuesta educativa posible a cada alumno y alumna y a cada grupo de alumnos y alumnas independientemente del punto en que se encuentren, para lograr el máximo aprendizaje que puedan alcanzar y, de esta forma, el éxito escolar. Inclusión, equidad y excelencia son indicadores de una respuesta educativa de calidad.

-Comprometido con el desarrollo profesional y con la mejora permanente: El profesorado y la dirección tienen un compromiso especial con el Proyecto Educativo de su centro, ya que son los responsables de la intervención educativa en el centro.

El derecho del alumnado a la mejor educación demanda el desarrollo profesional y la formación permanente; además, las tendencias actuales hablan de la escuela como una “organización que aprende”, en la que hay una preocupación por parte de la comunidad educativa, y especialmente del profesorado y de la dirección, por seguir aprendiendo y mejorando permanentemente. Por ello se resalta aquí la importancia del desarrollo profesional del profesorado y de la dirección.

-Proyectado al futuro: Porque el futuro, aunque incierto, será el tiempo en el que vivirán los actuales alumnos y alumnas. Por ello, el PEC tiene que anticipar los valores a desarrollar por las personas que educamos y las competencias que creemos les pueden ser más necesarias.

-Breve, sencillo y coherente: Siendo conscientes de la complejidad del hecho educativo, la brevedad y la sencillez son dos de las cualidades que se plantean para la elaboración del Proyecto Educativo. Además, se trata de marcar una tendencia, un deseo, una intencionalidad que guíen a la comunidad educativa hacia el modelo de centro que quiere alcanzar y de asegurar la coherencia de las decisiones que se adopten.

-Revisable y actualizable: Si aspiramos a que el Proyecto Educativo se mantenga en el largo plazo para el que se ha elaborado, como un documento vivo, integrador, vinculante y

referente para la toma de decisiones de la comunidad escolar, deberá ser revisable y actualizable, como cualquier proyecto.

Contenido del PEC:

-Introducción: es la parte inicial de un texto, ya sea en un ensayo, un libro o un artículo de investigación. En esta primera parte se sitúa el texto en un contexto determinado y por lo general expresa un resumen de lo que será explicado o desarrollado en el cuerpo del texto. En la introducción, el lector se familiariza con el tema.

-Ubicación: domicilio de la institución.

-Reseña histórica: Debe entenderse el concepto de reseña histórica de una forma amplia y abierta y, por lo tanto, puede tratar cualquier tema con alguna dimensión histórica (un tema científico, pedagógico, social, etc.). Debe incorporar dos ingredientes: una información objetiva y una opinión fundada.

-Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y sus respectivas relaciones. Para su diseño se deberán considerar los siguientes puntos:

1. Forma.- se utilizará la figura del rectángulo.
2. Dimensión de la Figura.- el tamaño de los rectángulos deberá ser siempre el mismo sin importar los niveles jerárquicos.
3. Trazo.- se representa con trazo continuo los órganos permanentes y con un trazo discontinuo los no permanentes que se reúnen de manera eventual.
4. Colocación de las figuras.- las figuras se colocan con base a los diferentes niveles jerárquicos, igual nivel jerárquico y nivel de desconcentración.
5. Líneas de Conexión.- Indican las relaciones entre los diferentes órganos.
6. Permite observar la organización del centro en un tiempo corto y de forma global, expresa a quienes hay que dirigirse frente a una situación o necesidad, quién es el

superior inmediato de cada actor interno del centro, qué lugar ocupan los actores en la línea de mando.

Para elaborar un organigrama se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Coherencia que debe guardar con los principios pedagógicos, valores y objetivos asumidos por el centro en el PEC.
- Definir los diferentes elementos, como: órganos, unidades organizativas, cargos y funciones.
- Las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica.
- Los canales de comunicación entre los diferentes elementos.
- Los niveles de autoridad y de dependencia.
- Las funciones de coordinación y de relación con otras instituciones.

Existen básicamente tres tipos de estructuras organizacionales: matricial, funcional y divisional. Para llegar a definir el tipo de organigrama, los niveles jerárquicos, las relaciones de autoridad y responsabilidad, los procesos de comunicación que en el mismo organigrama de manera abstracta se definen; es importante considerar los principios de administración definidos por teóricos como Henry Fayol, Weber, Peter Druker, etcétera. No se debe de olvidar que el organigrama constituye un reflejo de la organización del Centro, y deberá ser una guía general para saber a quién dirigirse, cuales son los canales de comunicación, cuáles son las líneas de autoridad, a quién deberá reportar sus actividades.

Se proponen los siguientes pasos para lograr esto:

1. Definir los objetivos
2. Enlistar las actividades
3. Dividir las actividades
4. Agrupar las tareas
5. Identificar las funciones específicas
6. Identificar las actividades de recursos humanos
7. Expresar subsistemas
8. Asignar funciones
9. Elaborar organigrama

10. Describir las funciones de cada cargo

-Ideario educativo:

- Misión: definición ampliada del propósito de la institución y la descripción del ramo al que se dedica. “Es la razón de ser de la organización.”
- Visión: enunciado que describe el estado deseado de la organización en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la institución educativa, y estimula acciones concretas en el presente.
- Valores: Pauta de conducta o principios que orienten la conducta de los individuos en la institución educativa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de comunidad escolar.
- Políticas: lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones; son guías para orientar la acción.
- Logotipo de la institución. Símbolo formado por imágenes o letras que sirve para identificar una empresa, marca, institución o sociedad y las cosas que tienen relación con ellas.
- Eslogan o lema publicitario es una frase corta y concisa que tiene como finalidad reforzar la publicidad de una marca o producto al motivar su compra o uso, al ayudar a diferenciarla de la competencia, y al buscar su posicionamiento en la mente del consumidor.
- Análisis FODA. consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

Fortalezas. Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.

Oportunidades. Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.

Debilidades. Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.

Amenazas. Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés).

Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

- **Objetivos y metas. (Líneas de acción.):** Representan los resultados que la institución educativa espera obtener; son fines por alcanzar; establecidos cuantitativamente y determinados a un tiempo específico. Se clasifican en funciones del área que abarquen y del tiempo que se establezcan y pueden ser:
 - ✓ **Estratégicos y generales.** Comprenden toda la institución y se establecen a largo plazo.
 - ✓ **Tácticos o departamentales:** se refieren a un área o departamento de la institución, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.
 - ✓ **Operacionales o específicos:** se establecen en niveles o secciones más específicas de la institución, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo.

Seguimiento y control de los objetivos y metas. (Se establece en el plan anual de actividades.)

- **Vigencia:** Un documento es susceptible a cambio en todo momento en que exista una mejora, es recomendable establecer un tiempo para la revisión como ciclo de vida, pero en caso de que el documento requiera una modificación se debe realizar aunque no se haya llegado el ciclo de vigencia.

2.3 Definiendo Reglas para el Centro. (Estatuto orgánico)

Reglamento de Régimen Interior. Está considerado como la formalización de la estructura. A este respecto hay que señalar, que este Reglamento en algunos centros se incluye en el Proyecto Educativo y en otros se considera un documento anexo. Martín Bris (1996) considera que el Proyecto Educativo es más genérico y estructural, y el Reglamento de Régimen Interior es más concreto, funcional y aplicativo, por lo que ambos documentos deben ser independientes. Pero por otro lado, en los Reglamentos Orgánicos de los Centros se explicita claramente que el Reglamento de Régimen Interior formará parte del Proyecto Educativo de Centro. Hecha esta precisión, y admitiendo tal vez las dos alternativas, diremos que el Reglamento de Régimen Interior es un documento que rige y establece las pautas para la actividad diaria, es decir, recoge las normas relativas a la organización y funcionamiento del centro.

Si el Reglamento de Régimen Interior supone la regulación de la vida del centro, para que sea operativo y eficaz ha de ser útil, claro en su redacción (sin ambigüedades), concreto, realista, flexible, y por supuesto, consensuado y participativo. En cuanto a su estructura, podemos señalar la inclusión de aspectos tales como:

- Denominación, composición y estructura del centro.
- Normas de funcionamiento de los Órganos de gobierno y de los Órganos de coordinación docente.
- Derechos y deberes del profesorado, alumnado y familias.
- Normas generales para la convivencia en el centro.
- Reglamento disciplinario. Faltas y sanciones.
- Normas para el uso de las instalaciones, mobiliario y recursos materiales del centro.
- Funcionamiento de los servicios y actividades complementarias que oferta el centro.
- Régimen administrativo y económico del centro.

En la práctica, la estructura del Reglamento de Régimen Interior suele estar condicionada por hecho de que esté incluido o no en el Proyecto Educativo de Centro. En cualquier caso, el Reglamento proporciona un marco de referencia para el funcionamiento de la institución escolar y para cada uno de los colectivos que la componen.

2.4 Manuales de Procesos y Funcionamiento

Los manuales son documentos que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la institución.

Los manuales son documentos que permiten facilitar la adaptación de cada factor perteneciente a una empresa a los intereses primarios de esta. Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno, por lo que deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores. El establecimiento de manuales es fundamental para la correcta gestión y funcionamiento de una empresa. Un manual de procesos y de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas de una empresa.

Facilitan las labores de auditoría, la evaluación, control interno, su vigilancia, y la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. También incluyen una serie de estatutos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización. Los manuales de funciones permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación y requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. También son determinantes de las responsabilidades, ayudan a la coordinación de las actividades y aumentan la eficiencia de los empleados ya que les indican lo que deben hacer y cómo hacerlo.

Características de un Manual

Deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización. Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su

fácil actualización y aplicación. Deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes.

Las funciones básicas de los manuales son:

- ✓ El establecimiento de objetivos
- ✓ La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- ✓ La evaluación del sistema de organización.
- ✓ Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Las normas de protección y utilización de recursos.
- ✓ La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- ✓ La creación de sistemas de información eficaces.
- ✓ El establecimiento de procedimientos y normas.
- ✓ La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- ✓ El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

Formato e índice de los manuales

Un manual integra los siguientes rubros:

- Índice
- Presentación
- Marco jurídico
- Objetivos
- Datos de identificación. Cada sección debe incluir la fecha en que se elabore, emite y entra en vigor.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual y de quienes lo aprobaron
- Instrucciones
- Explicar los detalles más importantes de la organización generalmente crea:
 - Objetivos
 - Descripción de funciones

-Glosario de términos utilizados

Consecuencias del no uso de los manuales de procesos, procedimientos y funciones. En una empresa en donde la aplicación de los manuales sea incorrecta o nula, se presentarán uno o varios de los siguientes problemas: A) Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores. B) No habrá normas establecidas: lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. C) No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla. D) No hay un procedimiento establecido: Al no existir un procedimiento pre-establecido, habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

Manual de Funciones y Descripción de Puestos

Una vez que se ha definido el organigrama en la Institución, habrá que definir por escrito cada una de las funciones y tareas del personal identificado como necesario en el Centro Educativo; para ello se desarrolla el Manual de Funciones y Descripción de Puestos. Cabe mencionar que en muchas ocasiones; el organigrama es reconsiderado al momento de analizar detalladamente cada una de las funciones de los puestos definidos.

El manual de funciones define entonces las funciones y las tareas de los y las docentes, el personal directivo y el personal de apoyo, sociedad de padres y madres y consejo estudiantil estableciendo la descripción de puestos, sus objetivos, las funciones y tareas y las habilidades y actitudes para ejecutarlos.

Cada instancia debe participar activamente en la elaboración del manual de puestos y funciones de acuerdo a su puesto correspondiente. Es decir, los maestros y las maestras

trabajan con el equipo la parte que les corresponde a ellos, el personal de apoyo, los órganos de participación, por igual... y de esta manera queda elaborado el manual.

El Manual de Funciones es un documento que describe:

- La Organización del Centro Educativo.
- Las Funciones de cada uno de los órganos y/o unidades organizativas.
- Los cargos que comprenden,
- Y las relaciones que se establecen entre ellos.

Manual de Procedimientos

Instrumento técnico que incorpora:

- Una sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.
- Determinación de tiempos de ejecución
- Uso de recursos tecnológicos y materiales
- Aplicación de métodos de trabajo
- Control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de operaciones.

Procedimiento

Explica:

- Qué
- Cuándo
- Cómo
- Dónde
- Con qué
- Cuánto tiempo lleva su ejecución

Marco legal

Se deberá estudiar cuales son los requisitos legales para su conformación; dentro de los que podemos observar: 1. Conformación formal a través de la protocolización del acta constitutiva ante notario público. 2. Inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes 3. Inscripción en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio

Los permisos que pueden ser necesarios son muy amplios y variados por lo que es necesario investigar profundamente. Algunos de los permisos que pudieran ser necesarios serían:

1. Derecho de uso de suelo
2. Permisos de construcción; (en caso de que se construya edificios nuevos)
3. Permisos de uso de publicidad
4. Permisos de uso y distribución de contenidos

Analizar y conformar todo lo anterior generará más certeza dentro y fuera del Centro Educativo ya que proporciona una organización transparente, certeza para los clientes, acceso a créditos, trabajar apegado a las normas que rigen la empresa y por lo tanto coadyuvar al logro de los objetivos generales.

UNIDAD III

DESARROLLO DE PROYECTOS CURRICULARES

3.-Los proyectos curriculares

3.1 Definición de currículo

El diseño y desarrollo curricular llevan consigo no solamente el conocimiento de un plan de estudios, sino también el conocimiento de una fundamentación basada en los fines que persigue, la metodología a emplear en su desarrollo, los recursos para el aprendizaje que se necesitan, las bases psicológicas donde será aplicado y el conocimiento de la cultura y el contexto donde se desarrollará.

