

# UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Licenciatura en Administración Educativa

## COMPETENCIAS LABORALES DEL DIRECTOR DE PRIMARIA COMO ADMINISTRADOR EDUCATIVO

*Tesis para obtener el título de*

*LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA*

*Presenta: Mariana Hernández Hernández*

*Directora de tesis: Maria del Carmen Treviño Carrillo*

Abril, 2005

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I COMPETENCIAS LABORALES	
A Antecedentes y origen de las competencias laborales.....	9
B Conceptualizaciones sobre competencias laborales.....	12
1 Competencias: capacidad para desarrollar diversas actividades	
2 Competencias: conceptualización por país	
C Corrientes Metodológicas.....	19
1 Análisis Conductista como base de las Competencias Laborales	
2 Análisis Funcional como base de las Competencias Laborales	
3 Análisis Constructivista como base de las Competencias Laborales	
D Tipos de competencias.....	30
E Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).....	33
1 PMETyC (Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación)	
2 Norma Técnica de Competencia Laboral	
3 Proceso de normalización	
4 Certificación de Competencias	
5 Características del Sistema de Certificación	
6 Ventajas de la Certificación de Competencias Laborales	
CAPÍTULO II LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA	
A El Proceso Administrativo.....	44
1 Proceso de dirección	
2 Concepto de dirección	
B Papel del Directivo.....	54
1 Propósitos del director de educación básica (nivel primaria).	
2 Funciones del director de educación básica (nivel primaria).	
3 El directivo ante la innovación	

4	Cualidades del innovador	
5	Equipo Directivo	
C	Competencias Laborales del Director.....	<b>69</b>
1	Perfil profesional del director de educación básica (nivel primaria)	
2	El director como líder	
3	Habilidades gerenciales y/o directivas	

### CAPÍTULO III ESTUDIO DE CASO: ESCUELA PRIMARIA MAESTRO IGNACIO RAMÍREZ

A	Descripción del contexto .....	<b>83</b>
B	Antecedentes de la Escuela Maestro Ignacio Ramírez.....	<b>89</b>
C	Situación económico-social.....	<b>94</b>
D	Integrantes de la institución.....	<b>96</b>
1	Organigrama	
2	Supervisora Escolar	
3	Secretario Técnico	
4	Asesor Metodológico	
5	Subdirector	
6	Docentes (Consejo Técnico y comisiones)	
7	Alumnos	
E	Competencias Laborales del Director de la Escuela del estudio.....	<b>110</b>
1	Funciones	
2	Director como un administrador educativo	
3	Liderazgo	
4	Certificación	

CONCLUSIONES.....	<b>118</b>
-------------------	------------

### CAPÍTULO IV DISEÑO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS INTEGRANTES DE LA “ESCUELA PRIMARIA MAESTRO IGNACIO RAMÍREZ”

A	Introducción.....	<b>122</b>
---	-------------------	------------

B	Objetivos.....	123
C	Desarrollo.....	124
	1 Competencias laborales	
	2 Directora	
	3 Subdirector	
	4 Docentes	
D	Conclusiones.....	134
	 BIBLIOGRAFÍA.....	 135

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de tesis que se presenta a continuación tiene como objetivo general identificar las competencias laborales del director de escuela primaria, y su relación con la administración educativa.

Objetivos particulares:

- Describir las diversas teorías o modelos de las competencias laborales en algunos países como Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá y su influencia en México.
- Describir el conjunto de las habilidades y conocimientos que pone en práctica el director de una escuela primaria en sus actividades.
- Identificar las habilidades administrativas de la directora de la escuela primaria Maestro Ignacio Ramírez a través de una encuesta.

En esta investigación se pretende identificar y analizar las actitudes del directivo de una escuela primaria en el marco de referencia de las competencias laborales, (el trabajo se realizará en la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez) con el objeto de compararlas con los conocimientos del administrador educativo, principalmente en lo que corresponde a las áreas de las competencias laborales necesarias para una institución educativa.

La teoría acerca de las competencias laborales (surgimiento, desarrollo etc.), es un tema relativamente nuevo en nuestro país, ya que hace solo algunos años se empezaron a estudiar modelos provenientes de Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña. Conocer la teoría de las competencias laborales es importante para los estudiantes de la Licenciatura de Administración Educativa, ya que se encuentra directamente relacionado con su campo laboral, como puede ser el de director de escuela primaria.

Se busca que las competencias laborales de un administrador educativo apoyen las labores de la Escuela Primaria Ignacio Ramírez en algunas actividades relacionadas con la organización, planeación, evaluación y supervisión (control y dirección) entre otras tareas administrativas.

Para la realización de este proyecto de investigación se realizó el estudio de caso en la **Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez** ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México, Calle Prolongación Pirúl s/n Colonia Nueva San Rafael Chamapa, a cargo de la Directora Reyna Chávez López y el Subdirector Gonzalo Galaviz García.

Para llevar a cabo el desarrollo del trabajo se planteó la siguiente hipótesis: El director de una escuela primaria debe desarrollar los conocimientos, las habilidades y los elementos que promuevan actitudes que faciliten el desarrollo de competencias laborales adecuadas para mejorar el desempeño laboral en la Institución Educativa.

En esta investigación se aplicó una metodología con una fase documental y otra de campo. Se utilizó un método cualitativo ya que se desea conocer las competencias laborales de la directora a partir de entrevistas y observaciones directas en la Institución Educativa en que se labora.

El resultado del trabajo se organizó en cuatro capítulos. En el primero se plantea toda una serie de antecedentes sobre las competencias laborales a partir de los años 70's y se describe cómo se han venido desarrollando a lo largo de los años, así como su impacto en diferentes contextos.

Por otro lado en cuadros comparativos por organizaciones, autores y países (se presentan los conceptos de competencias laborales) y que ayudan a visualizar una sola conceptualización para el desarrollo del presente trabajo.

Las corrientes metodológicas (análisis constructivista, funcional y conductista) sobre las competencias laborales son útiles para la identificación de CL en el campo laboral y los

fines que se persiguen. En el análisis funcional se mencionan los conceptos de elemento de competencia y unidad de competencia para las soluciones de problemas y/o resultados.

Se comparan los diferentes tipos de competencias laborales de diferentes autores como Olga Benavides, José Ramírez y Raúl Nava que son autores que actualmente hablan de CL.

La puesta en marcha del Proyecto de Modernización de educación Técnica y capacitación (PMETyC) y los elementos que la integran. Además se presentan el PMETyC y las normas técnicas de competencias laborales, así como los mecanismos de evaluación, verificación y certificación.

En el segundo capítulo se alude a las funciones del director de una escuela primaria. En la primera parte se analizan el proceso administrativo, el proceso de dirección y el concepto de director, a partir de autores como Wilburg Jiménez Castro, Laris Casilla y Joaquín Rodríguez Valencia.

Se describen los propósitos del director de nivel primaria referentes a sus funciones o actividades que debe realizar, a las cualidades que debe tener un innovador

Se abordan las competencias laborales del director, su perfil profesional que debe tener el director en el nivel de primaria, habilidades y liderazgo en la organización.

En el capítulo tres se describe lo observado y el resultado de las encuestas aplicadas a la directora de la Escuela Maestro Ignacio Ramírez para identificar sus competencias laborales y algunas problemáticas que surgieron a fin de resolverlas con base en las CL.

Asimismo se presenta el resultado de las observaciones y entrevistas relacionadas con el subdirector y a los docentes respecto de sus competencias laborales, la administración que llevan a cabo dentro de la institución y la cultura colaborativa de todos los integrantes.

Por último se presenta una propuesta para identificar, fomentar y desarrollar las competencias laborales de la directora y de los integrantes de la institución educativa con el fin de mejorar las actividades de cada uno para brindar un eficiente servicio educativo.

## CAPÍTULO I COMPETENCIAS LABORALES

### A Antecedentes y Origen de las Competencias Laborales

Según Olga Benavides<sup>1</sup>, desde el punto de vista técnico-administrativo se define como competencia a los conocimientos y comportamientos (motivos, deseos, gustos y valores) proyectados en el mundo laboral que se origina a fines de los años 60 y principios de los 70 en los Estados Unidos de Norteamérica.

Este inicio del término competencia coincide como un movimiento de la psicología industrial y organizacional centrada en los estudios de personalidad de McClelland y la Universidad de Harvard que identificaron los principios que permitieran anticipar el desenvolvimiento en el trabajo del individuo sin tomar en cuenta factores como la raza, sexo y posición socioeconómica de los sujetos.

Estas CL\* deben estar fundadas y vinculadas a las necesidades de una eficaz planificación organizacional, de manera que faciliten la flexibilidad que la organización requiere para implantar ajustes o cambios necesarios.

El término competencia se introdujo “en 1980 con una jerga empresarial a partir de Richard Boyatzis con la publicación de su libro **El gerente competente** que adquirió una gran popularidad en ese año”<sup>2</sup> quien identificó 41 competencias diferentes de Dirección pertenecientes a 21 empresas de origen anglosajón.

---

<sup>1</sup> Olga, Benavides Espíndola,. *Competencias y Competitividad*. Bogotá, Mc Graw Gill, 2001. p. 32

<sup>2</sup> Ibid. p. 32

\* A lo largo de la investigación se utilizara la sigla CL para designar a las competencias laborales.

\* La competencia es entendida como una contienda de dos o más personas en la aspiración a una misma cosa.

Esta jerga organizacional surge de una competencia\* entre compañías y/o productos, pero también tiene que ver con la delegación de autoridad (análisis de cargos) es decir, que las decisiones que toman los empleados son competencias específicas para ciertas áreas y niveles; por ejemplo, el gerente tiene la competencia\* para decidir sobre la totalidad de la organización y un subgerente sobre el área de trabajo.

Del mismo modo el tema de las competencias laborales aparece en Francia, “fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definida en Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard, que se aproxima al modelo funcionalista inglés”.<sup>3</sup>

Por otro lado en la Gran Bretaña, las competencias laborales dan relevancia vocacional al curriculum en las escuelas secundarias, fortaleciendo nexos entre maestros, empresas y escuelas, dando como resultado que a la Gran Bretaña se le considera promotora de lazos de unión entre empresas y educación.

A partir de entonces existen diferentes inquietudes relacionadas con la calidad, cantidad y capacitación de la educación vocacional, esto condujo a que el gobierno estableciera una revisión de calificaciones profesionales, que siguiendo los principios del Dr. Michael Richardson<sup>4</sup>, se destacaron los siguientes términos en que están sometidos

 Que reconozcan las competencias y su capacidad para aplicar conocimientos y habilidades

 Permiso hacia la certificación de la educación, capacitación y experiencia laboral

---

\* La competencia es retomada a partir de la delegación de autoridad

<sup>3</sup> Olga Benavides. Op.cit. p. 33

<sup>4</sup> Ver. Michael Richardson. “Educación Vocacional y Capacitación: La experiencia Británica” En *Seminario Anglo- Mexicano sobre Competencia Laboral*. México, CONOCER/SEP / El Consejo Británico, 1997. p.25

📖 Métodos de evaluación para determinar adecuadamente los conocimientos y habilidades.

A partir de lo anterior se estableció el Sistema de calificaciones Vocacionales con los objetivos siguientes:

📖 Desarrollar un sistema de calificaciones vocacionales claras, coherentes y de fácil comprensión, basado en las competencias relevantes que necesitaban los empleados en el empleo y en su persona.

📖 Incorporar en la declaración de competencias, la evaluación de capacidades para emplear las habilidades y conocimientos en el desempeño de tareas relevantes de acuerdo con normas específicas.

El resultado de lo anterior fue el establecimiento del Consejo Nacional de Calificaciones Vocacionales (NCVQ) para acreditar nuevas calificaciones vocacionales nacionales (NVQs), que estarán disponibles en las áreas ocupacionales de trabajo.

El NVQs, desde su inicio; tuvo un importante apoyo; por parte de las industrias, empleadores y sindicatos de la Gran Bretaña. Este señala, que aquellos que buscan calificaciones, tengan acceso a la experiencia del lugar de trabajo, con la necesidad de demostrar las competencias de jóvenes y adultos, ya que NVQs certifican las competencias ocupacionales.

Estos antecedentes nos permitirán adentrarnos respecto del término competencias laborales; sin embargo, hay que tomar en cuenta la diversidad de criterios y proyecciones sobre el término **competencias**, los cuales pueden generar confusión. Su interpretación va a depender mucho del autor, de las tendencias culturales y su contexto de origen. Esta variable debe ser considerada, porque de no ser así, puede ocasionar dispersión. Para contrarrestar la diversidad de interpretaciones y proyecciones, se pretende analizar los conceptos respetando cada corriente de origen.

## B Conceptualizaciones de Competencias

El concepto de competencias ha surgido como referencia para la administración y desarrollo del personal, para las organizaciones actuales en donde la adaptación del entorno es una condición; por consiguiente es interesante conocer los términos con los que se puede interferir para el mayor entendimiento de las competencias, siguiendo las bases de Olga Benavides se presenta los siguientes términos:

1. *Competency (Competente)*. Aspectos de trabajo, los cuales se deben realizar competentemente.
2. *Competence (Competencia)*. Lo que la gente necesita (habilidades, destrezas, aptitudes) para realizar su trabajo de acuerdo a la delegación.

Hay que puntualizar en hacer diferencia clara entre aptitudes y competencias, ya que existe la tendencia de relacionarlas, entendiendo que las primeras son parte de las competencias reconocidas como el potencial que tiene una persona y este puede desarrollarse o no. En cambio las competencias engloban aptitudes, conocimientos, destrezas, actitudes, habilidades que son visibles en el campo laboral y son fáciles de detectar.

El significado y desarrollo del término CL\* varia según algunos países ya sea en Estados Unidos, Canadá, Países Latinoamericanos, entre ellos México, por lo que adquiere diversas connotaciones de acuerdo al contexto, por ejemplo; títulos, educación, categoría laboral, clasificaciones salariales, características, puestos de trabajo, etc.

---

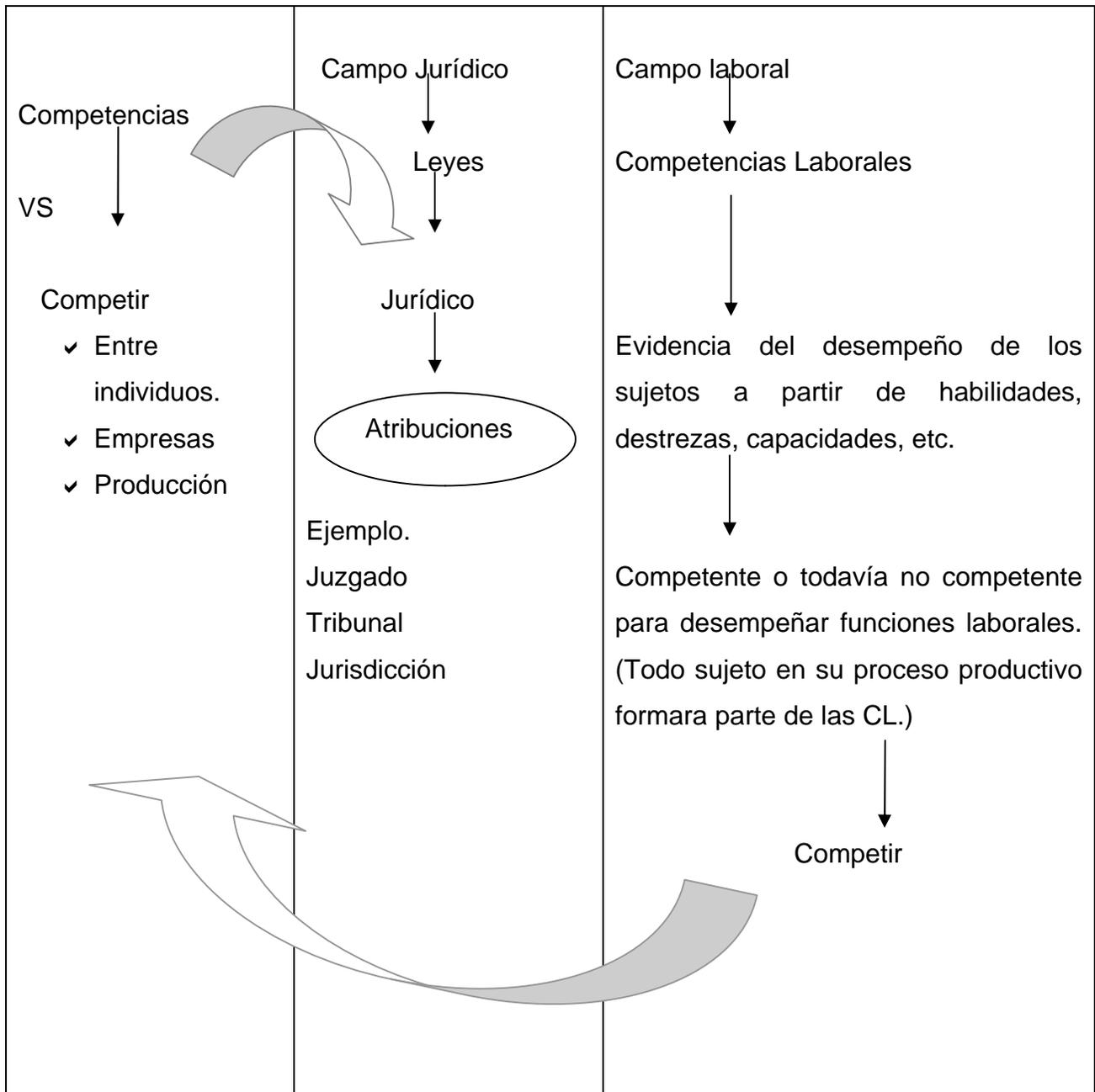
\*Para el presente trabajo, se va a retomar el concepto de competencias como: habilidades, conocimientos, actitudes, destrezas y aptitudes.

## 1 Competencias: capacidad para desarrollar en diversas actividades

Dentro las diferentes actividades que realizan las personas se identificaron y definen CL las cuales van a adquirir una diversa connotación, a partir de los tres momentos que se mencionan a continuación:

- En un primer momento el concepto competencias va a ser entendido como **competir** entre individuos, empresas, etc.
- En un segundo momento como un aspecto jurídico, el término competencias se verá como **atribuciones**, es decir, las competencias viene siendo una especie del género de jurisdicción, donde jurisdicción es el poder del órgano y las competencias es la medida de ese poder.
- En un tercer momento las CL se entenderá como la evidencia del desempeño en donde que decidirá si el individuo **es competente o no** para desempeñar funciones laborales y así competir en el mercado laboral, lo cual lo podemos sintetizar de la siguiente manera.

CUADRO I. LAS COMPETENCIAS LABORALES



A continuación, se enmarcan diversos conceptos respecto a diversos autores que definen a las competencias:

\*CUADRO II. CONCEPTOS DE COMPETENCIA POR AUTOR

Autor	Concepto
Ricardo Boyatzis	Características primordiales de un individuo (rasgo, destreza, habilidad etc.)
Thomas Horhby	Las cualidades, las habilidades y el conocimiento de un gerente efectivo.
McClelland	Aptitud o Inteligencia dentro de un trabajo (Cabe mencionar que ni la escolaridad, ni los resultados obtenidos en un tests que se aplican dentro de un trabajo (aptitud o inteligencia) predecirán el éxito profesional).
Olga Benavides Espíndola	Comportamiento que se presenta en un desempeño laboral que le permite actuar eficazmente ó características de empleo que deseen ser realizados competentemente.
Antonio Argüelles	Conocimientos, capacidades, destrezas y una nueva cultura laboral dentro de un trabajo.
Marta Novick	Se enfatiza la habilidad en sus tres expresiones: física, social e interpersonal.
Pilar Pozner	Un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales.
Schwartz	Una competencia emerge y se desarrolla cuando la persona es consciente de los conocimientos, habilidades y destrezas que posee, así como del contexto donde

éstas son susceptibles de ser aplicados.

\* En el presente cuadro, se hace mención de conceptos sobre competencias, en los cuales, después de haber analizado autores como Olga Benavides, Antonio Argüelles, Marta Novick y Pilar Pozner, destaco lo más importante de cada uno: (Cuadro I).

## 2. Competencias: conceptualización por país

Como hemos visto, el concepto competencias se desprende de los esfuerzos desarrollados en diversos países como Francia, Gran Bretaña, Australia, Estados Unidos entre otros, donde su aplicación ha tenido gran repercusión en las organizaciones; coincidiendo todos ellos en que las competencias son **desempeños** para realizar ciertas **actividades**.

En el siguiente cuadro se resume una serie de conceptualizaciones que han surgido en esos países:

“CUADRO III. CONCEPTOS DE COMPETENCIAS POR PAÍS”<sup>5</sup>

País	Concepto
Reino Unido	Se define en función de normas, es decir lo que se espera que un trabajador competente realice en un lugar de trabajo, es decir, en sus funciones (expectativas de empleo).
Estados Unidos	Las tareas que se van a desempeñar en un oficio (características personales).

<sup>5</sup> Cfr. Antonio Argüelles. *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México, Limusa, 1997. pp130 - 145

País	Concepto
Canadá (Provincia de Québec)	Conjunto de comportamientos socioefectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo una función, tarea o una actividad.
Australia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como conjunto de tareas individuales</li> <li>• Atributos para el desempeño efectivo</li> </ul> Holístico o integrado, que son los atributos y tareas en un contexto determinado.
Alemania	Persona que dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión.

En el cuadro anterior se comparan los conceptos de CL, de cinco países según las escuelas pertenecientes a cada país.

Cabe aclarar que cada uno de los conceptos anteriores aborda a las CL desde la perspectiva de la educación relacionada con el trabajo, en donde se define cada serie de atributos, conocimientos, destrezas y habilidades según sea la función la función de sus tareas.

Por otra parte Olga Benavides señala los países en los que se maneja el concepto de CL , desde otras perspectivas como se puede observar en el siguiente cuadro (Cuadro IV):

CUADRO IV. CONCEPTOS DE COMPETENCIAS DESDE OTRA PERSPECTIVA

País	Concepto

<p>Universidad de Harvard Estados Unidos</p>	<p>Características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño.</p>
<p>Inglaterra</p>	<p>Combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso.</p>

En México, según el organismo establecido para normar las competencias denominado CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia) estipula que es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

En España (INEM), la CL engloba las capacidades, los comportamientos, las facultades de análisis, y la toma de decisiones, entre otras, para el ejercicio de una actividad profesional. POLFORM/OIT, construcción social de aprendizajes para el desempeño productivo en el trabajo, es decir, el aprendizaje a través de experiencia.

El Consejo Federal de la Cultura y Educación (Argentina), dice que la competencia laboral, es un conjunto de conocimiento, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre si que permite un buen desempeño, son evaluables e identificables.