Pero, ¿qué se entiende por currículo? Son muchos los investigadores que se han dedicado a tratar de explicar el significado de currículo, lo cierto es que su concepción va a depender en gran medida del contexto en el que se aplique.

El concepto y el uso del término currículo está claramente influido por las diversas corrientes filosóficas, psicológicas y pedagógicas; por los adelantos tecnológicos -- especialmente por la incorporación de las tecnologías de la comunicación al proceso enseñanza-aprendizaje--, por la constante transformación y evolución de las sociedades, y por su movilidad cultural. De manera consecuente podemos hablar de un currículo basado en enfoques críticos, institucionales y constructivistas, aunque también en el currículo basado en competencias.

Ante la diversidad de teorías, una definición de currículo dependerá de la mirada de su autor y del tiempo en que se crea, llevándolo así al punto de vista metateórico de la filosofía; muy especialmente de la epistemología. El pedagogo británico Lawrence Stenhouse, en su libro *Investigación y desarrollo del currículum*, define al currículo como: “una tentativa para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo, de forma tal que permanezca abierto a discusión crítica y pueda ser trasladado efectivamente a la práctica”. Como se ve, este concepto es un intento de vincular propósitos educativos con la apertura a la crítica y su desarrollo en la práctica.

A simple vista parece una tarea sencilla, a la vez que internamente se plantea dilemas diversos; tales como: el currículo dice lo que se debe enseñar o lo que los alumnos deben aprender; lo importante son los conceptos que se deben transmitir o lo que se pretende desarrollar en los alumnos; el currículo dice lo que se debe enseñar y lo que se debe aprender y debe ser explícito en decir cómo se logra este proceso, haciendo referencia a estrategias, métodos y recursos para el aprendizaje; si el currículo está abierto a la crítica ¿quiénes deben criticarlo?, ¿los maestros?, ¿los alumnos?, ¿los padres de familia?, ¿las autoridades educativas?

Un currículo abierto es un término provocativo: provoca a cualquiera que esté inmerso en él. ¿Qué fundamentos debe poseer quien sea capaz de criticar el currículo?, o bien, ¿qué significa un currículo abierto a la crítica? Y todavía algo más, el currículum abierto permite la adecuación curricular, pero ¿quiénes deben hacer adecuaciones curriculares? ¿Qué es necesario tomar en cuenta para realizar una adecuación curricular?

Llevar a cabo una planeación curricular significa, además de tomar en cuenta los propósitos para los que fue creado, estar abierto a su reestructuración y que sea posible su realización; debe tomar en cuenta también el momento histórico en que se desarrolla y la cultura a la que se pretende hacerlo llegar.

Un currículo desarrollado en la práctica implica vincular la teoría con la práctica en materia educativa, de esta manera surgen tres conceptos, que a saber son: teoría, práctica y educación, toda vez que estos tres elementos conllevan a transformar una sociedad.

Si se analiza uno a uno cada concepto desde el punto de vista teórico, se podría decir que se entiende por teoría a todos los argumentos que fundamentan un modelo de una ciencia en general o en particular; por su parte, la práctica es aquella acción llevada a cabo en el terreno donde suceden los hechos y, por último, educación, es la transformación de las generaciones jóvenes a través de la influencia cultural de sus antecesores.

Hasta aquí el conocimiento y manejo de conceptos se quedan en el dominio cognitivo del aprendizaje, el problema surge al tratar de vincular los conceptos anteriores con la educación y con la sociedad: un currículo que oferta una educación para que transforme una sociedad, a la vez que la sociedad demanda una educación que sea integrada al currículo. Una educación que avanza lento y una sociedad que avanza a pasos aligerados, resulta imposible poder vincularlas.

3.2 Componentes del currículo

3.2.1 ¿Qué enseñar?

La elaboración de un proyecto curricular implica una labor en la que deben tomarse en cuenta una gran variedad de elementos. Antes de entrar a analizar cada uno de ellos es conveniente dejar en claro algunas características del diseño curricular.

En cuanto a su estructura, ésta debe ser abierta con la finalidad de dejar en libertad a quien vaya aplicarlo y hacerle las modificaciones que se crean convenientes, modificaciones que están íntimamente relacionadas con el contexto escolar, con la infraestructura material de los centros de trabajo, con las necesidades y características de los alumnos, con los recursos con que se cuenta. No debe confundirse al currículo como un diseño de programación, sino que es la base para poder programar su contenido, a través de la planeación docente.

A través de esta unidad se analizará una propuesta de un diseño curricular que reúne las exigencias tanto para que sea un diseño flexible y abierto como para que sea de fácil elaboración.

Los proyectos curriculares están diseñados para fortalecer y hacer más eficiente la educación y la actividad escolar, procurando desarrollar el pensamiento creador, reflexivo y crítico, desarrollar tanto la imaginación como el lenguaje y el uso de signos, desarrollar y fortalecer las diferencias de los educandos y formar en ellos sus competencias individuales y generales por su propia condición humana, para que a través de metas educativas a corto, mediano y largo plazo, el ser humano pueda desarrollarse a sí mismo en su carácter individual y a la vez pueda integrarse a la sociedad, que cada vez le exige ser más competente.

Para lograr este desarrollo es necesario plantear actividades que conduzcan al logro de objetivos, los cuales tienen que ver con los contenidos, que a su vez tienen que ver con los propósitos y éstos con los diseños curriculares. De esta manera surge la tendencia de que el diseño curricular sea abierto, flexible, para que las actividades que se planteen puedan ser modificadas, pues la condición del ser humano es la de ser homogéneo en algunos aspectos y heterogéneos en otros.

Por eso no deben perderse de vista las fuentes del currículo, ya que al diseñar un proyecto curricular siempre deberán tomarse en cuenta los contextos sociales y culturales, las aportaciones de las diferentes teorías psicológicas del aprendizaje y la práctica pedagógica, rescatando teorías como el constructivismo y los aprendizajes significativos; tomando en cuenta estos aspectos podrán diseñarse contenidos y actividades con su respectiva secuenciación y grado de complejidad, así como deberá preverse una evaluación para fortalecer lo que está bien y modificar lo que deba ser modificado.

Todo diseño curricular debe ser acompañado de un enfoque, el cual no es más que una idea general para poder desarrollar los contenidos curriculares y nos da la pauta de las teorías del aprendizaje o los enfoques instrumentales o formativos que se pretenden.

Antes de comenzar el diseño de un proyecto curricular debe tomarse en cuenta muchos aspectos, entre ellos saber qué se va a enseñar, hacia quién va dirigida la enseñanza, de qué manera se va a lograr lo que se quiere enseñar. En los proyectos curriculares enfocados o basados por objetivos lo que se debe hacer es plantearse precisamente los objetivos, que bien pueden ser generales, particulares o específicos; no son más que las descripciones claras, precisas, concretas, de lo que se pretende alcanzar o lograr y van a depender de la temporalidad de los diseños curriculares. Los diseños curriculares por su temporalidad pueden ser, breves o prolongados, breves en el caso de un curso o taller y prolongados cuando se tratan de niveles educativos específicos; en suma, los objetivos pueden ser generales, específicos e intermedios.

Los objetivos educativos nos dan la descripción de lo que se pretende lograr con el diseño curricular e inducen a la selección de contenidos curriculares y de actividades de enseñanza-aprendizaje encaminadas a lograr los resultados que los objetivos proponen. Para conseguir éstos, que básicamente es lo que se espera asimilen los estudiantes, es necesario realizar las actividades de enseñanza-aprendizaje, actividades tanto del docente como del alumno; éstas están estrechamente vinculadas con los contenidos de aprendizaje y con los recursos con que cuentan.

Estos contenidos seleccionados pueden tener, en su estructura interna, diferentes intenciones educativas. Así, existen los contenidos con un enfoque instrumental, que

básicamente se refieren a los que sirven para desarrollar habilidades para seguir aprendiendo, tales como el lenguaje y los números o los contenidos con una estructura interna, con un enfoque formativo, que se relacionan con aquellos que tiene que ver con la formación individual del ser humano.

3.2.2 ¿Cuándo Enseñar?

El segundo componente del diseño curricular se refiere a cuándo enseñar. En el primero, el diseñador se cuestionó y planteó las intenciones, propósitos u objetivos esperados y los contenidos; este segundo componente se refiere a -sin perder de vista el primero- comenzar a seleccionar y priorizar la secuencia de presentación de dichos contenidos, de manera tal que puedan ordenarse teniendo como referente las aportaciones de la psicología al área educativa.

Así, por ejemplo, es bien sabido que cualquier conocimiento es más fácil de ser adquirido si éste representa o significa algo para quien aprende; de esta manera es más fácil buscar y seleccionar tanto contenidos de aprendizaje como actividades didácticas, por eso se recomienda partir siempre de situaciones reales, de la vida cotidiana, de aquello que tiene un significado para quien se instruye.

En lo que respecta a cómo deben ordenarse, se sugiere siempre iniciar de la conceptualización general a la conceptualización específica o particular, de esta manera no se descuida el aspecto psicológico del aprendizaje de los alumnos, ya que toma en cuenta los procesos mentales para la adquisición de conocimientos, que a su vez serán generadores de otros conocimientos y éstos a su vez tendrán su origen en el momento que, sea considerada la teoría del aprendizaje, que hace referencia a los conocimientos significativos, a esos conocimientos que le dicen, que le significan algo a quien está en proceso de aprender. Es una manera de hacer más accesible el conocimiento, la enseñanza y los recursos para el aprendizaje que se utilizan dentro del aula.

Otra preocupación al elaborar un diseño o proyecto curricular, es decidir bajo qué criterio se deben secuenciar los contenidos. Una secuenciación de estos contenidos está estrechamente ligada a la estructura interna de los mismos; la herramienta del diseñador deben ser sus propias habilidades del pensamiento, enfocadas a esa mirada general y particular de la estructura de su propio proyecto curricular.

Los criterios para secuenciar los contenidos, que no son más que las habilidades del pensamiento del diseñador de proyectos curriculares, son aquellos que se deslizan tanto en su estructura interna como en la estructura natural de los mismos. Éstos pueden ser a través de los binomios correspondientes: contenido y su relación factual, contenido y su relación conceptual, contenido y su relación de indagación, contenido y su relación de aprendizaje y contenido y su relación de utilización. Estas relaciones no son únicas, el diseñador curricular tendrá la libertad de crear sus propios contenidos y agregarle su propia relación.

3.2.3 ¿Cómo Enseñar?

Una vez que se tienen claros los objetivos y los contenidos de enseñanza surge la inquietud de cómo hacer que esos objetivos se logren, cómo hacer que esos contenidos sean apropiados para los alumnos. Aquí, los puntos de análisis son tan diversos y distintos como los son cada docente y cada alumno que se desempeña en los distintos centros escolares y que asiste a cada uno de ellos, pero se pueden sugerir algunos aspectos que la práctica docente cotidiana sugiere, retomar aspectos de la didáctica general y de la didáctica particular, de las teorías del aprendizaje y de la psicología educativa.

No se tomen las siguientes consideraciones como un manual a seguir, porque recuérdese que cada docente tiene su propia práctica pedagógica y cada alumno su propio ritmo de aprendizaje. Es necesario que quien realiza la labor docente sea una persona que posea una curiosidad intelectual, que tenga la imaginación y creatividad para hacer llegar los conocimientos a sus alumnos; debe ser una persona que además de poseer una cultura sea amante del arte, de sí mismo y de la lectura. Estos valores del maestro lo harán inexplicablemente más sensible, más perceptivo y más creativo; el docente es quien tiene que resolver el problema de cómo enseñar. Esta interrogante surge inmediatamente después de que el maestro tiene en sus manos el currículo y comienza a decidir y seleccionar las acciones que deberá realizar en su proceso de enseñanza, los recursos que va a necesitar y cómo los va a utilizar en el aula para que los contenidos sean aprendidos. Para esto deberá estar atento y ser observador, observar las actitudes de los alumnos y su desempeño dentro del salón de clases y sobre estas conductas y los posibles productos que de ella emanen, valorar su trabajo profesional.

El cómo enseñar está presente en todas las actividades o estrategias de enseñanza que el docente planea. Se plantea un sinnúmero de cuestionamientos, tales como: ¿cómo hacer que los alumnos comprendan lo que leen?, ¿cómo utilizar los conocimientos previos de los alumnos?, ¿cómo hacer que los aprendizajes sean significativos?, ¿cómo enseñar un algoritmo?, ¿cómo fomentar la lectura?. Como se ve, toda intención educativa dirigida a los alumnos siempre irá acompañada de un ¿cómo...?, pregunta que exige una respuesta.

Otro aspecto a considerar es el conocimiento que el docente tiene de sus alumnos, conocer cómo son, qué habilidades o cualidades poseen, qué habilidades tienen y cuáles deben desarrollarse, cómo aprenden, cómo se comportan dentro del salón de clases, si son participativos o no. Esto permitirá al docente poder planear sus actividades, seleccionar sus materiales o recursos para que la práctica educativa sea más eficiente.

Un aspecto más que debe considerarse, antes de responderse el cómo, es el conocimiento del contexto del centro de trabajo, para poder hacer las adecuaciones curriculares en caso de ser necesario

Por último, el cómo está íntimamente ligado a los objetivos y a los contenidos de todo diseño, proyecto o currículo.

3.2.4 ¿Qué, Cómo y Cuándo Evaluar?

La evaluación como actividad dentro del aula escolar permite emitir juicios de valoración de los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma y sobre el proceso de aprendizaje de los alumnos. Su función es la de demostrar el logro que tienen los alumnos en relación con los objetivos, contenidos y actividades de aprendizaje; sirve además para considerar la labor de la práctica docente, para identificar lo que se hizo bien, lo que debe reforzarse o lo que no se alcanzó, de acuerdo a lo planeado.

Las valoraciones se pueden hacer de diferentes maneras. De manera grupal, a través de una plenaria o lluvia de ideas sobre los aprendizajes que cada uno de los alumnos adquiere y sobre la manera como el grupo se involucra colectivamente en las actividades de aprendizaje. Además, debe promoverse la capacidad de autoevaluarse, para que de manera individual cada quien reconozca sus alcances y sus limitaciones. También conviene diferenciar acreditación de calificar: acreditación es el resultado final de aprovechamiento

de un currículo y calificar no es más que la asignación de un valor numérico socialmente construido.

El objeto de evaluar es recabar información de los logros del aprendizaje, pero también sirve al docente para analizar su propia práctica docente, ya que la manera de enseñar repercute en el interés de los alumnos; además, los estudiantes tienen su propio estilo o proceso de adquirir conocimientos. Esto sirve de base en la planeación de las diversas actividades que se desarrollan dentro del aula, ya que son las actividades de enseñanza-aprendizaje las que conducen al logro de los objetivos curriculares.

Existen muchos criterios para evaluar a los alumnos, entre ellos destacan los conocimientos previos que cada uno tiene como resultado de su experiencia, pero son el logro de los objetivos de enseñanza y la adquisición de los contenidos curriculares propuestos los que indican el avance y logro del aprendizaje, y siempre debe ser evaluado lo que se enseña. Las técnicas o instrumentos a evaluar dependen de lo que se quiere evaluar, tomando en consideración que los componentes de los contenidos se agrupan en conocimientos, habilidades o actitudes

También es necesario precisar los tiempos en que se realizará el proceso de evaluación, esta precisión requiere de una planeación. Planear y conocer la evaluación que se hace al principio de un curso o tema se denomina evaluación diagnóstica, o al aplicarla durante el transcurso del proceso educativo se llama formativa, o bien realizarla al término de un bloque de contenido se nombra sumativa.

En el proceso de evaluación no debe perderse de vista la normatividad que los centros o instituciones educativas tienen, como: dar a conocer los resultados obtenidos de una manera clara y precisa, utilizar una escala de calificación convencional o dar oportunidad de retroalimentar con base en los resultados obtenidos. Se evalúa para dar crédito al cumplimiento y logro de los objetivos curriculares y para cambiar o seguir utilizando una metodología determinada. Para eso deberán establecerse criterios de evaluación.

¿Qué es lo que se evalúa? Se evalúa la consecución de los contenidos en el diseño curricular.

¿Cuándo se evalúa? Como ya se mencionó, puede ser al inicio de un curso, de un tema, de una unidad o de un bloque de contenido (evaluación diagnóstica), también puede darse

durante el transcurso del tiempo que dure el desarrollo curricular (evaluación formativa) y cuando se culmina un periodo de aprendizaje llamada (evaluación sumativa).

¿Cómo evaluar? Es lo que se conoce como instrumentos de evaluación.

Tanto la fundamentación para la elaboración de un diseño curricular o un proyecto curricular como los diferentes componentes del currículo, visto uno a uno y vistos en su conjunto, nos dan una idea más precisa de lo que es el concepto de currículo. Como se podrá dar cuenta, es un proceso que requiere que quien o quienes lo elaboren posean una visión muy amplia de lo que se proponen y que quien lo aplica sepa interpretarlo, sea capaz de transmitirlo a los alumnos.

3.3 Programa y Programación

Antes que el docente se presente ante un grupo debe conocer el programa de lo que va a enseñar; considerado así, el programa es un recurso didáctico que el profesor tiene la obligación y responsabilidad de conocer. Un programa escolar generalmente es el producto de un trabajo interdisciplinario, donde intervienen expertos en la materia curricular, en teorías del aprendizaje, en didáctica o pedagogía.

En él suelen encontrarse los objetivos, los contenidos y las fuentes de consulta; constituye el elemento clave para la planeación didáctica. Ésta no es más que la identificación y selección de objetivos, contenidos, actividades de enseñanza-aprendizaje, recursos que se necesitan para eficientar el proceso enseñanza-aprendizaje; es recomendable conocer el mapa curricular donde está ubicado, con la finalidad de tener un panorama amplio de su inserción en el currículo.

Por su parte, la programación es la actividad que el docente realiza con base en su programa escolar sobre cómo llevar a las aulas los objetivos educativos, los contenidos de los mismos y las actividades de aprendizaje contenidas en el currículo.

La relación entre programa y programación es muy estrecha y a la vez muy amplia. Estrecha en el sentido espacial y temporal, es decir son documentos o recursos didácticos que se tienen a la mano, al alcance, que se pueden manipular; y amplia porque es aquí donde se consideran todos los factores que se involucran en el proceso enseñanza-aprendizaje. Esta programación pareciera muy sencilla si se trata de desarrollarla en

grupos con alumnos homogéneos; su dificultad más acentuada es cuando esta programación se hace cuando, en un mismo salón de clases, asisten no solamente alumnos homogéneos sino también alumnos con necesidades educativas diferentes.

3.4 Programas de Estudio

Un programa de estudio es un auxiliar donde se detallan y organizan las actividades de enseñanza-aprendizaje, en relación con los objetivos generales, terminales o de unidad; en la actualidad también se hace énfasis en el perfil del egresado.

Ángel Díaz Barriga, en su libro *Didáctica y currículum*, dice que de acuerdo a las funciones de los programas éstos pueden ser de tres tipos, “(a) del plan de estudios o del sistema educativo, (b) de la institución o academia de maestros y (c) del docente”. (Díaz Barriga, p. 38.)

El programa del plan de estudios (programa sintético) se refiere a la propuesta de todo un sistema educativo, por ejemplo el programa de estudios de educación básica en México, la cual abarca los niveles de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Esto exige la selección de contenidos y materias y la relación que puedan tener entre ellos, en grados o niveles educativos posteriores. El programa es el punto de referencia de la labor docente, que junto a su preparación profesional y la interpretación del mapa curricular podrá relacionar los contenidos y actividades de enseñanza-aprendizaje para lograr los objetivos propuestos.

En la elaboración de programas debe tomarse en cuenta también la inserción en los mismos de las competencias educativas o profesionales, según sea el caso. Estas competencias deben estar inmersas en los componentes de los contenidos y en los resultados que se espera desarrollen los alumnos.

En lo que respecta al programa de la institución o de la academia de maestros (programa analítico), se refiere al conocimiento y dominio del plan de estudios, conjugado con la experiencia de la práctica docente y el análisis de la situación del centro de trabajo y las condiciones de los alumnos; de esta manera se podrán hacer las modificaciones que se consideren pertinentes y es aquí donde cobra valor la flexibilidad de los programas. Este programa orienta y reorienta la labor docente en un centro escolar específico.

Por su parte, el programa del docente (programa guía) se refiere a la labor del maestro frente a las actividades pedagógicas; se refiere al diseño de estrategias de enseñanza-aprendizaje que se realizarán dentro del aula y a la planeación de las actividades fuera de ella. Aquí conjuga los dos programas anteriores y su preparación profesional, su experiencia, su respeto por las igualdades y las diferencias para aprender.

En la actividad docente influye mucho la didáctica del maestro, quien debe conocer la metodología de la enseñanza, la pedagogía para conducir a sus alumnos y, una vez que conozca todas las metodologías didácticas, deberá construir la suya propia, porque esto hace la diferencia entre maestros. Deberá conocer además las diversas teorías y estilos de aprendizaje.

3.5 EL CURRÍCULUM COMO PROYECTO

El currículo educativo es: “el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional”.

El currículo como Proyecto Educativo, se entiende como la integración y coherencia entre la propuesta educativa, la curricular y la práctica pedagógica, en el que el estilo, los énfasis y el carisma propio de cada institución permean tanto los aspectos gerenciales y administrativos como los académicos, en respuesta al contexto, la realidad social y sus necesidades.

En estas líneas se presenta una metodología para abordar el diseño curricular, considerando tres niveles de concreción del currículo: **1. El macro**, que constituye la Propuesta Educativa en el que se toman en cuenta los elementos de identidad de la institución, así como las demandas del contexto. **2. El nivel meso**, correspondiente a la Propuesta Curricular, en el que se abordan aspectos de índole teórica, técnica y de administración del currículo. **3. El nivel micro** referido a la Práctica Pedagógica expresada en los encuentros de aprendizaje y en la programación, donde deben concurrir

y hacer vida cada una de las dos propuestas anteriores, mediante las estrategias didácticas y de evaluación.

Esta concepción curricular requiere de la participación y reflexión colectiva, de la toma de decisiones coherentes a los planteamientos, que en algunas oportunidades pueden tener su impacto y generar cambios en las estructuras organizativas, en los reglamentos, en la reorganización de tiempos y de recursos necesarios

El definir, entender y aplicar una propuesta de Currículo como Proyecto Educativo, constituye un aporte para que el diseño y/o reforma curricular de una carrera se desarrolle de forma articulada, integralmente y con sentido de claridad en la intencionalidad y en la coherencia de esta con todos los elementos institucionales. Por lo expuesto anteriormente, se considera que la ponencia promueve la creación de conocimiento y se inserta en la temática de la “Epistemología y construcción del currículo para la formación de profesionales e investigadores de calidad”.

El currículo puede verse como un Proyecto Educativo, es el eslabón entre la teoría educativa y la práctica pedagógica, entre lo que se afirma que debe ser la educación y lo que finalmente es. El currículo establece la racionalidad entre el discurso explícito y la práctica pedagógica”.

Asumir el currículo como Proyecto Educativo implica una metodología particular para abordar el proceso de diseño y reforma curricular, que va más allá de lo que tradicionalmente se ha visto como la formulación de perfiles, pensum o plan de estudios de una carrera. Esta metodología propone la participación de los diferentes miembros de la comunidad estudiantil en un proceso de reflexión - acción.

Es conveniente considerar el análisis de diversos factores que tienen que ver con elementos externos y que inciden en dinámica curricular, alguno de ellos son los siguientes:

- Las necesidades y características de la sociedad.
- Los fines educativos emanados de las instancias gubernamentales correspondientes
- Las tendencias de la profesión según sus prácticas (decadentes, vigentes y emergentes)

Estos elementos constituyen la base para el diseño o revisión de la propuesta educativa y curricular de la institución, expresada posteriormente en las carreras que se ofrecen.

Finalidades del proyecto curricular

- a) Aumentar la coherencia de la práctica educativa a través de la toma de decisiones conjuntas por parte del equipo de profesores de cada área.
- b) Aumentar la competencia docente del profesorado a través de la reflexión sobre su práctica, reflexión necesaria para hacer explícito los criterios que justifican las decisiones tomadas en el Proyecto curricular.
- c) Adecuar al contexto las prescripciones y correcciones.

Fuentes para la elaboración del proyecto curricular

- El proyecto educativo del Centro.
- El análisis del contexto.
- El currículo básico que se prescribe en los Estatutos.

El proyecto educativo orientará en tanto en cuanto en él se han definido los rasgos de identidad del centro y los grandes propósitos que se quiere presida la práctica docente.

El análisis del contexto es fundamental, ya que el Proyecto curricular lo que pretende es concretar y adecuar a las necesidades peculiares del Centro las decisiones que se han establecido para la Escuela, y que, por tanto, son generales y poco contextualizadas.

Parte del análisis del contexto ya se ha hecho al elaborar el Proyecto educativo, pensando en el conjunto de los alumnos del Centro, en el Proyecto curricular el análisis se precisa para el alumnado de cada Área, traduciendo en decisiones más concretas como son las opciones metodológicas, de evaluación o la mejor manera de organizar la secuencia de capacidades y contenidos en cada Área.

La elaboración de un Proyecto Curricular es una tarea compleja que exige el esfuerzo continuado de toda una comunidad educativa. Constituye una labor fundamentalmente cooperativa y solidaria, con vistas a mejorar la oferta educativa de un centro dándole coherencia y continuidad en el tiempo.

Al constituir, en gran medida, un requisito novedoso y de gran trascendencia para la vida del centro, necesitará en primera instancia de un proceso más intenso y exhaustivo, que no siempre contará con las condiciones ideales para su realización.

3.6 TEORIA, DISEÑO CURRICULAR Y METODOLOGIA

¿Qué es diseño curricular?

Es diseño curricular con el concepto de planeamiento o con el currículum en su integridad (Arnaz, 1981), otros autores identifican el término con los documentos que prescriben la concepción curricular o con una etapa del proceso curricular.

El diseño curricular puede entenderse como una dimensión del currículum que revela la metodología, las acciones y el resultado del diagnóstico, modelación, estructuración, y organización de los proyectos curriculares. Prescribe una concepción educativa determinada que al ejecutarse pretende solucionar problemas y satisfacer necesidades y en su evaluación posibilita el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El diseño curricular es metodología en el sentido que su contenido explica cómo elaborar la concepción curricular, es acción en la medida que constituye un proceso de elaboración y es resultado porque de dicho proceso quedan plasmados en documentos curriculares dicha concepción y las formas de ponerla en práctica y evaluarla.

¿Cuáles son las tareas del diseño curricular?

Momento de diagnóstico de necesidades y un momento de elaboración donde lo que más se refleja es la determinación del perfil del egresado y la conformación del plan de estudio (Arnaz, 1981. Frida Díaz Barriga, 1996).