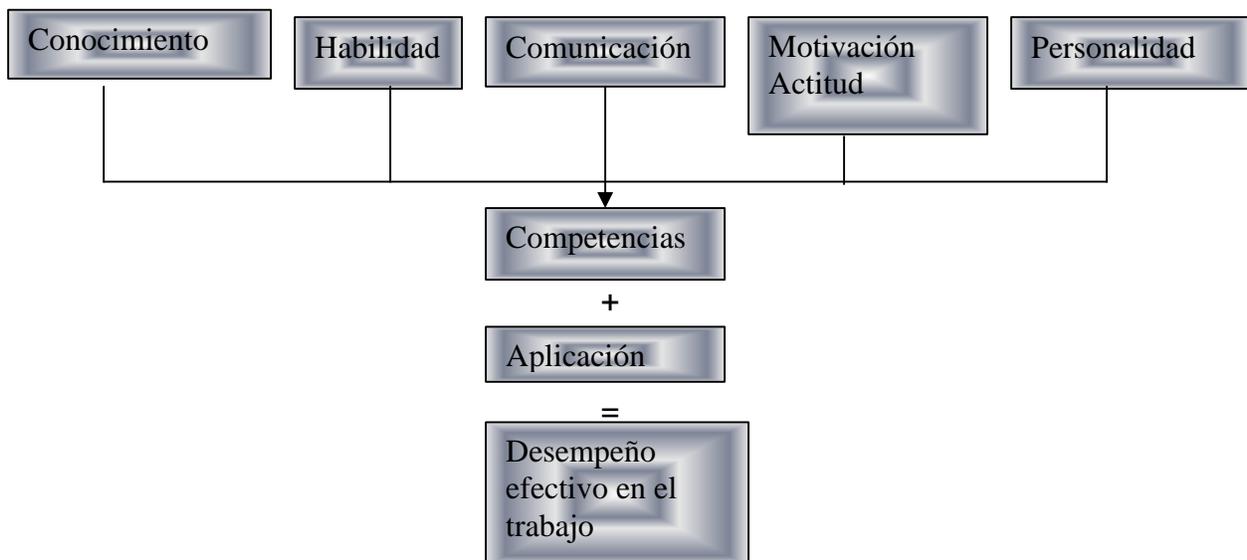
El National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) es un sistema inglés, que emplea un concepto normalizado, es decir, identificado en las normas de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), y el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

A partir de las concepciones examinadas de competencia laboral podemos definir lo siguiente: *La CL es una capacidad para llevar a cabo una actividad laboral identificada como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican*

*en el desempeño de una función productiva en determinadas condiciones de operación de la misma actividad laboral.*

Podemos concluir de lo anterior que:

**La CL, es el conjunto de habilidades, conocimientos, aptitudes, destrezas que tiene un individuo y que se toman como atributos o tareas necesarias para desempeñar ciertas actividades dentro del campo laboral.**



## C Corrientes metodológicas

Los conceptos mencionados anteriormente, están sustentados por visiones que permiten trabajar sobre el tema de las CL. Uno de los primeros pasos para identificar las competencias y posteriormente describirlas, evaluarlas y certificarlas es el análisis de los diversos métodos que auxilian en la definición de funciones básicas y/o

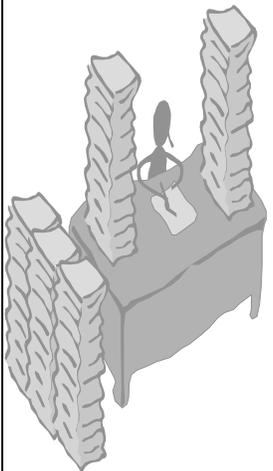
genéricas y que se pueden clasificar mencionando su fundamento teórico, propósito principal, aplicaciones y conceptos que se señalan dentro de cada método (Cuadro V).

CUADRO V. MÉTODOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS

MÉTODO	FUNDAMENTO TEÓRICO	PROPÓSITO PRINCIPAL	CONCEPTOS CLAVE	APLICACIONES
1.Análisis Ocupacional	Análisis conductista utilizado para identificar los comportamientos laborales en relación con tareas y ocupaciones que permitan la identificación de los comportamientos laborales requeridos por los trabajadores.	Identificación de <b>competencias básicas, genéricas y técnicas.</b>	<p><b>Comportamiento laboral</b> como toda aquella actividad observable que se realiza en el lugar de trabajo. El elemento central es la <b>ocupación</b> como conjunto de <b>puestos</b> de trabajo cuyas <b>tareas</b> principales son análogas y existen aptitudes, habilidades y conocimientos similares. Los comportamientos laborales son actividades comunes a una variedad de ocupaciones y se relacionan entre sí agrupándose en <b>dimensiones.</b></p> <p>El desempeño de los comportamientos laborales requiere el dominio de conocimientos y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema de información del Catálogo Nacional de Ocupaciones SICNO, que describe la estructura ocupacional a través de <b>módulos ocupacionales</b> basados en la selección de puestos con características similares.</li> <li>✓ Estudio de Análisis Ocupacional: EAO, que</li> </ul>

MÉTODO	FUNDAMENTO TEÓRICO	PROPÓSITO PRINCIPAL	CONCEPTOS CLAVE	APLICACIONES
1. Análisis Ocupacional			<p>habilidades que se definen en <b>escalas</b></p> 	<p>identifica conjunto de comportamientos laborales comunes a las áreas ocupacionales del aparato productivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Developing a Currículo: DACUM, que determina las tareas que deben realizar los trabajadores en un área ocupacional.</li> </ul>
2. Análisis Funcional	Basado en las características centrales de los	Identificación de los elementos de competencia que	Establece esquemas, “esqueletos-oficios” basados en el	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ NTLC como referente para la evaluación</li> </ul>

MÉTODO	FUNDAMENTO TEÓRICO	PROPÓSITO PRINCIPAL	CONCEPTOS CLAVE	APLICACIONES
	procesos de análisis (desagregación y desglose) y sistematización (ordenamiento lógico) de funciones y procesos.	conformarán la Norma Técnica de Competencia Laboral, a través del análisis y sistematización de las funciones productivas que se llevan a cabo en una organización.	establecimiento de las funciones, tareas productivas.	de la competencia laboral.
3. Análisis constructivista	El constructivismo metodológico utilizado por Bertrand Schwarz (pedagogía de las funciones) para enfatizar, dentro del proceso de formación, la alternancia entre la educación y trabajo.	Una <b>organización del trabajo calificante</b> , en el sentido de la construcción de las competencias a partir de la participación activa de los trabajadores más aptos de distinto nivel.	La competencia como unidad y punto de convergencia a través de un proceso de precisión, en el sentido de que ninguna competencia es válida para todas las situaciones, lo que plantea la realización de determinada actividad bajo ciertas condiciones, a cierto nivel y con cierta autonomía. Cada módulo o unidad capitalizable debe tomar en cuenta el: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ campo de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investigación-acción-participación.</li> <li>✓ Modernizar sin excluir (reducir la exclusión y desempleo.</li> <li>✓ Educación permanente (autonomía y complejidad de las situaciones de formación)</li> </ul>

MÉTODO	FUNDAMENTO TEÓRICO	PROPÓSITO PRINCIPAL	CONCEPTOS CLAVE	APLICACIONES
3. Análisis constructivista			<p>aplicación y</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ grado de autonomía deseado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formación acompañada de la Pedagogía del éxito: Toda persona puede progresar, aceptando que en cualquier puesto de trabajo puede evolucionar, y puede incrementar su autonomía.</li> </ul>

A continuación se presenta una breve explicación de cada uno de los tres análisis por corrientes metodológicas descritas en el cuadro anterior.

### 1 Análisis Ocupacional como Base de las CL

Este análisis tiene su origen en las Investigaciones realizadas por el pionero de psicología David McClelland en la Universidad de Harvard, en Estados Unidos. Las CL se conceptúan en términos de una respuesta con base en su conducta o comportamiento. “Se pretende, mediante el condicionamiento de los empleados establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías seleccionadas y proyectadas día tras día y en cada individuo que hace parte de la organización”<sup>6</sup>, es decir, su construcción radicarán en la observación, evaluación y reconocimiento con estímulos (premios), pretendiendo reforzar sus competencias ya adquiridas o por adquirir.

Esta motivación que se deriva de lo que se les otorga, con el objetivo de obtener un desempeño efectivo, éste desempeño es un elemento central en las competencias, para alcanzar resultados y/o acciones específicas.

Por otro lado, esta corriente conductista, además de proveer ventajas también tiene desventajas y críticas que se han hecho al propio modelo de los cuales, podemos destacar lo siguiente:

- a) “La definición de competencias se vuelve tan extensa, que se llega a referir a roles sociales, habilidades, motivaciones, etc.
- b) Los modelos tal vez en su época han sido exitosos, pero continuamente tienen que actualizarse de acuerdo a los cambios que se van presentando en cada organización.
- c) Suele haber confusión entre competencias efectivas y competencias mínimas, es decir, las competencias efectivas son aquellas que ayudan y aportan a la organización de manera exitosa y donde los individuos tienen un alto desempeño

---

<sup>6</sup> Olga Benavides. Op.Cit. p. 37

laboral y las competencias mínimas: donde los individuos cumplen con los requisitos necesarios para un determinada área de trabajo, se desempeñen o no.”<sup>7</sup>

**Concluyo que el análisis conductista, se refiere a la persona que realiza un trabajo y obtiene de este último los resultados esperados a partir de estímulos y recompensas. Observando su comportamiento o conductas dentro de su campo laboral, es decir, se describirá lo que un trabajador puede hacer y no lo que hace reconociendo a su vez las competencias seleccionadas.**

## 2 Análisis Funcional como Base de las CL

“La teoría del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología y fue aplicada como filosofía básica del sistema de competencias laborales en Inglaterra.”<sup>8</sup>

Desde el punto de vista *Developing a curriculum* (DACUM), de la Universidad de Ohio, este análisis funcional se refiere a la comprensión de sistema y entorno ¿Cómo? Los objetivos y funciones de la empresa no deben tener un sistema cerrado sino en relación con su entorno, esta misma función es la que debe tener cada trabajador en su organización.

Por lo tanto, las organizaciones van siendo más complejas de acuerdo al entorno que se van presentando y éstas demandan una selección de individuos que tenga las competencias laborales efectivas acordes a las transformaciones que se van suscitando dentro de la organización. Es decir, que los individuos estén adaptados a los cambios rápidos de una organización.

---

<sup>7</sup> Leonard Mertens. “Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas” En *Sistemas de Competencia Laboral: Surgimiento y Modelos*. Guanajuato (México), CNCCL/OIT/CINTERFOR, 1996. p.55

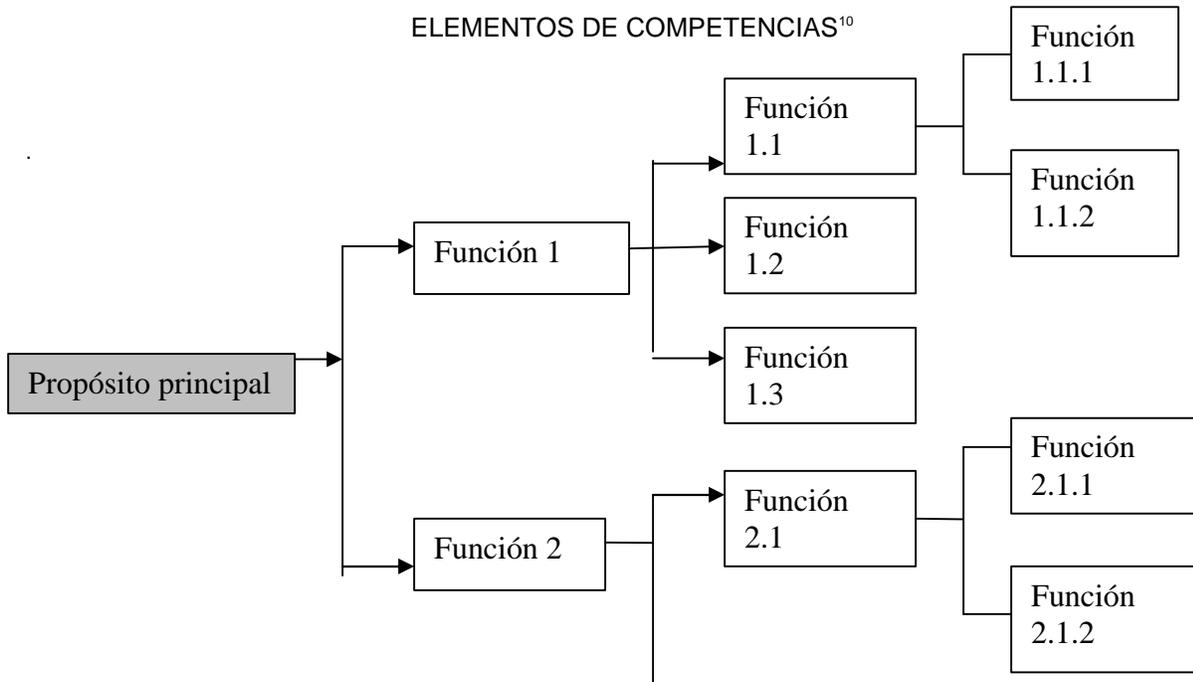
<sup>8</sup> Leonard Mertens. *Seminario Internacional Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas*. México, CNCCL /OIT/CINTERFOR, 1996. p.57.

El análisis funcionalista, dirigido a un fenómeno causal, nos dice que las competencias se originan a partir de la identificación:



Las CL van a entenderse como una serie de atributos para un desempeño exitoso, los cuales se determinan a partir de un análisis de empleos (problema) para establecer las funciones básicas, contenidos en la obtención de resultados y su demostración de capacidades laborales a segundos trabajadores expertos, quienes designan sus ocupaciones de acuerdo con sus competencias para un determinado trabajo (solución).