Hay un predominio del tratamiento de tareas del currículum sin precisar la dimensión del diseño curricular y de la explicación de su contenido para el nivel macro de concreción curricular y especialmente para la educación superior que es donde ha alcanzado mayor desarrollo esta materia.

Una de las concepciones más completas sobre fases y tareas del currículum es la de Rita M. Álvarez de Zayas (1995), de la cual se parte en este trabajo para hacer una propuesta, que se distingue de la anterior primero, en que precisa las tareas para la dimensión de

diseño; segundo, hace una integración de fases que orienta con más claridad el contenido de las tareas y el resultado que debe quedar de las mismas; tercero, se precisa más la denominación de las tareas; y cuarto, el contenido de las tareas se refleja en unos términos que permite ser aplicado a cualquier nivel de enseñanza y de concreción del diseño curricular.

Tareas del Diseño Curricular

1ra. Diagnóstico de problemas y necesidades.

2da. Modelación del Currículum.

3ra. Estructuración curricular.

4to. Organización para la puesta en práctica.

5ta. Diseño de la evaluación curricular.

¿Qué se hace en cada una de las tareas y cuál es su contenido?

-1ra. Diagnóstico de problemas y necesidades.

Esta consiste en el estudio del marco teórico, es decir, las posiciones y tendencias existentes en los referentes filosóficos, sociológicos, epistemológicos, psicológicos, pedagógicos y didácticos que influyen en los fundamentos de la posible concepción curricular, sobre las cuales se va a diseñar el currículum. Es un momento de estudio y preparación del diseñador en el plano teórico para poder enfrentar la tarea de explorar la práctica educativa. El estudio de las bases y fundamentos le permite establecer indicadores para diagnosticar la práctica. El contenido de esta tarea permite la realización de la exploración de la realidad para determinar el contexto y situación existente en las diferentes fuentes curriculares.

Se explora los sujetos del proceso de enseñanza-aprendizaje, sus cualidades, motivaciones, conocimientos previos, nivel de desarrollo intelectual, preparación profesional, necesidades, intereses, etc. Se incluye aquí la exploración de los recursos humanos para enfrentar el proceso curricular. En general se explora la sociedad en sus condiciones económicas, sociopolíticas, ideológicas, culturales, tanto en su dimensión social general como comunitaria y en particular las instituciones donde se debe insertar el egresado, sus requisitos, características, perspectivas de progreso, etc. Estos elementos deben ofrecer

las bases sobre las cuales se debe diseñar la concepción curricular. Debe tenerse en cuenta también el nivel desarrollo de la ciencia y su tendencia, el desarrollo de la información, esclarecimiento de las metodologías de la enseñanza, posibilidades de actualización, etc. Se diagnostica además el currículum vigente, su historia, contenidos, contextos, potencialidades, efectividad en la formación de los alumnos, la estructura curricular, su vínculo con la vida, etc. Para realizar la exploración se utilizan fuentes documentales, los expertos, los directivos, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la literatura científica, etc.

Los elementos que se obtienen de la exploración permiten caracterizar y evaluar la situación real, sobre la cual se debe diseñar y en su integración con el estudio de los fundamentos teóricos posibilita pasar a un tercer momento dentro de esta etapa que consiste en la determinación de problemas y necesidades. En este momento se determinan los conflictos de diversas índoles que se producen en la realidad, por ejemplo:

- Lo que se aprende y lo que se necesita.
- Lo que se enseña y lo que se aprende.
- Lo que se logra y la realidad, entre otras.

Estos conflictos se clasifican, se jerarquizan y se determinan los problemas que deben ser resueltos en el proyecto curricular. Del estudio anterior también debe surgir un listado de necesidades e intereses de los sujetos a formar que deben ser tenidos en cuenta en el currículum a desarrollar. De todo esto se deriva que en la tarea de diagnóstico de problemas y necesidades se pueden distinguir tres momentos:

1. Estudio del marco teórico.
2. Exploración de situaciones reales.
3. Determinación de problemas y necesidades.

El resultado de esta tarea debe quedar plasmado en una breve caracterización de la situación explorada y los problemas y necesidades a resolver.

-2da. Modelación del currículum.

En esta tarea se precisa la conceptualización del modelo, es decir, se asumen posiciones en los diferentes referentes teóricos en relación con la realidad existente. Se explicita cual es el criterio de sociedad, hombre, educación, maestro, alumno, etc. Se caracteriza el tipo de currículum, el enfoque curricular que se ha escogido. Un momento importante de la concreción de esta tarea es la determinación del perfil de salida expresado en objetivos terminales de cualquiera de los niveles que se diseñe. El perfil de salida se determina a partir de:

Bases-económicas, políticas, ideológicas, culturales en relación con la realidad social y comunitaria.

- Necesidades sociales
- Políticas de organismos e instituciones
- Identificación del futuro del egresado, campos de actuación, calidades y habilidades y conocimientos necesarios para su actuación y desarrollo perspectivo.

Estos elementos deben quedar expresados de forma integrada en objetivos para cualquiera de los niveles que se diseña. Por la importancia que tiene la determinación del perfil del egresado y la concepción de los planes de estudio. La modelación del currículum incluye una tarea de mucha importancia para el proceso curricular y es la determinación de los contenidos necesarios para alcanzar los objetivos terminales. Se entiende por determinación de contenidos la selección de los conocimientos, habilidades y cualidades que deben quedar expresados en programas de módulos, disciplinas, asignaturas, programas directores, componentes, de acuerdo al criterio de estructuración que se asuma y el tipo de currículum adoptado, precisados al nivel que se está diseñando.

Además de los contenidos se debe concebir la metodología a utilizar para el desarrollo curricular. La metodología responderá al nivel de concreción del diseño que se esté elaborando, de tal forma que si se trata de un plan de estudio la metodología se refiere a como estructurar y evaluar el mismo, así mismo si se trata de un módulo, disciplina, asignatura, una unidad didáctica, un componente, etc., debe quedar revelada la forma de desarrollar y evaluar su aplicación práctica.

En la medida que la concepción es de currículum cerrado o abierto, la responsabilidad de determinar contenidos y metodologías recaerá en los niveles macro, meso y micro de concreción de diseño curricular.

En la tarea de modelación se pueden distinguir tres momentos fundamentales.

1. Conceptualización del modelo.
2. Identificación del perfil del egresado o los objetivos terminales.
3. Determinación de los contenidos y la metodología.

El resultado de esta tarea debe quedar plasmado en documentos en los que están definidas las posiciones de partida en el plano de la caracterización del currículum del nivel que se trate; los objetivos a alcanzar; la relación de los conocimientos, habilidades, cualidades organizados en programas o planes de acuerdo a la estructura curricular que se asuma, del nivel de que se trate y de lo que se esté diseñando; y las orientaciones metodológicas para la puesta en práctica.

-3ra. Estructuración curricular.

Esta tarea consiste en la secuenciación y estructuración de los componentes que intervienen en el proyecto curricular que se diseña. En este momento se determina el orden en que se va a desarrollar el proyecto curricular, el lugar de cada componente, el tiempo necesario, las relaciones de precedencia e integración horizontal necesarias y todo ello se lleva a un mapa curricular, donde quedan reflejadas todas estas relaciones. Esta tarea se realiza en todos los niveles de concreción del diseño curricular aunque asume matices distintos en relación a lo que se diseña. La secuenciación o estructuración está vinculada a la concepción curricular ya que esta influye en la decisión de la estructura.

Por la importancia que posee el plan de estudios respecto a esta tarea, se incluye al final del capítulo una explicación de las características de este documento del currículum.

-4ta. Organización para la puesta en práctica del proyecto curricular.

Esta tarea consiste en prever todas las medidas para garantizar la puesta en práctica del proyecto curricular. Es determinante dentro de esta tarea la preparación de los sujetos que van a desarrollar el proyecto, en la comprensión de la concepción, en el dominio de los niveles superiores del diseño y del propio y en la creación de condiciones. La preparación del personal pedagógico se realiza de forma individual y colectiva y es muy importante el nivel de coordinación de los integrantes de colectivos de asignatura, disciplina, año, grado, nivel, carrera, institucional, territorial, etc., para alcanzar niveles de integración hacia el logro de los objetivos. Este trabajo tiene en el centro al alumno para diagnosticar su desarrollo, sus avances, limitaciones, necesidades, intereses, etc., y sobre su base diseñar acciones integradas entre los miembros de los colectivos pedagógicos que sean coherentes y sistemáticas.

Esta tarea incluye además, la elaboración de horarios, conformación de grupos clases y de otras actividades, los locales, los recursos, por lo que en ella participan todos los factores que intervienen en la toma de decisiones de esta índole, incluyendo la representación estudiantil.

-5ta. Diseño de la evaluación curricular.

En todos los niveles y para todos los componentes del proyecto curricular se diseña la evaluación que debe de partir de objetivos terminales y establecer indicadores e instrumentos que permitan validar a través de diferentes vías, la efectividad de la puesta en práctica del proyecto curricular de cada uno de los niveles, componentes y factores.

Los indicadores e instrumentos de evaluación curricular deben quedar plasmados en cada una de los documentos que expresan un nivel de diseño, es decir, del proyecto curricular en su concepción más general, de los planes, programas, unidades, componentes, etc.

El criterio asumido en esta teoría acerca de asumir el diseño curricular como una dimensión del currículum y no como una etapa y definir en su metodología tareas, permite comprender que su acción es permanente y que se desarrolla como proceso en el mismo tiempo y espacio del resto de las dimensiones, reconociendo que hay tareas del mismo que pueden responder a otras dimensiones como las de desarrollo y evaluación, no

obstante hay tareas que por sus resultados deben preceder en el tiempo a otras para lograr una coherencia en el proceso curricular.

Metodología para la Elaboración del Perfil Profesional

De acuerdo con la literatura de Díaz-Bárrigá, el perfil profesional se puede estructurar siguiendo cuatro pasos los cuáles son y consisten en:

1) **Determinación de áreas, temas y contenidos:** Este punto está estrechamente relacionado con el perfil profesional, y por éticamente consiste en desglosar cada uno de estos enunciados en sus elementos más mínimos. Pará esto se realizar un análisis detallado de cada uno de los rubros pará desármalos en conocimientos y habilidades, considerando los básicos, terminales, intermedios, y colaterales necesarios para el logro de cada objetivo mencionado en el perfil profesional, lo que implica todo aquello que el estudiante debe saber y saber hacer para alcánzalo.

Pará una mejor comprensión de este punto, Díaz-Bárrigá proporciona un ejemplo muy ilustrativo que es el siguiente:

AREAS	TOPICOS	ELEMENTOS QUE PROVEE
Tecnológica	Sistematización educativa Organización de materiales de enseñanza Evaluación educativa Métodos u técnicas instruccionales Diseño de estrategias instruccionales	Conocimientos, habilidades y práctica profesional
Metodológica	Metodología experimental y de campo Estadística	Habilidades y práctica profesional

	Medición Investigación evaluativa	
Desarrollo personal, académico y profesional	Manejo del ambiente Manejo personal Expresión oral y escrita Habilidades profesionales	Habilidades de apoyo
Psicológica	Desarrollo integral Teorías y sistemas de la psicología Aprendizaje	Teóricas

Cuadro 1.6

2) **Organización de contenidos en materias o módulos:** La segunda etapa consiste en determinar los contenidos que conforman el currículum, esto se logra agrupando el listado anterior en áreas generales, tanto teóricas como prácticas y profesionales, éstas se establecen de acuerdo con el grado de similitud que los elementos tienen entre sí. Una vez realizado esto, se reúnen por tópicos, reuniendo los conocimientos y habilidades afines a cada uno para constituir una asignatura o módulo.

3) **Estructuración del plan curricular:** El siguiente paso consiste en seleccionar el tipo de plan de estudios que se adopta, el cuál puede ser una de las tres opciones siguientes:

- a) **Plan lineal:** Conjunto de asignaturas que se cursan consecutivamente durante una serie de ciclos escolares.
- b) **Plan modular:** el cuál consta de un conjunto de módulos.
- c) **Plan mixto:** Conformado por la combinación de un tronco común y un conjunto de especializaciones entre las cuáles el alumno elige una.

También se debe establecer la secuencia la cual tiene dos versiones:

a. **Secuencia horizontal:** Asignaturas o módulos que deberá ser cursados en un mismo ciclo escolar.

b. **Secuencia vertical:** corresponde a la seriación de las asignaturas, es decir el orden en que las asignaturas deberán ser cursados en diferentes ciclos.

4) **Establecimiento del mapa curricular:** una vez que se han definido las asignaturas, el orden y la seriación, es momento de especificar los detalles formales de la malla curricular o mapa, en donde se va a establecer la duración de cada asignatura, su valor en créditos así como las asignaturas que conformarán cada ciclo escolar.

Es importante mencionar que para realizar este procedimiento, cada institución tiene preestablecidas normativas que rigen el tipo de créditos que se estarán manejando para el programa y este dependerá del nivel de estudios que se esté planteando. En nuestro país, una gran cantidad de programas se han alineado a lo que establece la ANUIES á través del SATCA (Sistema de Asignación y Transferencia de Créditos Académicos) ya que esto permite la movilidad estudiantil entre carreras afines con la homologación de créditos que comúnmente se le conoce como reconocimiento o convalidación de estudios, que prácticamente consiste en validar los créditos obtenidos en una institución cuándo un alumno proviene de otra o cuándo ha cursado una o dos materias en una segunda institución.

La siguiente tabla muestra la forma en que los créditos son asignados, de manera que por cada 16 horas de docencia tradicional, en el salón de clases valor de 1 crédito, así que si una asignatura tiene cuatro horas por semana en dos semanas el alumno habrá acumulado un crédito, a esto se le suma también los créditos obtenidos por las prácticas profesionales que realice así como actividades de aprendizaje independiente. Para obtener el valor de créditos de la asignatura, se suman todos estos factores y se obtiene el total.

Tipo	Ejemplos de actividad	Criterio
<u>Docencia</u> ; Instrucción frente a grupo de modo teórico, práctico, a distancia o mixto.	Clases, laboratorios, seminarios, talleres, cursos por Internet etc.	16 hrs. = 1 crédito.
Trabajo de campo profesional <u>supervisado</u> .	Estancias, ayudantías, prácticas profesionales, servicio social, internado, estancias de aprendizaje, veranos de la investigación, etc.	50 hrs. = 1 crédito.
Otras actividades de aprendizaje individual o <u>independiente</u> a través de tutoría y/o asesoría.	Tesis, proyectos de investigación, trabajos de titulación, exposiciones, recitales, maquetas, modelos tecnológicos, asesorías, vinculación, ponencias, conferencias, congresos, visitas, etc.	20 hrs. = 1 crédito. Para asignar créditos a cada actividad se debe. (1) Especificar y fundamentar la actividad en el plan de estudios. (2) Preestablecer el % de créditos que pueden obtenerse en un programa específico. (3) Un producto terminal que permita verificar la actividad.

Cuadro 1.7

5) **Elaboración de los programas de estudios:**

Se deben crear un programa de estudios por cada asignatura o módulo de la carrera. Es importante crear los programas con anticipación y actualizarlos periódicamente y que estos posean al menos los siguientes elementos:

- a. Datos generales
- b. Introducción
- c. Objetivos terminales
- d. Contenido temático
- e. Descripción de las actividades planeadas
- f. Recursos necesarios
- g. Tiempos estimados
- h. Evaluación

3.7 PROSPECTIVA DE LA EDUCACION PSICOPEDAGOGICA

El sentido educativo y ético de la orientación psicopedagógica

Toda acción educativa puede ser entendida como un asunto moral. La enseñanza y la orientación psicopedagógica constituyen en sí mismas problemas morales (Beck, 1973; Postman, 1999). Nuestras acciones profesionales han de estar investidas de sentido ético, y desde esta plataforma ética hemos de desentrañar los motivos que nos impelen a actuar de determinada manera, a elegir ciertos caminos, desestimando otros. Además, la labor psicopedagógica se desarrolla en un marco de relaciones amplias, con personas sobre las cuales es factible ejercer posiciones de poder y cierta dirección e influencia sobre las trayectorias posibles de vida.

La racionalidad ética de la que, necesariamente, ha de estar investida toda actuación profesional podría alcanzarse si somos capaces de embarcarnos en el viaje del autoconocimiento y de la reflexión sistemática (Gimeno, 1998, p. 49). Es esencial que seamos capaces de pensar en lo que hacemos; y ello se circunscribe a esas actividades al alcance de todo ser humano: la labor, el trabajo y la acción.

Los problemas en educación no son más que el fiel reflejo de los problemas más profundos de nuestra época. Por tanto, no se resuelven sólo con una mayor inversión en recursos humanos y/o materiales, o con actuaciones o regulaciones administrativas, aunque las mismas puedan tener algún alcance.

Cuando las personas piden educación lo que realmente están demandando son “ideas que les presenten al mundo y a sus propias vidas en una forma inteligible. Cuando una cosa es inteligible se tiene un sentimiento de participación; cuando una cosa no es inteligible se tiene un sentimiento de enajenación” (Schumacher, 1983, p. 86).

Las responsabilidades en materia de orientación profesional

Según datos de la OCDE, la nueva generación que se incorpora hoy al mundo laboral ha de prever que a lo largo de su vida cambiarán seis o más veces de trabajo; dicha organización también apunta la previsión de que el 40% de los trabajos aún no se han inventado.

Si queremos ofrecer una orientación académica y profesional de calidad es necesario integrarla en las distintas áreas curriculares, además de ser tratada de manera específica en la tutoría.

Las responsabilidades encaminadas a la mejora de la calidad educativa

Se persigue un sistema educativo de calidad y un subsistema de orientación y asesoramiento a los centros presididos igualmente por el compromiso de la calidad. Los subsistemas de orientación y asesoramiento han de contribuir a que los indicadores de calidad se articulen y queden plasmados en la realidad de los centros: la cualificación y formación del profesorado, la programación docente, la innovación e investigación, los recursos formativos, la función directiva y la evaluación del sistema educativo. La orientación escolar y profesional es un elemento crucial de la calidad de la enseñanza y forma parte del proceso educativo, de ahí que se establezca la función orientadora de todo el profesorado.

- La idea de calidad es dinámica, está sometida a evolución y cambios permanentes; los estándares o criterios de calidad se van fijando en función de la práctica diaria.
- La calidad está en estrecha relación con la comprensión, habilidades, compromisos y grado de responsabilidad de los orientadores, así como de la creación y permanencia de conceptos y valores compartidos. Así, la calidad es una cualidad inherente a los profesionales de la orientación y no tanto de los sistemas a los que sirve.
- Los estándares o criterios de calidad han de hacerse públicos; de esta manera los clientes y las entidades financiadoras, reales o potenciales, pueden apreciar y someter a consideración la relevancia de los criterios establecidos y las evidencias de los logros.
- La evaluación de la calidad estará estrechamente vinculada a la experiencia del cliente, a la visión que éste tenga de la calidad del servicio recibido.

Las responsabilidades encaminadas a la mejora de la atención al alumnado

La atención al alumnado no sólo proporciona el propósito moral para el cambio, sino que alienta a los estudiantes, a los docentes, a los directores, a los padres y a toda la comunidad educativa a perseverar en el camino que conduce al cambio de las escuelas.

Éstas no sólo son las encargadas de crear buenos estudiantes, también lo son de crear buenas personas.

En realidad no corren buenos tiempos para la atención al alumnado. Las condiciones de la postmodernidad, sobre todo las laborales, abocan a los seres humanos a invertir su tiempo en "tiempo de trabajo" y, en ocasiones, la sobreexplotación o la auto explotación es la tónica predominante de la sociedad del siglo XXI.

Las reformas en educación afectan por lo general a la estructura, a los programas y a las distintas concepciones sobre la forma de operar de los diferentes subsistemas de apoyo a la institución escolar. De igual manera las reformas, generalmente, han ido ampliando la edad de la escolarización obligatoria y, con ello, se generan nuevos retos a la institución escolar y a los servicios de asesoramiento/apoyo.

UNIDAD IV

PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

4.- EL PROGRAMA GENERAL ANUAL

4.1 Definición

La Programación General Anual es un documento institucional que recoge, todos los aspectos relativos a la organización y funcionamiento del centro, incluidos los proyectos, el currículo, las normas, y todos los planes de actuación acordados y aprobados.

Tiene un carácter funcional y abierto en el que los centros docentes reflejan sus objetivos y decisiones tomadas por los órganos colegiados de gobierno y de coordinación docente.

La Programación General Anual es el documento que permite hacer operativos en el ámbito temporal que le es propio, los propósitos, la orientación y los compromisos formulados en el Proyecto Educativo del centro y en los proyectos curriculares, garantiza la coordinación de todas las actividades, el correcto ejercicio de las competencias de los diferentes órganos de gobierno y de coordinación docente y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.

El programa anual de trabajo es un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas que la comunidad educativa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos por la institución educativa en el plazo de un año. En este sentido subrayamos que se trata de un plan operativo.

Importancia

- Contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados en el Proyecto Educativo Institucional.
- Orienta la organización que necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año.

- Focaliza la orientación educativa, las prácticas escolares, el aprendizaje, el sistema de evaluación y la significatividad de los resultados obtenidos para mejorar las situaciones problemáticas detectadas.

- Relaciona la obtención de recursos materiales, financieros y humanos que se necesita para una eficiente administración, racionalizando y priorizando los recursos disponibles de la institución.

- Incluye la participación organizada y democrática de la comunidad educativa como mecanismo de apoyo al proceso educativo.

Características

- Es de corto plazo. Generalmente de un año de duración.
- Su horizonte es temporal. Debe corresponder al ciclo presupuestal.
- Responde explícitamente a varios aspectos:

- ¿Qué debe hacerse?-----Tareas, acciones.

-¿Cuándo se debe hacer?-----Tiempo

-¿Cómo se debe hacer?-----Estrategia

- ¿Quién lo debe hacer?-----Responsables

-¿Con que recursos?-----Humanos, técnicos, materiales

-¿Qué resultados se esperan?-----Metas.

- ¿Cómo medir los resultados?-----Indicadores

Elementos

El Plan anual de trabajo debe considerar un conjunto de elementos estructurados en forma lógica, de tal manera que obtenga coherencia interna, es decir, correspondencia entre sus partes:

1. Diagnóstico o identificación de las necesidades prioritarias.

Los insumos que se deberán considerar son el diagnóstico del Proyecto Educativo institucional y el diagnóstico situacional de coyuntura local y regional.

Ambos diagnósticos deberán reflejar el problema o situación que se quiera cambiar, las necesidades que queremos atender y las condiciones que tenemos para modificar la situación. Se deberá tener en cuenta cual es la situación deseada.

2. Objetivos anuales u operativos.

¿Qué se quiere lograr en un año?

Los objetivos son parte central del proceso de planificación, porque definen los propósitos del trabajo anual. Estos deben ser realistas y coherentes con los recursos viables de realizarse en un año, y deben expresar los cambios o beneficios que se irán obteniendo en la ejecución parcial o total de los objetivos estratégicos determinados en el Proyecto Educativo Institucional

Los objetivos se formulan a partir de la búsqueda de soluciones de las necesidades expresadas en el diagnóstico y deben poseer algunas características básicas: claridad, forma concreta, factibilidad y ser evaluables.

3. Metas.

La meta es la determinación de la cantidad y tipo de bienes, servicios, recursos y obras que recibe la población objetivo (alumnos, docentes, padres de familia). Estas se traducen de los objetivos en términos cuantitativos, es decir dimensionan los objetivos que se pretenden alcanzar al cabo de un año. Las metas se concretan a través de la realización de las actividades.

A nivel de la Institución Educativa, las metas que usualmente se programan están referidas a lo siguiente:

Metas de atención	Matricula de alumnos por niveles y grados.
Metas físicas	Docentes clasificados por categoría profesional y situación laboral, necesidades de personal y administrativas.
Metas de equipamiento	Aulas, mobiliario, canchas, bebederos, etc.
Metas de eficiencia interna	Indicadores de promoción, deserción, repetición.
Metas de capacitación	Del personal docente y directivo.

4. Estrategias.

¿Cómo lograr los objetivos y las metas?

Se elabora sobre la base de posibilidades que plantea la matriz FODA. La estrategia estudia, analiza y selecciona aquellas alternativas que sean más realistas y se acomoden a las condiciones y medios de la institución educativa.

5. Actividades y proyectos específicos.

¿Qué actividades y/o proyecto permitirán lograr los objetivos y en qué tiempo?

Las actividades y proyectos surgen o son identificados al definir las estrategias para lograr los objetivos del plan. Un objetivo no puede cumplirse si no se despliegan actividades para conseguirlo. Una actividad se define como un paquete de tareas organizadas, secuenciadas y relacionadas que apuntan a obtener un resultado concreto.

Una actividad es una acción necesaria para transformar los recursos (humanos, materiales, físicos, tecnológicos, y uso del tiempo) dados en resultados planificados dentro de un

periodo de tiempo determinado. En este caso, la actividad tiene por objeto identificar las tareas básicas por medio de las cuales se cumplirán las metas y los objetivos estratégicos.

6. Recursos.

¿Qué medios se utilizaran?

Cada actividad implica la movilización de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de tiempo.

7. Evaluación

La evaluación consiste en observar y registrar como anda lo programado, si se detectan contratiempos y como estos pueden ser reorientados para la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para el monitoreo, se recomienda identificar indicadores que permitan evaluar el proceso de ejecución.

- I. Elaboración del Documento Final: desarrollo del plan anual de trabajo

4.2 ELABORACION Y APROBACION

¿Quién lo elabora?

El equipo directivo coordinará y se responsabilizará de la elaboración de la Programación General Anual del Centro Educativo (en adelante PGA), de acuerdo con los criterios adoptados por el consejo escolar, propuestas realizadas por el claustro de profesores y de las asociaciones de padres y madres del alumnado.

¿Cuándo y quién la aprueba?

La aprobación quedará sujeta a lo establecido en los estatutos de Organización del Centro Educativo; esto varía dependiendo si hablamos de una Institución Pública o Privada; sin

embargo como común denominador; la aprobación estará a Cargo a los niveles de mayor jerarquía.

Habrá un seguimiento periódico de la misma que incluya la verificación de la adopción de medidas adecuadas en caso de incumplimiento por alguno de los miembros de la Comunidad Educativa.

Etapas para la Elaboración

2. Revisión del marco orientador.

Dicho marco orientador es por excelencia el Proyecto Educativo Institucional (proyecto educativo de centro). Por cuanto es un documento que expresa un propósito colectivo donde el Director, los profesores, y los demás miembros de la comunidad educativa proponen cambios progresivos, importantes y necesarios en la institución educativa y se comprometen a realizarlos. La misión y la visión, los principios, los valores y objetivos estratégicos postulados en el PEI serán elementos orientadores para la elaboración del Plan Anual de Trabajo

3. Análisis de la Situación.

Es un procedimiento de autoanálisis en el cual los integrantes de la institución educativa reflexionan y se interrogan sobre la calidad y condiciones que se ofrecen en el servicio educativo, sobre las prácticas pedagógicas y circunstancias en que trabajan los actores educativos. Se da por sentado que se utilizara el diagnóstico del PEC, lo cual implica el análisis de la matriz FODA de cada área de gestión. A partir de ello, será preciso jerarquizar los problemas y seleccionar aquellos que sean más relevantes y prioritarios, teniendo en cuenta al mismo tiempo que su solución este bajo el control de la institución educativa.