“Se fundamenta en la identificación y el ordenamiento de las funciones productivas, de un área ocupacional, identificando un propósito principal a partir del cual se desagregan funciones clave que contribuyen al logro de dicho propósito”.<sup>9</sup> Se continúa desagregando cada función, hasta identificar la función de cada individuo, y a esto se le conoce como elemento de competencia. Para comprenderlo mejor este análisis planteamos el siguiente esquema.

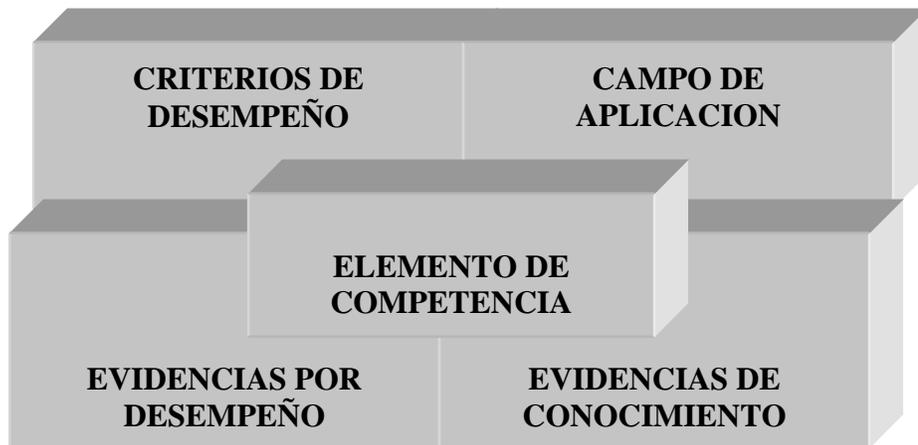


<sup>9</sup> *Ibíd.* p.34

<sup>10</sup> Cfr. José García. “La Educación Basada en normas de competencia” En *Academia*. No.18, año 3, IPN, México. p.24.

Mediante el análisis funcional se elabora un Función 2.2 de funciones, para la determinación de las unidades de competencia y los distintos elementos de competencia que la integran, como lo muestra enseguida el mapa funcional.

### DIAGRAMA DE FUNCIONES<sup>11</sup>



Esta unidad de competencias es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. En este nivel mínimo se conocen como **elementos de competencia**, en el sistema de Reino Unido.

La unidad de competencia está conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo

Resumiendo que las habilidades, conocimientos y aptitudes del individuo deben ser analizados en una organización para las soluciones de problemas y/o resultados, y por

---

<sup>11</sup> Cfr. José García. Op. Cit. p. 24

lo tanto se deben conocer los diversos factores de estas últimas, de acuerdo al exterior e interior de una organización, asignándoles funciones donde se desempeñen adecuadamente.

### 3 Análisis Constructivista como Base de las CL

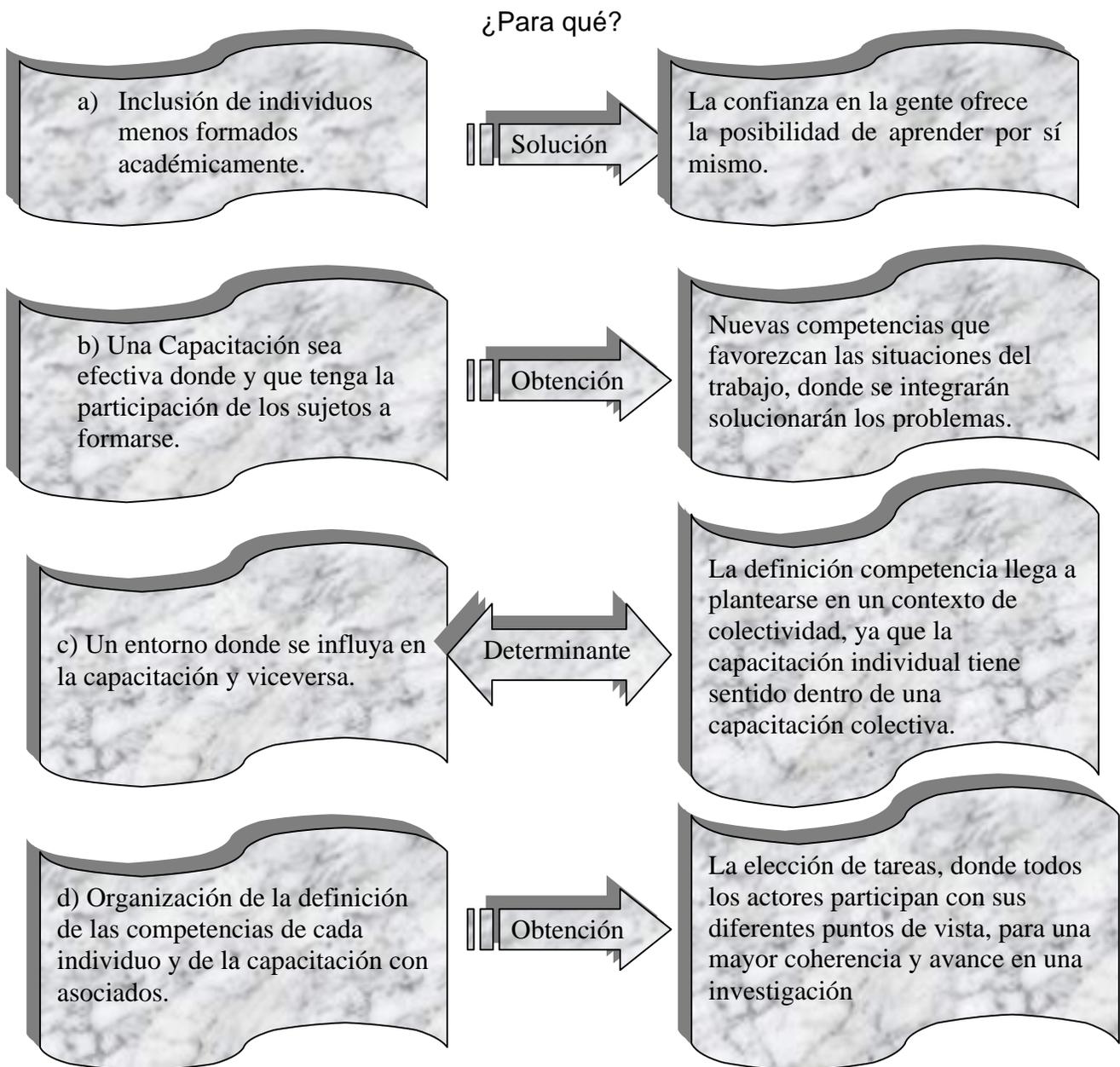
El análisis constructivista tiene su raíz con el Dr. Bertrand Schwartz, en Francia. Este se refiere a las relaciones del individuo, grupos y su entorno, es decir, esta corriente facilita la construcción de competencias y normas ocupacionales.

Por otro lado, el establecimiento de la capacitación construye las competencias laborales no sólo a partir de la función que nace del contexto y de la capacidad de respuesta de una organización, sino que se le concede la misma importancia a la persona, los objetivos y las posibilidades que tienen.

La metodología Constructivista incluye a las personas con bajo nivel educativo\* en las empresas para que no se vean afectadas por diversas situaciones y razones. Siguiendo los principios de Mertens estas razones se exponen en el siguiente cuadro.

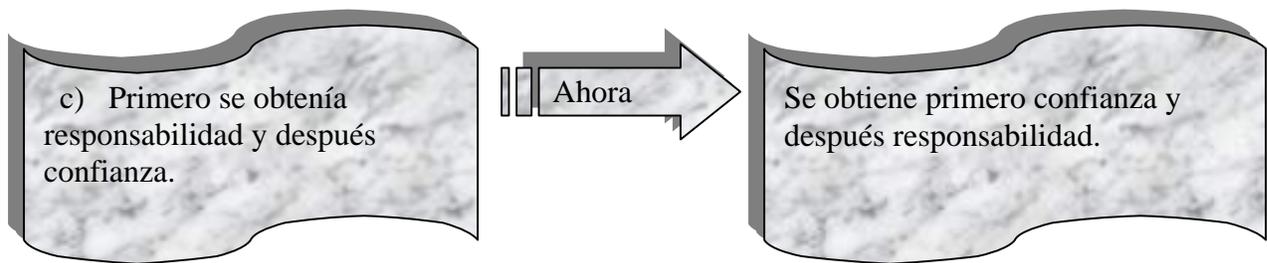
CUADRO VI.<sup>12</sup>

INCLUSION DEL BAJO NIVEL EDUCATIVO EN LA METODOLOGÍA  
CONSTRUCTIVISTA



<sup>12</sup> Cfr. Leonard, Mertens. Op. Cit. p. 63

\* Bajo nivel educativo: que cuenta con una menor formación académica.



Este análisis Constructivista **busca el mejoramiento académico y la experiencia del individuo dentro de una organización para que se desempeñe laboralmente, obteniendo un cambio en la organización, dándose una cultura organizacional y promoviendo el escalafón dentro de su campo laboral.**

Siguiendo las tres corrientes metodológicas de CL se derivan los respectivos tipos de normas con sus características. El resultado final que se caracteriza por ser una norma *dura* en el caso del N.V.Q (funcionalista) porque consiste en criterios de resultados directos, otra *blanda* en el caso del método conductista, porque consiste en una identificación de atributos que deben conducir a un desempeño superior y la tercera de tipo *contextual* (Constructivista) derivada de las disfunciones de la organización.”<sup>13</sup>

Las normas mencionadas arriba nos servirán para abordar los criterios, atributos y las maneras en cómo se desempeñan los individuos dentro de una organización, para identificar cada una de sus CL.

## D Tipos de competencias laborales

Algunos autores como Benavides Olga, Ramírez José y Nava Raúl mencionan que las competencias se han dividido en tres tipos, los más comunes que proyectan los estudios organizacionales y se utilizan de acuerdo con los objetivos que planteen la intervención o cointervención organizacional se sintetizan de la siguiente manera:

---

<sup>13</sup> Héctor Masseur. “Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional” En *Boletín Cinterfor*. Num. 149, año 00, Cinterfor. p. 81

- ◆ Competencias Básicas, que son las más generalizadas y se construyen como plataformas de la educación (lectura, redacción, matemáticas).
- ◆ Competencias genéricas o transferibles, que son competencias relacionadas con la comunicación de ideas, el manejo de información, solución de problemas, el trabajo en equipo y el perfil concreto para distintas actividades en el mundo del trabajo (análisis, planeación, interpretación y negociación).
- ◆ CL, es el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o constituyen comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente.

Por otro lado Manuel Ramírez nos presenta dos tipos más de competencias:

- “Competencias específicas. Aquellas que están asociadas a un solo puesto, las cuales se refieren a conocimientos técnicos.
- Competencias Transversales. Las que le dan al sujeto la posibilidad de moverse y de transferir las competencias de un contexto a otro.”<sup>14</sup>

A continuación se comparan los diferentes tipos de competencias consideradas por diferentes autores.

---

<sup>14</sup> José Manuel Ramírez. “Valores, actitudes y habilidades: Las competencias que siempre han estado” En *DIDAC, Las competencias en la Educación II*. Año 01, No. 37, Universidad Iberoamericana, México, 2001. p. 32

CUADRO VII. TIPOS DE COMPETENCIAS

Autores	Competencias Genéricas	Competencias Laborales	Competencias Básicas	Competencias Específicas	Competencias Transversales
"BENAVIDES ESPINDOLA, Olga" <sup>15</sup>	X	X	X		
"NAVA ROJAS Raúl" <sup>16</sup>	X		X	X	
"RAMÍREZ José Manuel" <sup>17</sup>	X		X	X	X

Enfatizaré que las CL se refieren básicamente a las características del ser humano, como son los conocimientos, habilidades, destrezas, autoconcepto, rasgos de temperamento, motivos y necesidades dentro del mercado laboral.

Las CL permiten y promueven la existencia de flexibilidad en la carrera laboral, estimulando a los empleados a tomar la iniciativa de su propio desarrollo. La aplicación de las CL surge entonces como una alternativa para impulsar la formación y la educación.

<sup>15</sup> Olga Benavides. Op. Cit. p. 39.