¿Qué ha de incluir?

1. Misión
2. Visión
3. Valores
4. Diagnóstico Estratégico
5. Planteamiento de Objetivos Estratégicos
6. Definición de Estrategias, Programas y Planes de Acción
7. Métodos de Evaluación
8. Indicadores
9. Seguimiento

UNIDAD V

5. LA EVALUACIÓN DE LOS CENTROS DOCENTES

5.1 El Enfoque de la ECD- Evaluación Psicopedagógica

Los actores principales poseen información importante para la evaluación, no sólo como fuente de datos sino como intérpretes de los méritos y deficiencias que podemos hallar. Las posibilidades de realizar con éxito la evaluación están muy relacionadas con el planteamiento que de ella se hace. Existe un conjunto de elementos relacionados con su enfoque. La evaluación puede ser solicitada o impuesta, burocrática o funcional, sin consecuencias o discriminativa, simbólica, útil, etc. De la priorización de estas opciones dependerá el éxito de la evaluación o, lo que es lo mismo, que ésta sea realmente útil, que sus resultados se utilicen en la práctica. El enfoque que se dé a la evaluación es determinante para que ésta sea aceptada y se internalice en el funcionamiento de las instituciones. La evaluación es un proceso eminentemente comunicativo y colegiado que incide en la cultura de las personas y de las instituciones. Como ya se ha mencionado, este proceso está condicionado por muchos factores de tipo social: las creencias y las

experiencias de los profesores, las expectativas, la cultura de las instituciones, el clima relacional, etc.

Desde la perspectiva interna, las organizaciones tienen dificultades para evaluar e innovar. Las innovaciones encuentran resistencias en la cultura de los centros. Los profesionales se sienten inseguros fuera de sus rutinas y formas de proceder por lo que ofrecen resistencias. Por tanto, para facilitar la evaluación se debe considerar la cultura, identificar la manera cómo los actores perciben y describen la realidad y a qué cosas reaccionan oponiéndose a la organización.

¿Cómo podemos incidir en la utilidad y el uso de la evaluación a partir de su enfoque? La evaluación ha de ser útil, rigurosa, comprensiva y deseada por los actores que la han de utilizar. Michael Patton afirma que *"la participación fomenta el uso"*. Sus ideas están bajo el paraguas de la de la evaluación centrada en la utilización. El criterio para determinar si una evaluación es buena es ver si se usan sus resultados. La evaluación participativa reivindica su capacidad para maximizar los beneficios que obtiene una organización. Los actores internos seleccionan mejor los contenidos de la evaluación por lo que sus resultados están más relacionados con la solución de los problemas. En cambio, los evaluadores externos suelen tener más habilidades técnicas, conocimientos de estrategia y mayor competencia a la hora de elaborar informes. Ambas aportaciones deben ser tomadas en consideración.

La evaluación participativa puede ser el mejor modo de adquirir una buena comprensión de los puntos fuertes y débiles, y de avanzar hacia la mejora. Ahora bien, resulta casi imprescindible contar con facilitadores. En este escenario, la Inspección educativa puede asumir un papel importante.

"A medida que los actores implicados se van responsabilizando más de la marcha del estudio, el evaluador profesional pasa a ser más un asesor y un facilitador del desarrollo organizativo"(Bickman y Rog 1998)

5.1.1 Ámbito de la Evaluación

Hay tres ámbitos para evaluar:

*Administración educativa.

*Centros escolares

*Procesos de enseñanza-aprendizaje

La administración es la encargada de dirigir las normas y lineamientos que establece la organización y la función del sistema educativo.

El rendimiento del estudiante no depende solo de él y del maestro sino que también de la administración y de los centros escolares.

Los procesos de enseñanza- aprendizaje constituyen un indicador relevante para evaluar el funcionamiento de los centros por lo que no puede ser reflejado como ámbito separado.

El marco en que se desarrolla el sistema educativo de un país se determina por la administración correspondiente, la cual emite las normas, y las vías del funcionamiento general.

La estructura y los principios del sistema educativo es el reflejo de la sociedad en que se desenvuelve. La administración es la estructura del sistema escolar y su funcionamiento debe ser coherente y coordinado para que favorezca el rendimiento. Los procesos de enseñanza-aprendizaje se desarrollan fundamentalmente dentro del aula.

La evaluación se conforma así como un elemento primordial de perfeccionamiento en los centros escolares.

El control y la evaluación del funcionamiento deben constituir una práctica habitual dentro del sistema educativo.

La evaluación interna es un medio más eficaz de mejorar paso a paso su calidad de funcionamiento y resultados.

Las técnicas e instrumentos de evaluación se describen con el suficiente detalle para que sea factible su aplicación como la elaboración.

Un modelo evaluador (diagnostico, formativo, verificador) debe ser individualizado para cada centro elaborado por profesionales y sumamente práctico para dirigir el cambio hacia la mejora.

La propuesta de evaluación será abierta, cualitativa y ampliadora del modelo actual.

5.1.2 Aspectos a Considerar

Las características de la evaluación son "orientaciones" o "predisposiciones" que adoptamos para configurar un determinado estilo o enfoque de la evaluación. Queremos evitar utilizar el término "modelo". La idea de definir un modelo que dé respuesta tanto al diseño como a la aplicación de la evaluación es una tarea que responde más a los deseos de facilitar la evaluación que a las posibilidades que permite la propia realidad. El nivel de complejidad de la realidad educativa y concretamente la de los centros educativos hace que sea prácticamente imposible la construcción de un modelo que dé respuesta a las características de las distintas acciones evaluativas que pueden llevarse a cabo.

Por lo tanto a nuestro juicio entendemos que existen determinadas orientaciones, "estilos" o "predisposiciones" generales, que configuran un determinado enfoque de la evaluación.

Cuando realizamos una evaluación concreta elegimos y priorizamos algunas de estas predisposiciones. Es imposible que una determinada acción evaluativa considere todas las predisposiciones al mismo tiempo y, posiblemente, ni siquiera es necesario. Pero, eso sí, la mayoría de las evaluaciones han de considerar varias de estas predisposiciones, las cuales marcan un estilo.

Así pues, para facilitar el éxito de la evaluación, es preciso seguir un estilo atento a los propósitos de la evaluación y al contexto en el que se han de producir los procesos de evaluación y cambio. En nuestro contexto educativo creemos que la evaluación de centros ha de considerar las siguientes predisposiciones:

5.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Compresiva-criterial

Un estilo útil a las finalidades de la evaluación de la educación debe considerar dos maneras de abordar el trabajo de la evaluación: una orientada a las mediciones y otra orientada a la experiencia. Cada una enriquece la investigación de forma distinta y ambas

merecen ser incluidas en la mayoría de estudios. Ambas orientaciones son necesarias porque la evaluación consiste en el conocimiento del valor de algo, y buena parte de dicho conocimiento proviene de la experiencia personal y de nuestra propia conciencia. Las respuestas de los implicados, los contrastes de opinión e información, los juicios emitidos desde los contextos más cercanos son un material básico para esta perspectiva. Se trata del concepto experiencial de la calidad para abordar la valía por encima del mérito de los resultados.

Los estándares expresan una cantidad, un nivel o una manifestación de un criterio determinado que indica la diferencia entre dos niveles de mérito; es una puntuación de corte. Son útiles ya que nos permiten realizar estudios comparativos ya sea entre realidades educativas o de una misma realidad a lo largo del tiempo.

Aunque se ha comentado con anterioridad, conviene recordar de nuevo que la evaluación de programas requiere valorar la información obtenida sobre los componentes de un programa comparándola con algún referente interno o externo de calidad, es decir, con un criterio. En alguna propuesta se ha planteado la posibilidad de abordar la evaluación de programas sin contar con criterios previamente establecidos (Cronbach, 1981). La idea de una evaluación sin criterios no supone, contra lo que la propia expresión parece sugerir, que se establezcan valoraciones sobre un programa sin establecer elementos de comparación; por el contrario, plantea la posibilidad de criterios emergentes al proceso mismo de evaluación.

Comencemos, no obstante, definiendo los términos claves de este tema; criterio, estándar, indicador, descriptor... Un criterio es un objetivo de calidad respecto del que puede ser valorado un programa de intervención psicopedagógica. Ese criterio puede establecerse en forma de normas o estándares y en forma de criterios no estándares.

Las normas (estándares) son unidades de medición (Dewey, 1934). Las que se manejan en el sistema educativo proceden, según Noriega y Muñoz (1996), de dos fuentes principales:

Legislativa: las disposiciones legales establecen multitud de “declaraciones de expectación” obligatorias en cuanto a su cumplimiento. Reciben el nombre específico de normas legales.

Cuando situamos como estándar de calidad de un proyecto curricular o de un programa especial (p.e. adaptación curricular) la adaptación a las características del entorno y los alumnos, simplemente nos estamos haciendo eco de una norma legal que establece la necesidad de que el PCC u otros programas se elaboren teniendo en cuenta las características del entorno y los alumnos.

Epistemológica: los especialistas y profesionales en un determinado área de las Ciencias de la Educación han llegado a una serie de conclusiones que sirven para elaborar las directrices con las que guiar los procesos educativos.

Fijar normas o estándares de evaluación requiere de un importante nivel de consenso social, para que sean reconocidas tienen que ser aceptadas colectivamente. Así, respecto del contenido del programa un criterio estándar de calidad es la coherencia entre el programa y las bases socio-psicopedagógicas (la teoría) en que dice ampararse. Este criterio permitiría, valorar la medida en que el programa se apoya en unos fundamentos teóricos sólidos.

En relación con el desarrollo del programa, un criterio que cuenta con el suficiente respaldo entre los evaluadores es el de la conformidad con la planificación: la constatación de un nivel aceptable de conformidad entre planificación y desarrollo es un término que permite establecer la calidad de la aplicación de un programa.

Los estándares admiten diferentes gradaciones, desde un mínimo exigible hasta un óptimo deseable. Esta característica permite conducir el proceso de evaluación a través de estándares que matizan la frecuencia o el grado de aproximación de la realidad evaluada. La cualificación métrica del estándar puede ser:

- **Por presencia/ausencia**
- **Por frecuencia de aparición del mismo**, como se representaría en una escala del tipo Nunca...Siempre.
- **Por valoración cualitativa**, en escalas del tipo: Deficiente.... Excelente (Noriega y Muñoz, 1996: 10).

Los criterios no estándares adoptan la forma de argumentaciones o “razones” en las que se fundamentan las valoraciones sobre los componentes de un programa. En relación con

el Proyecto Curricular de Centro, ejemplos de criterios de evaluación serían: “Atender las necesidades de los alumnos mediante la orientación y regulación de los procesos de enseñanza y aprendizaje”; “Difundir los criterios y procedimientos de evaluación para democratizar su aplicación”; “Establecer medidas de atención a la diversidad para regular el esfuerzo educativo de los alumnos”, etc. Por supuesto, que establecer criterios no estandarizados requiere previamente de un acuerdo intersubjetivo.

La valoración de egresados matriculados o el número de alumnos por aula pueden considerarse como criterios con referencia a normas estándar cuando se utilizan en relación con la media global, mientras que el tipo de metodología docente o el sistema utilizado en la evaluación de los alumnos constituyen criterios cuyas normas no son estándar y por tanto reclaman previamente un consenso intersubjetivo para que cada observador pueda “leer el mismo valor” a partir de los datos que ofrece un instrumento o indicador. De lo contrario, lo que para unas personas son criterios de calidad para otras simplemente son “datos” (De Miguel, 1991: XXXII).

Aplicar este tipo de criterios exige familiaridad con lo que representan los juicios y valoraciones, habilidad para proveerse de razones que justifiquen esos juicios y, por supuesto, entender por qué unos criterios y no otros resultan relevantes para juzgar el programa que se evalúa. Entonces, como señala Eisner (1993), aplicar criterios no estandarizados es una empresa intelectualmente mucho más compleja que aplicar una norma.

Normas y criterios no estándares, para ser aplicados en un proceso de evaluación, tienen que concretarse bajo la forma de un conjunto de variables empíricamente observables y que proporcionen información -cuantitativa o cualitativa- pertinente sobre el programa objeto de evaluación, es decir, mediante indicadores.

Cuando el indicador tiene una expresión numérica se le conoce con el nombre de índice. La ratio, la tasa, la frecuencia, etc. son ejemplos típicos de índices numéricos utilizados en la evaluación de programas. Cuando el indicador no traduce una expresión numérica sino que se define en forma escalar o aparece como valoración o argumentación se le denomina descriptor. Un descriptor puede, por tanto, indicarnos la presencia/ausencia de

un elemento a evaluar, el grado de consecución del mismo o un juicio de valor/una argumentación sobre el elemento objeto de evaluación.

5.3 La Participación de la ECD

¿Cómo podemos estimular esta necesidad? ¿Cómo podemos favorecer la reflexión en nuestros centros? Es necesario considerar dos planteamientos: Uno que transfiere la capacidad de decisión a los centros educativos para potenciar una respuesta educativa más ajustada a la singularidad de cada contexto. Se trata de un discurso que promueve la autonomía de centros como un recurso para mejorar la calidad de la educación y la evaluación como herramienta para hacer posible el mantenimiento y el crecimiento de esta autonomía.