<sup>16</sup> Raúl Nava Rojas. "La Educación Basada en Competencias" En *Planeación y Evaluación Educativa*. No.18, año 5, UNAM, México, 2000. pp. 16-17.

<sup>17</sup> José Manuel Ramírez. Op. Cit. p. 32

## E Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)

La instancia encargada de promover y consolidar las normas que expresan los requerimientos para el buen desempeño de funciones productivas es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) fue instalado el 2 de agosto de 1995.

Los objetivos centrales de este consejo son:

- Planear, organizar y coordinar el Sistema de Normalización y Certificación de CL (SNCCL).
  - Impulsar de definiciones de Normas Técnicas de CL
  - Operar un Organismo certificador y centros de evaluación
- Estos objetivos tienen el fin de asegurar la equidad y calidad.

“El 15 de Abril de 1996 se instaló el Consejo Consultivo de la Secretaría Ejecutiva del CONOCER, en cuyo marco se acordó constituir tres Comisiones de Estudios: 1) Normalización; 2) Certificación; 3) Sistemas de Educación y Capacitación.”<sup>18</sup>

El propósito de estas comisiones era proponer al Consejo un cambio en la Educación Basada en Competencia Laboral (EBC), apoyando la educación a lo largo de la vida del individuo y contando con las distintas formas de adquirir conocimientos, habilidades y destrezas, de manera que facilite la alternancia entre educación y trabajo. El Consejo, ha sido desarrollado bajo un “enfoque sistémico denominado *Desarrollo de Curriculum Instrumental*, el cual está constituido por cinco fases, las cuales son: análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación”.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. *Planteamiento y Análisis de Alternativas para la Utilización de Normas Técnicas de Competencia Laboral en la Elaboración de Programas Educativos*. México, Consejo Consultivo, 1998. p 1.

<sup>19</sup> Raúl Nava Rojas, Op.Cit. p. 18-----

Este currículo va a permitir la integración de diversas disciplinas para el logro de competencias, además de incentivar el desarrollo de capacidades intelectuales y enfrentar retos actuales dentro del Sistema Educativo.

La necesidad de establecer el SNCCL en México surgió del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación (PMETyC), a petición de que la sociedad quería que se le reconociera sus conocimientos adquiridos fuera de las aulas, especialmente en el sector productivo.

El SNCCL surge el rezago educativo que existe en México, así como de nuevos factores de cambio, las exigencias de la credibilidad y calidad, mercados globalizados, la productividad depende cada vez más de lo intangible, la necesidad de contar con una medida del capital humano, de nuevas formas para su formación y desarrollo, círculo virtuoso de la calidad; productos, procesos, empresas, instituciones de formación, y sobre todo, personas con desempeño de calidad.

El resultado de la creación en 1995 del Sistema Normalizado de Competencias Laborales y el Sistema de Certificación Laboral, daba origen en el mismo año a la Educación Basada en Normas de Competencia (EBC), la cual ayudaría a los mexicanos a ampliar oportunidades.

El SNCCL concibe la capacitación como un progreso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite el desarrollo de las CL para que amplíe las oportunidades de superación, progreso personal y profesional.

#### 1 PMETyC (Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación)

El PMETyC nace por iniciativa en 1993 y es aplicada en 1995, “es la respuesta de empresarios, trabajadores y gobierno para ampliar posibilidades de incorporación y desarrollo, para mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y su economía nacional, que iniciaron junto con la Secretaría de Educación Pública (SEP)

y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), que tienen el apoyo y la participación de sectores empresariales, educativos y laborales, los cuales pretenden transformar los procesos de formación”.<sup>20</sup>

El PMETyC es un instrumento de política educativa que permite mejorar la formación técnica, de manera que satisfaga las necesidades del aparato productivo nacional, de forma pertinente y flexible.

El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación (PMETyC) está integrado por cinco elementos que resalto a continuación:

- ♣ “El Sistema Normalizado de Competencia Laboral
- ♣ Sistema de Certificación de Competencia Laboral
- ♣ Transformación de la Oferta de Capacitación o Modernización
- ♣ Estímulo a la demanda de capacitación y certificación de competencias
- ♣ Evaluación, estudios e Investigación”<sup>21</sup>

Los participantes y ejecutores del PMETyC son las Instituciones Educativas, el sector laboral y el CONOCER, en donde comparten experiencias, las analiza y formulan propuestas para adoptar el enfoque de competencias en los programas de formación y capacitación. Estos se reúnen en la Comisión de Estudios y Capacitación, la cual es un instrumento de promoción y difusión que busca contribuir, junto con las demás instancias del proyecto, a la generación de una cultura de formación y capacitación basada en normas de competencia laboral.

Considero que el PMETyC permitirá consolidar los SNCCL en forma integrada; esto es, que los procesos de normalización, capacitación, evaluación y certificación converjan en diferentes áreas de competencias laborales y regiones del país. Uno de los objetivos

---

<sup>20</sup> Raúl Nava Rojas. “La Educación Basada en Competencias” En *Planeación y Evaluación Educativa*. No. 18, año 5, UNAM, México, 2000. p. 13

<sup>21</sup> Raúl Nava Rojas. Op. Cit. p.14

específicos es que las calificaciones de competencias laborales incorporen elementos genéricos de actitudes, habilidades y valores; así como la capacitación y evaluación basadas en ellas.

Por lo tanto el SNCCL propone desarrollar los siguientes componentes principales:

- a) Definición de normas técnicas de competencias laborales según el contexto.
- b) Establecimiento de mecanismos de evaluación, verificación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas, no importando la forma en como los adquirieron, siempre y cuando cumplan con la norma técnica de competencias laborales.

## 2 Norma Técnica de Competencias Laborales

El SNCCL, que gira entorno a la definición de normas técnicas de competencias laborales (NTLC), se pondrá en marcha a partir de la definición de normas técnicas de competencias laborales. Por ello, es básico esclarecer el concepto de **norma** en el sentido que se le quiere otorgar en el sistema.

El estándar es el principio del concepto de competencias, ya que construye un elemento de comparación para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer. Las competencias incluyen en general a diferentes tipos de estándares en determinados contextos y que a su vez conforman la norma, por lo tanto esta última es un conjunto de estándares válidos en diferentes ambientes productivos.

Sin embargo, la construcción y la definición de la norma dependen del método y del contexto donde se encuentra; ya sea nacional, sectorial o de empresa; por ejemplo:

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacionales comprensivas* y uniformes (Gran Bretaña; Australia)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autorreguladas por el mercado (EEUU)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bases para una preparación inicial, facilitando la transición de la escuela al trabajo (Alemania, Dinamarca)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Movilidad de trabajadores calificados de manera fácil (Japón, Canadá)</li> </ul>

Tradicionalmente, en la educación basada en la oferta, la norma surgía de la propia institución educativa y se basaba en aspectos teóricos y no en aspectos prácticos. Pero sucede lo contrario la norma técnica de competencias laborales, que parte de la puesta en práctica de conocimientos y habilidades.

En México, el concepto de norma técnica de CL consiste en que el individuo refleje la capacidad de realizar actividades repetitivas y rutinarias, que sea hábil para identificar, analizar y resolver problemas imprevistos; así como conocer y ejecutar diversas funciones.

La norma técnica de competencias laborales se refiere a los conocimientos requeridos para desempeñarse en el trabajo. Tradicionalmente en la Educación Basada en Competencias Laborales, la norma surgía del lugar de trabajo de una institución, o bien la norma técnica de competencias iniciaba en la aplicación del conocimiento y habilidades.

\*(Integral, que abarcan todo el conjunto)

En el sentido de funciones, que se le quiere otorgar al sistema, *la norma técnica de competencias laborales consiste en que el individuo cuente con las habilidades, conocimientos, destrezas y operaciones que se emplean en un área de trabajo, y así desempeñarse eficientemente para determinar si es competente o no.*

Más específicamente, la Norma Técnica de Competencia Laboral estipula que debe reflejar:

- Las competencias para administrar la tarea.
- La aptitud para desempeñarse en un ambiente organizado, para relacionarse con terceras personas.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro y de un contexto a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos.

### 3 Proceso de Normalización

Es decir, el **objetivo de la normalización**<sup>22</sup> de las competencias laborales en una organización es:

Objetivo de la Normalización Técnica de Competencias Laborales	Sistema que incita y administra el aprendizaje del personal a través de la reunión de saberes: <ul style="list-style-type: none"><li>a) Contraer una responsabilidad y actitud social de involucramiento.</li><li>b) Ejercicio sistemático de reflexionar en el trabajo.</li></ul>
--	--

<sup>22</sup> Leonard Mertens. *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid, IBERFOP/OEI. 1998. p. 44

Una norma de competencia esta asociada con algunos elementos básicos:

- Comportamientos y conocimientos relacionados con tareas
  
- Atributos Generales que faciliten el desempeño eficiente

Estos elementos nos permitirán conocer diversas situaciones específicas que se presentan dentro del campo laboral. Siguiendo los principios de Argüelles destaco las siguientes ventajas de la normalización:

1. Constituir todos los programas de formación que lleva a cabo el gobierno de México en un solo sistema.
2. Preocuparse e interesarse por las necesidades de calificación del individuo.
3. Enfatizar los objetivos y resultados de la formación.
4. Comunicación entre los recursos humanos, es decir, con las instituciones de formación y capacitación y empresarial.
5. Ingreso a personas con distintos niveles de formación a las organizaciones y/o instituciones.

En la normalización se generan los estándares de ejecución (conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes) requeridos en el entorno laboral y esta debe articular los esfuerzos individuales con los colectivos.

#### 4 Certificación de competencias

Desde tiempos remotos, el certificado o diploma ha sido el símbolo de la vida escolar, por ejemplo, Hipócrates realizaba un célebre juramento en donde marcaba el ritual de formación de nuevos médicos que comprobaba el saber adquirido.

Mucho más tarde, en los setentas se introdujo la certificación en el campo de trabajo, cuando OIT/CINTERFOR lanzó una metodología de certificación entre las instituciones de formación profesional, pero no hubo apoyo de los dirigentes y solamente se logró formar algunos especialistas.

Posteriormente en los ochentas se llegó a publicar un documento normativo a través de la secretaría de mano de obra, pero tampoco hubo gran impacto; por lo que las sociedades privadas europeas retomaron a la certificación profesional para asegurar a la sociedad la calidad de formación profesional, mediante los diplomas, calificaciones y títulos, entre otros, el de carácter disciplinario.

Esta política fue adoptada por Inglaterra y se expandió en Estados Unidos y después en América Latina. En esta última la experiencia más completa es la de México, “que creó el CONOCER, que promueve y regula la certificación a través de organismos certificadores, los cuales a su vez pueden instituir centros de evaluación.”<sup>23</sup>

Otro elemento del sistema es la **certificación**, la cual se relaciona con la validación de conocimientos y habilidades, aptitudes y destrezas que se obtienen en un área de trabajo, incluso en una Institución Educativa. La certificación se llevara a cabo después de haber realizado y aplicado una evaluación, entendiendo está última como un patrón que se basa en mediciones de cierta actividad o tarea.

La evaluación de competencias consiste en la medición con determinados procedimientos, múltiples recursos y técnicas del grado de aptitud, conocimiento, habilidad y capacidad demostradas por el individuo para desarrollar una actividad o tarea determinada.

La finalidad de evaluar competencias es que se tenga un carácter certificador y que esté dirigido a:

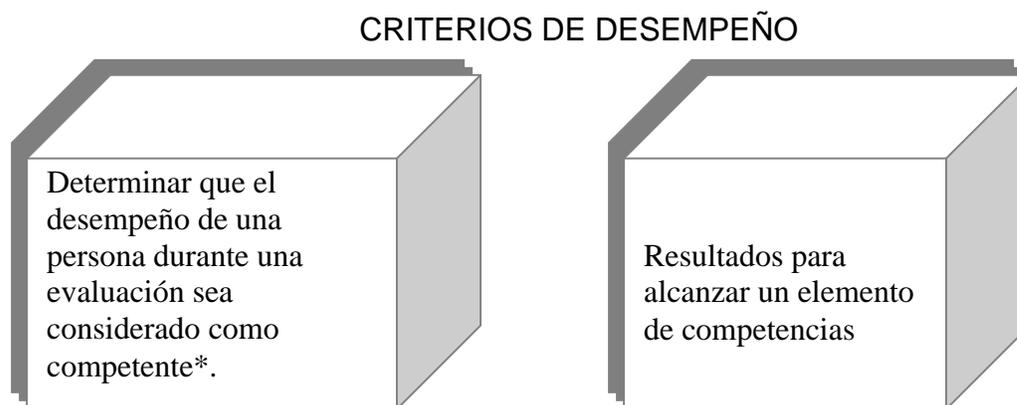
- ➔ Certificación académica
- ➔ Certificación laboral

---

<sup>23</sup> OIT/CINTERFOR. *Competencia Laboral*. Uruguay, OIT/CINTERFOR, 2002. p.19

Toda certificación debe tener un carácter legal, eso sería lo ideal. Por ejemplo, en México, la SEP es quien tiene el carácter legal y la Dirección General de Profesiones y el CENEVAL quienes otorgan certificados de calidad de carácter social.

Sin embargo, en un contexto de apertura, **la certificación** va más allá de un certificado otorgado en una Institución Educativa; más bien se refiere a un certificado para los que ya están trabajando y se verifican sus conocimientos, habilidades y aptitudes actuales, dentro de su desempeño laboral, retomando criterios de desempeño:



La Certificación por CL debe ser una herramienta de libre acceso para el reconocimiento laboral, la reconversión y el ingreso a nuevas ocupaciones, incluso ésta primera puede llevar a hacer “buenos y capaces” a una minoría y cooperar en consolidar la exclusión de la mayoría.

**Por lo tanto una certificación de competencias laborales se define como el acto donde se hace constar que un individuo posee los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes desarrollados en su área de trabajo.**

\* El concepto de competente es aquel que se desempeña efectivamente en una ocupación definida de acuerdo con el desempeño esperado.

## 5 Características del Sistema de Certificación

Para que una Certificación cumpla con sus propósitos de facilitar la movilidad de individuos en su campo laboral y proporcionar información suficiente sobre las habilidades, destrezas y conocimientos que poseen los individuos, debe reunir las siguientes características, que se analizaron según Argüelles, y las destaco de la siguiente manera:

1. Que el examen para certificación sea voluntario para entrar al campo laboral, para que el individuo se decida libremente sin que se le someta.
2. Existencia de órganos especializados en la certificación de competencias laborales, para que no haya confusiones y ningún certificado sea invalidado
3. La validez universal en la certificación
4. Imparciales y accesibles en sus decisiones.

## 6 Ventajas de la Certificación de Competencias Laborales.

De las características descritas, se desprenden las siguientes ventajas:

- ◆ Reconocer cuando el individuo tenga las habilidades, conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes necesarias para su ámbito de trabajo.
- ◆ Aplicar y apoyar en la toma de decisiones, que proporcione información oportuna y confiable, sobre lo que los individuos conocen y saben hacer
- ◆ Facilitar y reducir costos en la contratación de personal.

**La certificación es fundamental para cualquier Institución Educativa, ya que con este se verifican las habilidades, conocimientos y destrezas de todos los actores que participan dentro de la organización educativa, ya sea en la formación académica o en un determinado campo laboral, donde se otorgue capacitación.**

Un Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral nos va a permitir proveer al mercado la información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito del trabajo y orientar la toma de decisiones en una determinada Organización.

En México, y en analogía con el Sistema Británico, las reglas del CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales) certifican la *aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y basándose en los resultados esperados.*

Esta última norma implica que las competencias laborales se conforman de capacidades que se percibe del desempeño del individuo:

- La capacidad de transferir los conocimientos, actitudes, habilidades o destrezas.
- La capacidad de resolver problemas.
- La capacidad para obtener resultados de calidad.

Cada individuo debe de tener las CL suficientes, necesarias y efectivas para desempeñarse satisfactoriamente dentro de su campo laboral.

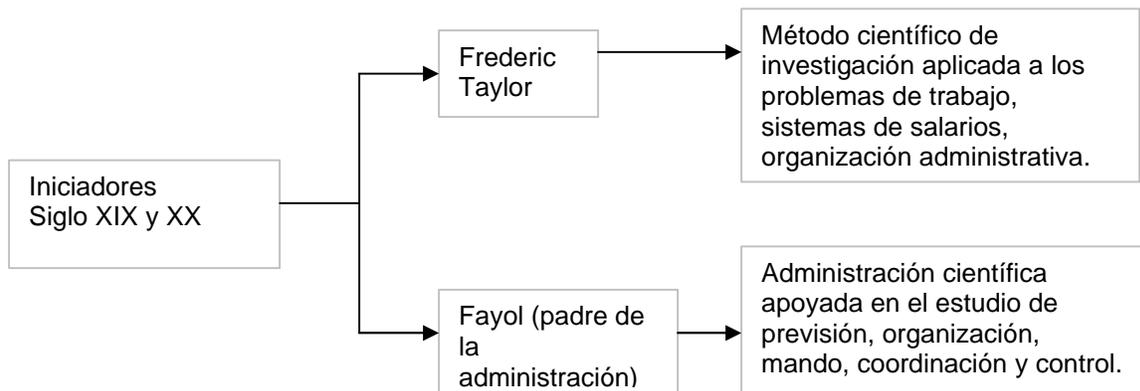
Las CL del individuo deben desarrollarse continuamente, y adaptarse a un constante cambio dentro de las Instituciones Educativas; es decir, que el individuo debe tener la capacidad, el conocimiento, la habilidad y la actitud para aprender a innovar, trabajar en equipo y generar a su vez nuevos conocimientos.

El reconocimiento de competencias laborales se da a través de la certificación, la cual nos señala que el individuo tiene las competencias aptas para su campo laboral, no importando como se obtuvieron, sino que está de acuerdo con la norma técnica de competencias laborales.

## CAPÍTULO II LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA

### A El Proceso Administrativo

La administración se ha venido manifestando en diferentes etapas históricas, pero adquirió mayor fuerza y reconocimiento ante la sociedad a partir de Frederick W. Taylor y Henry Fayol.<sup>24</sup>



Es primordial mencionar el significado etimológico del término administración, el cual viene del latín *administratio* que significa administrar, el que a su vez está compuesto por *ad* y *administrare* que conjuntamente significan servir. Algunos autores como Laris Casillas, Jiménez Castro y Rodríguez Valencia definen a la administración de la siguiente manera:

- Jiménez Castro: Ciencia social cuya aplicación de conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales.
- Laris Casillas: Conjunto de reglas sistemáticas para lograr la máxima eficiencia.
- Reyes Ponce: Conjunto de pautas para lograr la máxima eficiencia

<sup>24</sup> Cfr. Francisco Javier Laris Casillas. *Administración Integral*. México, Continental, 1977. p. 34

La importancia de los conceptos anteriores radica en que la administración debe ser eficiente para obtener un objetivo común, sin importar que tenga carácter lucrativo o no.

Cuando es aplicada y desarrollada la administración dentro de una organización, se lleva a cabo un proceso administrativo. El proceso administrativo es definido como una serie de fases o etapas que los individuos aplican en cualquier organización para llegar a un fin determinado.

De acuerdo con Laris Casillas<sup>25</sup> el proceso administrativo se divide en cinco etapas (planeación, organización, dirección e integración), para el estudio y comprensión de la misma organización.

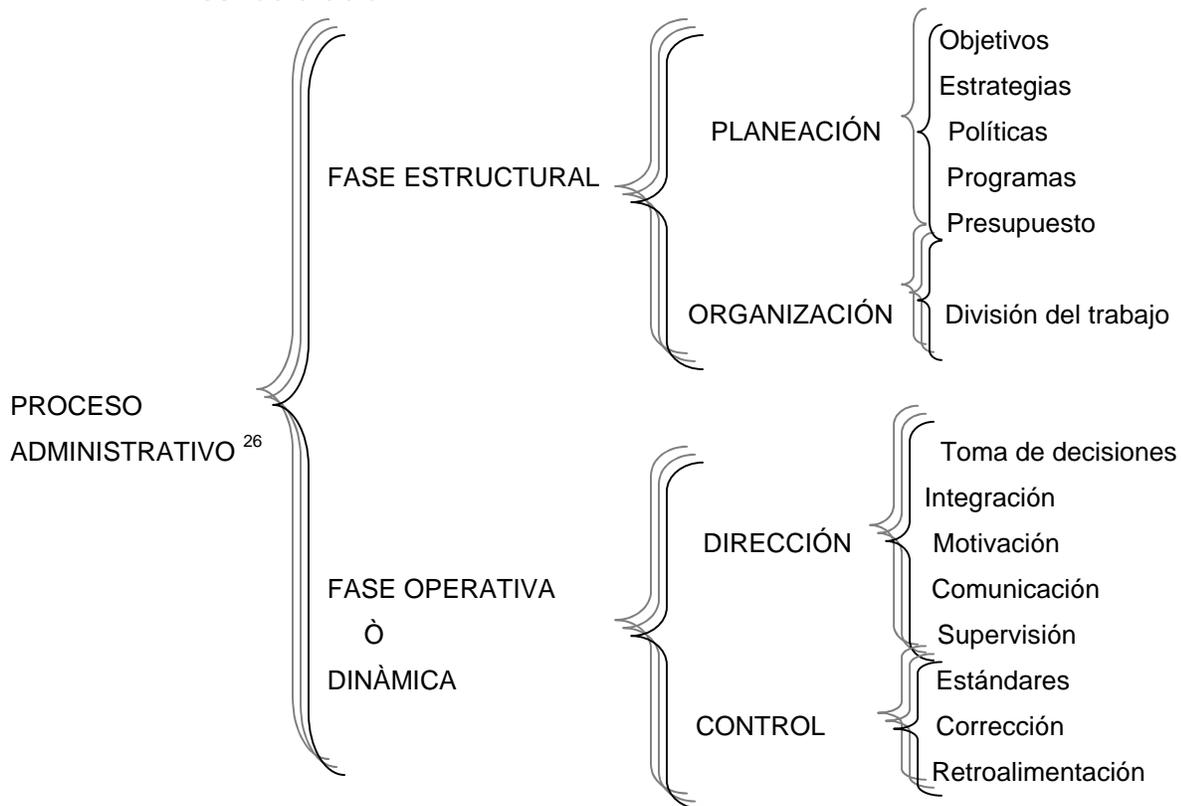


---

<sup>25</sup> Ver. Francisco Javier Laris Casillas. Op. Cit. p.49

Por otro lado Rodríguez Valencia opina que el proceso administrativo se divide en dos fases o etapas primordiales:

- ✓ *Estructural (conformado por planeación y organización)* : A partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos.
  - *Operativa o dinámica (conformado por dirección y control)*: Se ejecutan las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración.



Rodríguez Valencia habla de la división del proceso administrativo conformado por organización, control, dirección y planeación como lo menciona el autor.

- ☞ La planeación, consiste en planear\* el trabajo y se determina la forma de hacerlo, al repartir tareas y dirigir el esfuerzo colectivo de los individuos.

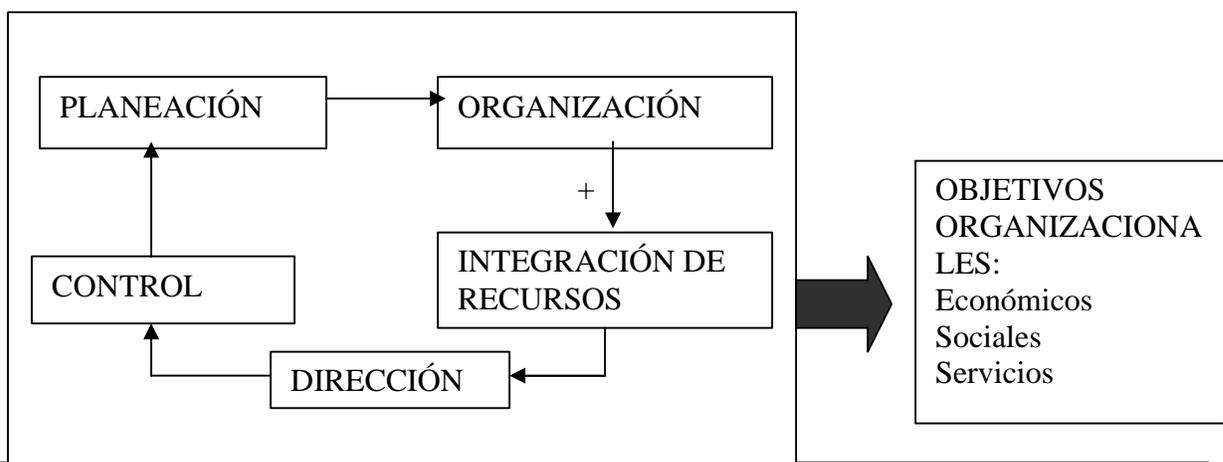
<sup>26</sup> Cfr. Joaquín Rodríguez Valencia. *Teoría de la Administración aplicada a la Educación*. México, ECASA, 1993. p. 70

También implica una visión al futuro, ya que de una situación actual se espera llegar a un fin determinado.