El otro es un discurso ascendente que parte del análisis de las necesidades de los profesionales de la educación y que se apoya en la racionalidad y responsabilidad, y que potencia el trabajo en equipo y el aprendizaje social como estrategia para mejorar la competencia y la práctica profesional (M. A. Santos Guerra). La evaluación consiste en poner sobre la mesa, y de forma colegiada, información relativa a cómo pensamos, qué pretendemos y cómo actuamos (ideas, propósitos y prácticas), utilizando una estrategia técnica que da rigor a la información y que la presenta adecuadamente para ser interpretada y transformada en conocimiento útil para la mejora (S. Pallarès, 1998). Ambos planteamientos son complementarios, ambos justifican la evaluación e inducen en los profesionales de los centros docentes la necesidad de la práctica de la evaluación.

En todo caso, las iniciativas que emanan de los centros, siendo las más eficaces desde el punto de vista del cambio, no arraigan a menos que la Administración educativa disponga de un proyecto que las apoye, dinamice e impulse. Junto a un proyecto de ámbito de centro es necesario un proyecto de ámbito de zona o distrito (trabajo en red) y un proyecto de ámbito nacional.

La actividad evaluativa es un proceso sistemático que conlleva un conjunto de acciones bien organizadas que movilizan recursos materiales, formales y personales. Cualquier proceso de estas características requiere una minuciosa planificación.

I. Herramientas: estrategias y tecnología

El Plan de Evaluación dispone de un conjunto de herramientas para facilitar la evaluación. Estas herramientas proporcionan diferentes opciones para realizar la evaluación de centro. En función de las finalidades de cada evaluación es preciso utilizar la herramienta o las herramientas adecuadas.

-La **base de datos de referentes de calidad (BDRQ)** es un registro del contenido evaluativo de los diferentes ámbitos de evaluación (sistema educativo, centro educativo, función directiva...) La finalidad de la base de datos, en lo que concierne a la evaluación de centros, es proporcionar a los agentes internos y externos contenidos para facilitar el diseño de las evaluaciones.

-El **sistema para gestionar la información** es una herramienta que facilita la selección de contenidos, el diseño de evaluaciones, la recogida de información y el tratamiento de la información. Proporciona un procedimiento para la gestión evaluativa; simplifica las tareas evaluativas mecánicas, evitando el trabajo repetitivo y los errores cuando se traslada información a diferentes ubicaciones; realiza el tratamiento de la información, presentando los resultados de forma sintética e interpretable; y facilita la elaboración de los informes de tendencias dirigidos a la Administración, sin que sea preciso realizar otras actuaciones específicas ni implicar a los centros.

-La **Evaluación Global Diagnóstica (AGD)** sirve para evaluar al centro en su conjunto y tiene un enfoque holístico, aunque no implica la evaluación detallada de todos los aspectos del centro. Esta evaluación proporciona una "fotografía" panorámica del centro. -

-La **evaluación focalizada de nivel I**: se refiere a la evaluación de un área curricular. Es la evaluación del conjunto de aspectos más relevantes de un área determinada para conocer su adecuación al contexto del centro, los resultados obtenidos, las metodologías usadas.

-La **evaluación focalizada de nivel 2**: se refiere a aspectos concretos de la gestión organizativa del centro y de la gestión del currículum, por ejemplo, "la tutoría", la "resolución de problemas de matemáticas" o el "clima escolar". Tanto la evaluación focalizada de nivel 1 como la de nivel 2 pueden realizarse como consecuencia o continuidad de la Evaluación Global Diagnóstica para profundizar en la comprensión y mejora de algún aspecto concreto del centro.

-El **sistema de indicadores** permite obtener información medible de un conjunto acotado de variables evaluativas que ofrecen una perspectiva del funcionamiento y de los resultados del centro. La información referida a este conjunto de variables se actualiza cada curso escolar y sirve para analizar la evolución del centro y para realizar estudios de comparación.

-La **evaluación de planes, programas y proyectos** pretende comprobar el progreso en la consecución de los objetivos propuestos y realizar, si procede, ajustes al plan, programa o proyecto según las necesidades del centro.

-Las **pruebas de competencias básicas (Cb) y de rendimiento** proporcionan al centro información sobre el nivel de conocimiento o de competencia de su alumnado. El análisis de esta información aporta elementos para mejorar los procesos de aprendizaje y también proporciona alertas para profundizar en las causas de los resultados a partir de la aplicación de evaluaciones focalizadas.

-Las **auditorías externas** que se aplican a los centros con dos o más ciclos formativos de formación profesional tienen como finalidad garantizar:

- La adecuación del sistema de calidad (documentos) a una norma de referencia predeterminada.
- La comprobación de la efectividad del sistema y de la conformidad de las actividades realizadas con los acuerdos registrados en los documentos.

2. Los procedimientos: "el ciclo evaluativo y el proceso de mejora continua", El ciclo evaluativo, como dispositivo que permite integrar las acciones evaluativas que llevan a cabo los agentes internos y los agentes externos. "Varias acciones evaluativas y una única evaluación de centro".

Tal y como ya habíamos comentado anteriormente, según nuestro enfoque al hablar de la evaluación de centro nos referimos a diferentes estrategias: Evaluación Global Diagnóstica, evaluación focalizada, sistema de indicadores, etc. ¿Podemos pensar entonces que estas acciones evaluativas son independientes entre sí?, ¿no constituyen en realidad un proceso continuo?

La evaluación y la planificación son dos caras de una misma realidad: el proceso de mejora continua. Cada acción evaluativa tiene un propósito concreto en el ciclo de evaluación y mejora continua y el conjunto de todas estas acciones constituye la "evaluación de centro".

Un ciclo evaluativo que se desarrolla durante cuatro cursos escolares es el proceso que se inicia con una Evaluación Global Diagnóstica, el punto de partida para elaborar un plan de mejora. Al finalizar el plan de mejora se aplica de nuevo la Evaluación Global Diagnóstica. Si se compara la información obtenida en esta segunda aplicación ("segunda fotografía") con la información de la primera, permite analizar la evolución del centro. También sirve de punto de partida para la planificación de un nuevo ciclo.

En el transcurso del ciclo evaluativo y con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos formulados, el centro tiene la posibilidad de aplicar *evaluaciones focalizadas* que le permitan profundizar en el conocimiento de temas concretos relacionados con el plan de mejora. Así mismo, para hacer el seguimiento de la aplicación del plan y la valoración de sus resultados, el centro dispone de un sistema de indicadores de centro y de los indicadores del plan de mejora. De esta manera, diferentes estrategias evaluativas aplicadas desde la perspectiva interna y externa se articulan en un dispositivo que las organiza e integra.

Los centros educativos y la Inspección de Educación colaboran en el desarrollo de la acción evaluativa. La comunidad educativa, y especialmente el profesorado, es el actor principal de la evaluación de centro. La Inspección de Educación les da apoyo en el proceso y desde su visión externa aporta contraste a los resultados.

La objetividad y credibilidad de los evaluadores internos puede ser menor que la de los externos. Sin embargo, incluso Scriven, un gran defensor de la evaluación externa, ha señalado que ciertos evaluadores externos podrían estar predispuestos hacia resultados

favorables. Sobre este extremo De Nuevo se pregunta: "*Hablando de evaluadores externos, ¿qué agrada más a los clientes: buenas o malas noticias?*".

En el caso de la Evaluación Global Diagnóstica el peso de su diseño y aplicación queda en manos de la Inspección de educación. Ésta, con la participación de la comunidad educativa, aplica las técnicas y los instrumentos que recogen la información, realiza el tratamiento de la misma y redacta el informe final de evaluación.

El conjunto de estrategias de evaluación que se ponen en juego de forma articulada en un ciclo evaluativo para incidir en el proceso de mejora continua que sigue un centro, y también en la mejora del sistema educativo, pone de manifiesto la relación entre las prácticas evaluativas y los referentes conceptuales que la sustentan. Las diferentes acciones evaluativas se integran en un mismo dispositivo y los agentes internos y externos colaboran en el desarrollo de la acción educativa.

5.4 La evaluación interna

El análisis de las prácticas evaluativas en las diferentes comunidades autónomas pone de manifiesto que en algunos casos se ha priorizado la evaluación externa mientras que en otros se ha dado mayor importancia a la evaluación interna, o a ambas.

-La evaluación **interna** corresponde a los propios centros y comporta la participación de los órganos de gobierno y de coordinación y de los diferentes sectores de la comunidad educativa. Cada centro ha de determinar sus prioridades y diseñar el propio plan de evaluación de acuerdo con sus necesidades y su capacidad de gestión.

La Evaluación Interna de los Centros. Tendrá una finalidad formativa, dirigida al análisis de los procesos y los resultados que se dan en el centro, con el fin de aportar información que permita mejorar su funcionamiento, orientar la toma de decisiones en los diferentes niveles de organización del mismo y procurar la mayor eficacia en las actividades educativas que se llevan a cabo. Así mismo, fomentará la participación y la implicación responsable de todos los sectores de la comunidad escolar, en el ámbito de sus respectivas competencias, tanto en el análisis de la realidad como en la toma de las decisiones necesarias para la mejora de la misma. Los objetivos para esta modalidad de evaluación serán:

1. Estimular la reflexión crítica en los responsables de la elaboración y aplicación de los documentos planificadores del centro en lo referente a la organización, el funcionamiento y los procesos educativos que se llevan a cabo en el mismo.
2. Impulsar la innovación y la mejora de la práctica docente.
3. Incrementar la formación teórica y práctica del profesorado en relación con la evaluación aplicada al alumnado, al centro y a la práctica docente.
4. Realizar la valoración interna de los métodos, las técnicas y los instrumentos utilizados por el propio centro para la recogida de información y el posterior tratamiento de la misma.

Los contenidos de la evaluación interna de los centros educativos se organizarán en torno a los siguientes aspectos:

1. Diseño y elaboración de los elementos para la planificación del centro: Proyecto de Centro, Proyecto Curricular y Plan Anual.
2. Proceso de aplicación y desarrollo de los mismos.
3. Resultados obtenidos. Nivel de satisfacción, en los distintos sectores de la comunidad, por los resultados obtenidos en relación con los objetivos propuestos.

5.5 Agentes Evaluadores

Los actores de la evaluación de centro, inspectores y comunidad educativa, están inmersos en su cultura. Por ello es imprescindible que la cultura del cambio también forme parte de su cultura. De no ser así, todas las acciones que se pretendan llevar a cabo no serán asumidas y con el tiempo irán decayendo.

Es preciso que los inspectores evaluadores respeten la autonomía de la comunidad escolar e intenten, en el ejercicio de su tarea, fomentar el debate y la participación de todos.

Debate y participación pueden propiciar la asunción de unos objetivos comunes que serán la base para llevar a cabo un plan de mejora y para incluir nuevos valores en la cultura del centro.

Para alcanzar estos propósitos, en la evaluación focalizada donde los actores internos tienen un mayor protagonismo, los inspectores deberán convertirse en facilitadores asesorando en aspectos organizativos, metodológicos, tecnológicos (en el uso de las herramientas para gestionar la información), dando su opinión en calidad de agentes

externos que pueden aportar contraste sobre el informe que emita el centro. Esta tarea debe hacerse con la mirada atenta en las variables internas que inciden en la evaluación y el cambio. Monica Gather (2004) identifica seis variables internas que tienen una incidencia relevante en la innovación:

- Organización del trabajo
- Relaciones profesionales
- Cultura e identidad colectiva
- Capacidad de proyección hacia al futuro
- Capacidad de liderazgo
- Institución como organización que aprende

Todo ello no se puede llevar a cabo si no se dispone de las habilidades necesarias, lo cual supone poner en juego estrategias de formación inicial y luego otras de formación continua para facilitar el aprendizaje de los evaluadores y la mejora de la evaluación.

Entre otras, podemos citar: estrategias de comunicación "online", procesos de meta evaluación y sesiones presenciales de reflexión-acción.

"Nacemos siendo evaluadores, pero no necesariamente buenos evaluadores"
(R. Stake 2006)

5.6 El Cuerpo Colegiado

Entendemos que los profesionales de la educación integrados en el Consejo Escolar del centro y en el Claustro de profesores, son ciertamente conocedores de las bases legales de actuación de estos órganos colegiados, prioritariamente sus miembros natos. Pero existen además, otros miembros de la comunidad educativa del centro (padres, alumnos, representantes de municipios y otras entidades) que forman parte del Consejo Escolar del centro y conviene que conozcan asimismo todo el procedimiento para poder ser, a todos los efectos, miembros activos y participativos en este órgano colegiado.

Sin soportes legales de conocimiento y acción, la gestión participativa en los centros de todos los sectores de su comunidad educativa, resultaría inadecuada y a todas luces

incompleta. De ahí la importancia de conocer, organizar, analizar, utilizar y finalmente aplicar esas bases y normas legal de actuación.

Proceso de Actuación de los Órganos Colegiados: Fases

Constituidos los órganos colegiados de un centro y una vez concretadas las reuniones mínimas de obligada realización así como las recomendadas para celebrar a lo largo de cada curso escolar, tanto de carácter ordinario como extraordinario, interesa que los miembros componentes del Consejo Escolar del centro y del Claustro de profesores conozcan de un modo esencial y concreto todo el proceso de actuación de cada una de las sesiones en las que deben intervenir.

Las distintas fases en que se puede distribuir el proceso de actuación de los mencionados órganos colegiados van encaminadas a la consecución de la finalidad general de dicho proceso, que no es otra que la adopción de acuerdos. Es decir, tanto el Consejo Escolar del centro como el Claustro de profesores se reúnen con el único objetivo de lograr o tomar acuerdos a través de las deliberaciones y debates oportunos y mediante las votaciones pertinentes.