- 👉 Organización, es el proceso que involucra las necesidades y estabilidad de un organismo social, a través de cómo se agrupan las actividades, la asignación de cada agrupamiento, las funciones laborales de cada sujeto y determinación jerárquica para lograr los objetivos organizacionales.
- 👉 Control, verifica que todas las actividades se lleven a cabo, aplicando medidas correctivas, de manera que se desarrolle la ejecución de acuerdo a lo planeado. El control, se lleva a cabo cuando hay existencia de normas, estas serán mejores si son normas prefijadas, cuanto más precisas y cuantitativas.
- 👉 Dirección♦, es aquello que activa y orienta durante las fases de planeación y organización; formula objetivos, efectúa el proceso de integración de recursos y pretende el uso eficaz de éstos.

La calidad de la dirección se refleja a lo largo de los planes, objetivos y en la eficiencia de los sistemas de control.

El proceso administrativo y la obtención de recursos deben estar interrelacionados dentro de una organización, para alcanzar los propósitos y objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia.



\*Planear implica una toma de decisiones acerca de lo que se va a realizar

♦ Para el desarrollo de este trabajo se enfatizará en la dirección una de las funciones administrativas

## 1 Proceso de Dirección

Siguiendo los principios de Reyes Ponce <sup>27</sup>la dirección es considerada como la esencia de la administración por lo que se encuentra dentro de la fase dinámica u operativa, por lo que sin ésta no se podrían usar los procedimientos administrativos, ni adecuar su uso eficaz.

La dirección influye en la moral de los elementos humanos encaminada a la elevación de la productividad; si se aplica eficientemente se alcanzarán los objetivos deseados, para que todas las áreas trabajen de manera coordinada y para el buen funcionamiento de la organización.

Por lo tanto, para lograr los objetivos de una organización es necesario que el proceso de dirección esté enfocado a un solo interés, incluyendo cada uno de los integrantes de la organización (subordinados).

Por otra parte, dentro del proceso de dirección se encuentran actividades administrativas como el mando o autoridad, motivación, comunicación y supervisión; a continuación se explicarán de manera breve.

- Mando o Autoridad

El mando o la autoridad lo ejerce aquella persona responsable de todos los miembros dentro de una organización, tiene un nivel jerárquico superior y va a influir en las actividades o comportamientos de los individuos.

La autoridad también llega a delegar funciones, para que exista una mayor operatividad, coordinación e incluso socialización entre los diferentes agentes. Se admite que ésta también es un medio de influencia y tiene que ver con la legitimidad, el poder y el liderazgo, que son dimensiones importantes para la autoridad.

---

<sup>27</sup> Ver. Agustín Reyes Ponce. *Administración Moderna*. México, Limusa, 2002. p. 384

En este caso la autoridad que se maneja esta asociada con las organizaciones, es decir, la clase de autoridad que puede ser delegada a otros subordinados, para que haya una cultura colaborativa<sup>29</sup>.

## Motivación

El concepto de motivación tiene que ver con los estímulos, anhelos, deseos, impulsos, etc., para que active al individuo dentro de su campo laboral. Se refiere a, como el individuo que es responsable de una organización debe motivar a su personal para cumplir con los objetivos deseados, de manera conjunta, en beneficio de la institución. Siguiendo los principios de Wilburg Jiménez<sup>28</sup>, con respecto al perfeccionamiento de la motivación, sintetizo lo siguiente:

- 👉 Conocer a las personas. El responsable, debe tener el don de trabajar con sus empleados en un ambiente de confianza, sin que se convierta en algo personal, a fin de evitar la parcialidad.
- 👉 Despertar un sentimiento de propiedad. Que cada individuo se apropie de la toma de decisiones, de ser participativos y de que diariamente adquieran conocimientos y experiencias.
- 👉 Estimular el trabajo colectivo. Colaborar en equipo es primordial, ya que al trabajar de manera colectiva se puede llegar a tomar decisiones rápidamente, traer beneficios a la organización y crear un ambiente agradable.
- 👉 La motivación debe existir en todos los niveles. Es recomendable estimular a los agentes de todos los niveles jerárquicos, en beneficio de la organización.

La verdadera motivación de los individuos involucra la existencia de actitudes: entusiasmo, implicación, deseo de participar, compromiso, valores compartidos, etc. La

---

<sup>29</sup> La cultura colaborativa es entendida como rasgos de trabajo donde los agentes que intervienen dentro de la institución trabajan en equipo y comparten puntos de vista para hacer frente a problemas comunes.

<sup>28</sup> Ver. Wilburg Jiménez Castro. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México, Limusa, 1996.

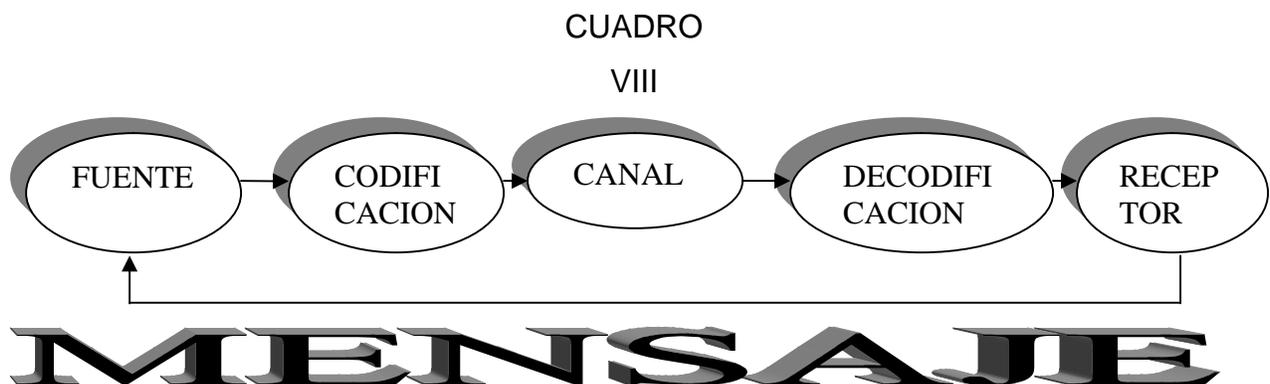
p.105

presencia en el individuo de estos sentimientos anteriormente mencionados daría como resultado realizar adecuadamente una actividad determinada, entonces podemos hablar de una motivación en sentido estricto.

- o Comunicación

La comunicación es indispensable para toda organización, ya que para planear, organizar, dirigir, etc., se hace necesario la transmisión de información a un grupo social, es decir, que se desarrollen las competencias comunicativas dentro de cada organización.

Dentro de cada proceso de comunicación, la información debe ser clara para que no se desvirtúe, lo cual traería como consecuencia el bajo rendimiento y cierta incertidumbre de quien no recibe el mensaje de manera efectiva. A continuación se presenta un cuadro del proceso de comunicación:



- o Supervisión

La supervisión “es un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado.”<sup>29</sup> A su

---

<sup>29</sup> Joaquín Rodríguez. Op. Cit. p. 177

vez se encarga de dirigir las actividades inmediatas de sus subordinados y se puede presentar en sus diferentes niveles jerárquicos.

El supervisor es encargado directo de la labor de vigilancia; es quien realmente ve que las cosas se hagan, de quien depende la eficiencia de todos. El papel primordial de éste es el logro de los objetivos y planes de un organismo social, así como la condición de dirigir el trabajo de los recursos humanos. A continuación se resumen algunas de las funciones que determinan la supervisión:

- Distribución adecuada del trabajo
- Relaciones Humanas
- Proporción y desarrollo del desempeño personal
- Efectuar reuniones de trabajo
- Mejorar procedimientos administrativos
- Recibir y tratar las quejas de los subordinados
- Elaborar periódicamente informes, así como presentarlos.

Todas estas actividades administrativas nos ayudan a comprender todo este proceso de dirección, ya que cada una juega un papel trascendente dentro de cada organización, especialmente en el ámbito educativo.

## 2 Concepto de Dirección

Para comprender mejor el proceso de dirección dentro de una organización, es necesario conocer el concepto del mismo. El sentido etimológico del término **dirección** es proviene del verbo *dirigere*; éste se forma a su vez del prefijo *di*, intensivo y *regere*: regir, gobernar. Este último se deriva del sánscrito *raj* que indica preeminencia.

A continuación se hace mención de algunos conceptos de dirección, en los que señalados por Agustín Reyes, Wilburg Jiménez y Rodríguez Valencia, se destaca lo más importante (Cuadro IX).

## CUADRO IX. CONCEPTO DE DIRECCIÓN

Autor	Concepto
Agustín Reyes Ponce <sup>30</sup>	Elemento de la administración, en donde se logra todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida con base en: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ decisiones</li> <li>✓ delegación de autoridad</li> </ul>
Henry Fayol	Cada jefe debe obtiene los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad.
Chester Barnario	Coordina los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo.
Joaquín Rodríguez Valencia <sup>31</sup>	Es el proceso que realiza una persona o líder para influir en los demás a fin de realizar un trabajo unido de manera eficaz.
Nunch y García	Ejecuta planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.
R. Búcheles	Influencia del administrador sobre sus subordinados para que obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.
Wilburg Jiménez Castro <sup>32</sup>	Concilia intereses particulares para obtener los objetivos sociales, a través de los esfuerzos de la autoridad y sus integrantes dentro de la organización.
Koontz y O' Donnell	Es una técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal
Urwick	Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados

<sup>30</sup> Cfr. Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. p. 384

<sup>31</sup> Cfr. Joaquín Rodríguez Valencia. Op.Cit. p 164

<sup>32</sup> Cfr. Wilburg Jiménez Castro. Op. Cit. p. 306

Cabe mencionar que la dirección implica la función de establecer el ambiente interno de la organización, poniendo especial atención en conducir los recursos humanos. La dirección puede asumir la responsabilidad, fijar los incentivos para que haya más rendimiento, el diseño de sistema formal de comunicación, definiendo condiciones y políticas que ayudarán a dirigir al personal dentro de la organización.

Pero precisamente, la dirección no es el mando sobre los individuos, sino la responsabilidad por la contribución. Es decir que la dirección implica más que autoridad sobre los demás, más bien, contar con el apoyo de los agentes involucrados desarrollando a la gente, complementando al otro y ayudándolo.

La dirección se ve como una actividad humana y no como un procedimiento o técnica, por lo que el director debe asumir una posición moral, intelectual y funcional dentro de la institución.

## B Papel Directivo

En cada Institución Educativa (nivel primaria), se encuentra a cargo un director, y el papel del director es desarrollar diversas actividades en beneficio de la misma, por lo que es fundamental conocer el concepto de Director, para su mayor comprensión. A continuación se anotan los conceptos de director, según algunos diccionarios de la Lengua Española de Alejandro Gómez Parada<sup>33</sup> y María Moliner<sup>34</sup>:

Autor	CONCEPTO DE DIRECTOR
Alejandro Gómez Parada	Persona que tiene el propósito de dirigir.
María Moliner	Aquella persona encargada de dirigir una organización.

Generalmente se entiende que el director es aquella persona que tiene el propósito primordial de dirigir; y que, como ya vimos, dirigir implica desarrollar gente, completando al otro y ayudándolo, en primer lugar a ser mejor persona, para que aproveche productivamente sus propios recursos, conozca sus objetivos y los medios con los que cuenta para lograrlo.