Bien es verdad que existen puntos del orden del día de las sesiones que no son susceptibles de llegar a un acuerdo: El punto referido a «*comunicaciones al órgano colegiado*» y el relativo a «*ruegos y preguntas*». Pero salvo en estos casos, y entendiendo que los restantes puntos de dicho orden del día están correctamente expresados, el proceso final nos debe llevar ineludiblemente a la toma o desistimiento de acuerdos.

Hecha esta consideración previa, que juzgamos necesaria para el buen funcionamiento de los órganos colegiados, pasamos a exponer y analizar las distintas fases que conlleva su proceso de actuación:

- a) Fase de convocatoria.
- b) Fase de constitución del órgano colegiado antes del inicio de la sesión.
- c) Fase de análisis y deliberaciones de los puntos del Orden del Día.
- d) Fase de adopción o toma de acuerdos.

Como resulta evidente, cada una de estas fases tiene entidad propia y es preciso realizar todos los procesos de cada una de ellas en el orden establecido, para la culminación efectiva del proceso que comportan.

Modalidades de Integración de los Grupos de Trabajo

Colegiado

Los temas o propósito de interés común de los directivos y profesores, así como el intercambio de experiencias educativas valiosas, son la base del trabajo colegiado, por lo que se sugiere que la integración de grupos de docentes se lleve a cabo mediante las alternativas que a continuación se describen:

a) Por el grupo que atienden. Al reunirse los profesores que imparten distintas asignaturas en un mismo grupo se pueden analizar:

- Las características del grupo con relación a las formas de trabajo en los distintos cursos.
- Los avances generales que los alumnos del grupo logran de acuerdo con los propósitos de cada curso.
- Las dificultades que pueden ser comunes en los alumnos del grupo al trabajar con los programas de las distintas asignaturas.
- Los casos de alumnos que requieren atención específica y las medidas necesarias para apoyarlos. (Tutorías).

b) A un mayor número de maestros y de alumnos. Debido a que en esta modalidad se agrupan diversas asignaturas, el volumen de intercambio de experiencias profesionales es mayor; así como las aportaciones e innovaciones que se van realizando durante el proceso educativo, el intercambio de información sobre la personalidad de cada alumno y las comunes, las formas de atender emociones y sentimientos, son de gran importancia para desarrollar los asuntos relacionados con:

- El conocimiento de los contenidos disciplinarios y formativos de los planes y programas de estudio.

- El conjunto de materiales de apoyo para el estudio sugeridos en el plan y programas correspondientes y estrategias para su análisis.

Los temas comunes que permiten la articulación o el aprovechamiento de las conclusiones en los distintos cursos.

c) Por el semestre o área de formación que atienden. Los acuerdos que se toman en esta modalidad involucran y benefician a un mayor número de maestros y de alumnos. Debido a que en esta modalidad se agrupan diversas asignaturas, el volumen de intercambio de experiencias profesionales es mayor; así como las aportaciones e innovaciones que se van realizando durante el proceso educativo, el intercambio de información sobre la personalidad de cada alumno y las comunes, las formas de atender emociones y sentimientos, son de gran importancia para desarrollar los asuntos relacionados con:

- El conocimiento de los contenidos disciplinarios y formativos de los planes y programas de estudio.
- El conjunto de materiales de apoyo para el estudio sugeridos en el plan y programas correspondientes y estrategias para su análisis.
- Los temas comunes que permiten la articulación o el aprovechamiento de las conclusiones en los distintos cursos.
- La planeación académica del semestre, definición y aplicación de estrategias de enseñanza exitosas, criterios e instrumentos para evaluar.
- La formación de redes de contenidos programáticos de las diversas áreas o disciplinas coincidentes.
- El análisis y reflexión crítica de los resultados de las acciones llevadas a cabo.
- El seguimiento y evaluación de proyectos educativos y de las formas de organización institucional.
- Las experiencias, ambientes de aprendizaje y actividades generales de apoyo a la formación de los alumnos.

d) Por academia, asignatura o por asignaturas afines. A diferencia de las modalidades anteriores, estas reuniones representan una oportunidad para analizar y discutir tópicos relacionados con un campo disciplinario y contribuyen a la superación profesional de los docentes. Los profesores pueden abordar temas como los siguientes:

- Nociones básicas que están presentes en el plan y programas de estudio, por ejemplo: enfoque psicopedagógico, ejes problemáticos interdisciplinarios, tópicos de actualidad, pertinencia, relevancia, secuencia e integración de las unidades y su relación con las competencias (genéricas, disciplinares, profesionales).
- Modelos de enseñanza y de aprendizaje que de acuerdo con el enfoque de la asignatura, contribuyen a la comprensión y manejo de los contenidos fundamentales por parte de los alumnos.
- Dificultades que enfrentan los alumnos por las características de la asignatura para analizar temas específicos del curso (contextualización de contenidos, complejidad de competencias a desarrollar, disponibilidad de recursos didácticos para instrumentar las estrategias de aprendizaje y de evaluación).
- Exploración e intercambio de fuentes de información y recursos que apoyan el desarrollo de los cursos.

La planeación y concertación de los objetivos, estrategias y proyectos específicos de cada academia obedecerán en gran medida, a las características propias de su organización, así como a la naturaleza de la disciplina a la cual se aboca, por lo que cada una desarrollará proyectos particulares que le permitan cumplir con su razón de ser; no obstante éstos se referirán a las prioridades que se han identificado dentro de la institución.

Cada academia podrá definir uno o varios planes de trabajo en función de los distintos ámbitos de competencia, así como de sus posibilidades de incidencia.

5.7 Evaluación Externa

-La evaluación **externa** es responsabilidad de la Inspección educativa y con la colaboración de los órganos de gobierno de los centros y los miembros de la comunidad escolar.

-La Evaluación Externa de los Centros deberá valorar la información utilizando como criterio referencial la comparación del centro consigo mismo y su contraste con la normativa que lo regula, quedando excluida la comparación entre centros para el establecimiento de clasificaciones. Los objetivos para esta modalidad de evaluación serán:

1. Valorar los procesos y los resultados de la organización, la gestión, el funcionamiento y el conjunto de las actividades de enseñanza y aprendizaje de los centros en su adecuación a la normativa que los regulan y proponer las mejoras correspondientes.
2. Elaborar informes para los órganos colegiados de los centros evaluados y para la Administración en orden a facilitar la toma de decisiones que a cada cual, en el ámbito de sus respectivas responsabilidades, corresponda para la puesta en marcha de las mejoras propuestas.
3. Asesorar e impulsar los procesos de evaluación interna que se han de llevar a cabo en los centros.
4. Informar a la Administración educativa sobre el grado de idoneidad y eficacia de las políticas educativas que se aplican en los centros, para facilitar la toma de decisiones de carácter general en relación con las mismas.
5. Aportar a los centros y/o, en su caso, a la Administración educativa, la información contrastada que justifique emprender otros procesos de evaluación sobre ámbitos más concretos y específicos.

La reforma educativa que se ha iniciado en este sexenio tiene como primer foco de atención la evaluación de los maestros y directivos de la educación pública obligatoria que, como se sabe, comprende los niveles de preescolar a media superior. En torno a este eje se trenzan los propósitos de orden eminentemente político de la reforma, es decir

recobrar la rectoría del Estado en la conducción del sistema, reformular las atribuciones y competencias de las autoridades educativas de la federación y las entidades federativas, y fincar las bases de un nuevo régimen laboral en materia educativa. Para que la reforma califique como educativa falta aún un trecho importante, nada menos que los cambios que se busque impulsar en el terreno de la enseñanza y el aprendizaje, las estructuras y contenidos curriculares, los materiales educativos, la evaluación del aprendizaje, entre otros muchos aspectos.

Lo que hay, por lo pronto, son los primeros instrumentos normativos para modificar los procesos de ingreso, permanencia y promoción del personal que participa en las tareas de docencia y dirección de la educación obligatoria. Oficialmente la iniciativa de comenzar la reforma por este ángulo de la compleja realidad educativa del país provino del Pacto por México, suscrito el 2 de diciembre de 2012 por el presidente de la República y los presidentes de los partidos PAN, PRD y PRI. El Compromiso 12 del pacto señala “Se establecerá un sistema de concursos con base en méritos profesionales y laborales para ocupar las plazas de maestros nuevas o las que queden libres. Se construirán reglas para obtener una plaza definitiva, se promoverá que el progreso económico de los maestros sea consecuente con su evaluación y desempeño, y se establecerá el concurso de plazas para directores y supervisores.”

Oficialmente, porque en la misma pista estaba el cogobierno educativo SEP-SNTE desde la época del presidente Fox, y con mayor intensidad en el sexenio del presidente Calderón Hinojosa a raíz del acuerdo y firma de la Alianza por la Calidad de la Educación (2008) que señalaba el compromiso de operar el “ingreso y promoción de todas las nuevas plazas y todas las vacantes definitivas por la vía de concurso nacional público de oposición convocado y dictaminado de manera independiente. El acceso a funciones directivas en el ámbito estatal se realizará por la vía de concursos públicos de oposición.” Oficialmente porque, también en la misma pista, transitó el Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas”, establecido en 2008, que dio prioridad al tema y generó, entre otros, el documento “Establecimiento de un

marco para la evaluación e incentivos para docentes: Consideraciones para México.” (OCDE, 2010).

¿Cuál es entonces la diferencia? Una muy simple, pero de fondo: se busca marginar al SNTE de los procesos de toma de decisiones involucrados en la evaluación docente. En lugar de las mesas de trabajo SEP-SNTE y de Comisiones Mixtas, la nacional y las estatales, que en el periodo blanquiazul se ocuparon del diseño y operación de las fórmulas evaluativas, con la cooperación técnica del INEE y con alguna participación del CENEVAL, se trata ahora de distribuir entre la SEP, las autoridades educativas de los estados, y el INEE la tarea de evaluar “con consecuencias”, es decir con implicaciones de orden laboral. ¿Quién va a evaluar a los maestros? Según la flamante Ley General del Servicio Profesional Docente, la distribución formal de competencias distribuye las funciones más o menos así: Al INEE corresponde expedir los lineamientos a los que se sujetarán las autoridades educativas al evaluar el ingreso y la promoción de profesores, directivos y supervisores. Tales lineamientos corresponden al proceso de evaluación como tal. También compete al INEE autorizar los parámetros e indicadores para ingreso, promoción, reconocimiento y permanencia, así como las etapas, aspectos y métodos de evaluación obligatorios. Por último, es competencia del INEE la supervisión de los procesos de evaluación y emisión de resultados. Pero el INEE no va a evaluar, sino a normar, regular y vigilar la evaluación.

A la SEP le toca, en primer lugar, determinar los perfiles y los requisitos mínimos que deberán reunir (profesores, directivos y supervisores) para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el Servicio en la Educación Básica. También le toca proponer (al INEE) parámetros e indicadores para la evaluación y recibir, de parte de las autoridades estatales, notas para la adecuación de estos elementos a los contextos a las realidades locales. Luego debe enviar dichos perfiles, requisitos, parámetros e indicadores al INEE para que éste los valide. El INEE los regresa a la SEP con las observaciones del caso hasta, que finalmente, la autoridad federal los aprueba. Pero la SEP, como tal, no va a evaluar.

A las autoridades de los estados les tocan varias cosas: seleccionar y capacitar evaluadores y aplicadores, según los lineamientos que el INEE expida; convocar y calificar los concursos; administrar la asignación de plazas y establecer los mecanismos para que los padres de familia y las organizaciones ciudadanas puedan observar el proceso evaluativo.

En resumen, el INEE pone los lineamientos técnicos y supervisa, la SEP los perfiles, y las autoridades estatales la operación del mecanismo de evaluación. El tramo final lo deciden las autoridades locales mediante el trabajo de los evaluadores. Éste último, parece obvio, es el eslabón crítico de una compleja cadena: depende de las competencias que adquieran, de su buen juicio, objetividad e imparcialidad, entre otros atributos, que el proceso evaluativo llegue a ser de calidad, creíble, legítimo.

Bibliografía

- MÜNCH Galindo Lourdes, Administración de Instituciones Educativas. Ed. trillas México, 2017.
- MARTÍNEZ Aguirre Lucia, Administración Educativa, Red tercer milenio, México, 2012.
- MEZA Morales Jorge Luis, Diseño y Desarrollo Curricular, Red tercer milenio, México, 2012.
- ANTÚNEZ, S. (1998) El Proyecto Educativo de Centro. Barcelona. Graó.
- DARDER, P. Estrategias e instrumentos para la Gestión Educativa. Barcelona. Praxis.
- GAZIËL, H.; WARNET, M. y CANTÓN MAYO, I. (2000) La calidad en los centros docentes del siglo XXI. Propuestas y experiencias prácticas. Madrid. La Muralla.
- DÍAZ Barriga, F, Lule, M. Rojas, S. y Saad, S. (1990) Metodología de Diseño Curricular para la Educación Superior. México. Trillas
- TORRES, Rosa María. Qué y cómo aprender. Necesidades básicas de aprendizaje y contenidos curriculares. SEP. México 1998
- CARDA, Ros Rosa María; LARROSA Martínez Faustino. La organización del Centro Educativo. Manual para maestros. Club 2004.
- VIDIELLA, Antoni Zabala. La práctica educativa. Cómo enseñar. Grao.2006 México
- Guía para la Formulación de la Planeación Institucional. Universidad de Colima, 2006.
- www.sep.mx