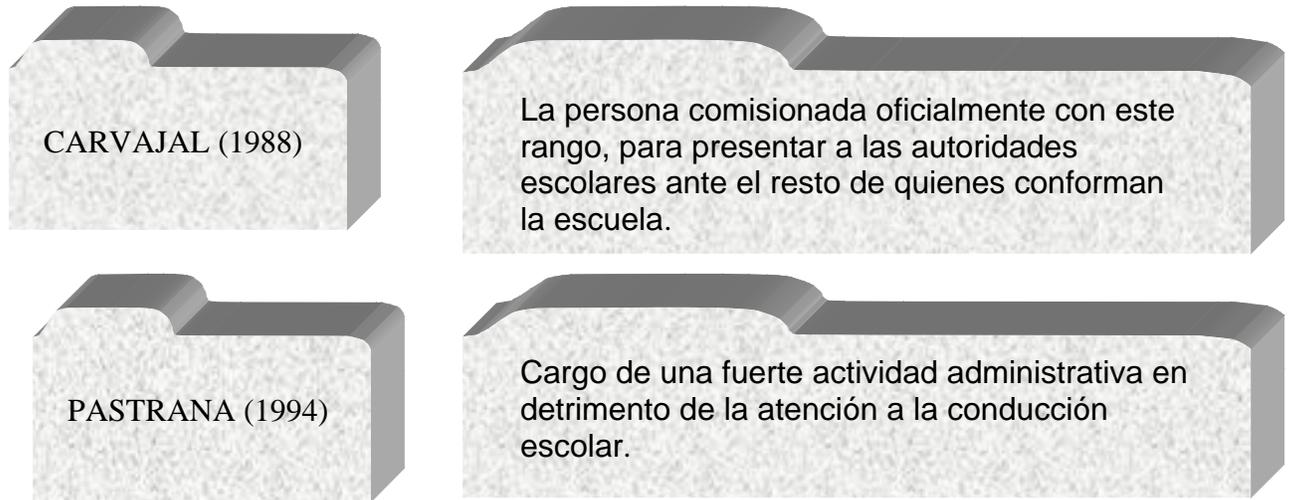
Por lo tanto al director se le atribuyen dos conceptos en las escuelas públicas mexicanas. Según Carvajal (1988) y Pastrana (1994) conceptualizan al director dentro de una Institución Educativa como:

---

<sup>33</sup> Alejandro Gómez Parada. *Diccionario Porrúa de la lengua española*. 7edi, México, Argentina, 1982.

<sup>34</sup> María Moliner. *Diccionario del uso del español*. 2 tomos Madrid, Gredos, 1971.

## CONCEPTO DE DIRECTOR<sup>35</sup>



Estos conceptos nos permitirán comprender que el director de escuela de educación primaria es el “responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública,”<sup>36</sup> y que por lo tanto, éste es designado y autorizado, para el buen funcionamiento, organización, operación y administración dentro de la Institución Educativa (nivel Primaria).

Podemos concluir que *el papel del director en una Institución Educativa (nivel Primaria) es aquel individuo que dirige, organiza, planifica y administra toda una institución educativa, de manera colectiva para lograr determinados objetivos o fines con eficiencia y eficacia. Pero más que un mero administrador, el director es un eficiente organizador y tiene la capacidad para dirigir.*

---

<sup>35</sup> Cfr. Georgina Ramírez Dorantes. Conferencia presentada en el taller “La importancia de la supervisión escolar en el marco de la modernización educativa” En *Antología de Gestión Escolar, Programa Nacional de Carrera Magisterial*. México, SEP, 2002. pp. 28-29

<sup>36</sup> Secretaría de Educación Pública. *Manual del Director de Escuela Primaria*. México, SEP, 1985. p.15

## 1 Propósito del Director de Educación Básica (Nivel primaria)



De acuerdo con Hernández Fabián<sup>37</sup> el director de nivel primaria tiene el propósito de administrar el plantel a su cargo, ofreciendo un servicio educativo a la sociedad que la demande.

Siguiendo el manual de directores de educación primaria<sup>^</sup>, la Institución Educativa (nivel primaria), tiene propósitos en cada una de sus fases del proceso administrativo, que se analizan:

CUADRO X. PROPÓSITO DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVOS

Fases	Propósito
Planeación	Propiciar un constante mejoramiento en la aplicación de planes y programas de estudio.
Técnico pedagógico	Aplicar de una metodología, apoyo didáctico, técnicas e instrumentos para la evaluación del aprendizaje y programas para la superación del magisterio.
Organización escolar	Desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje en óptimas condiciones para el logro de los objetivos educativos, propuestos en el plan y programas de estudio.
Control Escolar	Controlar la inscripción, reinscripción, acreditación y certificación de estudios que incidan en el educando durante su desempeño dentro de la escuela.
Supervisión	Supervisar la participación de la comunidad educativa como elemento de cambio social, en la consecución de los

<sup>37</sup> Ver. Fabián Alberto Hernández. *Guía del Director Escolar*. Oaxaca (México), IEEPO, 2002. p. 41

<sup>^</sup> Cfr. Secretaria de Educación Pública. Op. Cit. pp. 15-24

	objetivos del Sistema Educativo Nacional.
Extensión Educativa	Coadyuvar el desarrollo integral del educando y elevar el nivel sociocultural de la comunidad.
Servicios Asistenciales	Estimular el aprovechamiento durante el desempeño de su labor escolar.
Recursos Humanos	Regular la formulación, el trámite, el control de altas y bajas.
Recursos Materiales	Desarrollara la acción educativa en los planteles escolares.
Recursos Financieros	Regular el ejercicio de los ingresos propios de la escuela, así como el registro, el control y la orientación racional de su aplicación.

En el cuadro anterior, se observa que los propósitos que conlleva el director son administrativos, pero además el director siempre debe tener miras en cada una de sus actividades que lleve a cabo, dentro de la Institución Educativa (nivel primaria).

Los propósitos del director deben servirle para el cumplimiento de sus actividades y el desempeño eficiente y obtener la capacidad de administrar, supervisar los recursos, orientar a los docentes a su cargo, considerando las normas, políticas y lineamientos, a que debe abocarse, para lograr el objetivo educativo.

## 2 Funciones del Director de Educación Básica (Nivel Primaria)

Un tema indudable de la agenda de política educativa<sup>♦</sup> son las funciones del director y supervisión escolar, no obstante, la calidad de la gestión y operación de los servicios educativos depende en gran medida de la capacidad de coordinación institucional, pero sobre todo, de las alternativas de asesoría técnico-pedagógica hacia las escuelas y el trabajo docente.

---

<sup>♦</sup> La agenda política educativa son acciones planteadas y programas para llegar a un determinado fin, es decir, que se menciona que es lo que tiene que hacer el director

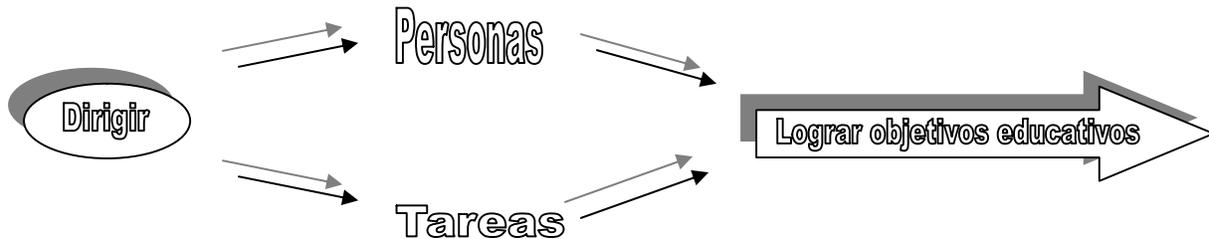
El director debe estar al tanto de todas las funciones que tiene establecidas por la Secretaría de Educación Pública (SEP) para que cumpla con todas sus responsabilidades, dentro y fuera de la Institución Educativa nivel primaria,

En los diferentes manuales de operación y organización escolar, como en el manual para directores de nivel primaria, se definen una serie de funciones para el director que deben ser aplicadas y desarrolladas dentro de una organización educativa, como se resumen a continuación:

★ Elaborar de un plan de trabajo dentro del primer mes de labores y presentarlo al supervisor y demás autoridades.
★ Controlar que la aplicación de planes y programas de estudio se efectúen conforme a lineamientos y normas.
★ Organizar y coordinar todas las actividades de inscripción, reinscripción, registro, certificación de estudios.
★ Asumir un liderazgo efectivo, para asegurar el buen funcionamiento del plantel a su cargo.
★ Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de creación del plantel.
★ Cuidar la conservación de la estructura del plantel y que tenga las condiciones necesarias de seguridad.
★ Llevar un control sobre las actividades docentes e implementar y desarrollar programas o proyectos, entre otras...

Las funciones anteriores son las principales, ya que los directores cumplen con otras tareas administrativas, pedagógicas y complementarias de acuerdo con los reglamentos vigentes.

Según Elizondo Huerta “la principal función del Director es colaborar en el mejoramiento de procesos y resultados educativos. Como tal, su reto es tratar de dirigir al mayor número de personas del colectivo escolar, para que consigan determinados objetivos educativos en un esfuerzo conjunto [ver la figura]”<sup>38</sup>



Según autores como Fayol, Newman, Owens, Aurelio Villa y Antunez se presenta un listado de las funciones que debe realizar un director.

### FUNCIONES<sup>39</sup>

Autor Función	Fayol	Newman	Owens	Aurelio Villa	Antunez
Planificar	✓	✓		✓	
Organizar	✓	✓			✓
Ordenar	✓				
Coordinar	✓	✓		✓	
Control	✓	✓	✓	✓	
Dirigir		✓			
Toma de decisión			✓		

<sup>38</sup> Aurora Elizondo Huerta. *La Nueva Escuela II*. México, Paidós, 2001.pp. 62-63.

<sup>39</sup> Cfr. Elvira Borrell y Xavier Chavarria. *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros escolares*. España, CISSPRAXIS, 2001.p. 12-14

Autor / Función	Fayol	Newman	Owens	Aurelio Villa	Antunez
Programación			✓		
Comunicación			✓		✓
Dirección				✓	
Gestión				✓	✓
Innovación					✓
Contingencia				✓	✓

Estas funciones descritas tienen un contenido objetivo, claro, y a su vez con un alto grado de generalidad y abstracción, las cuales deben aplicarse y solucionar cada problema que se suscite dentro de la Institución Educativa.

### 3. El directivo ante la innovación

El papel del director queda mediatizado por la naturaleza de la innovación (cambio planeado que va orientado a un fin) y su significado de la gestión del cambio<sup>^</sup>. A partir de esto se va a originar la innovación en la propia institución, motivado por el problema detectado en la práctica educativa, por lo que las modificaciones van a surgir de la estructura organizacional.

Esta estructura organizacional, entendida como un proceso complejo no exento de dificultades por la cantidad de variables involucradas, como pueden ser: organización

---

<sup>^</sup> La gestión del cambio son las acciones que se aplican en la organización con el fin de romper viejas prácticas que impiden el buen funcionamiento y el logro de los objetivos deseados, aplicando proceso de dirección, planificación, distribución de recursos, estrategias, técnicas e instrumentos de forma colectiva.

estructural, agentes de cambio, relaciones laborales entre individuos, clima institucional, cultura y tecnología, inciden en esta estructura.

El cambio también puede ser iniciado desde un nivel más elevado de la jerarquía organizacional y se ejecuta hacia abajo mediante actividades y comunicaciones específicas. Dichos mecanismos son parte de un plan integral\* para la implantación efectiva de un proyecto de cambio, llevado a cabo por los administradores o agentes del cambio, en este caso del director.

Lo anterior implica que el directivo tiene la última decisión para dar prioridad en la ejecución de los pasos para la instrumentación de un cambio, el cual se presenta a continuación.

#### CUADRO XI. PASOS PARA IMPLEMENTAR UN CAMBIO<sup>40</sup>

- ✓ El programa de cambio, debe establecer el diseño, estructura y formalidad a este proceso.
- ✓ Identificación de personas que se resisten al cambio, analizando a las personas para observar sus actitudes y ver de qué manera influyen en este proceso.
- ✓ Comunicar el cambio entre el director y las personas involucradas en éste y mantener canales de comunicación abiertos a ideas, críticas y comentarios.
- ✓ Establecer mecanismos de medición, para calificar el proceso de cambio con otros proyectos similares o en función de compromisos asumidos para cubrir metas específicas.
- ✓ Observar, analizar y tomar decisiones. El director debe observar y evaluar los resultados obtenidos del proceso de cambio y se harán ajustes si es necesario.

---

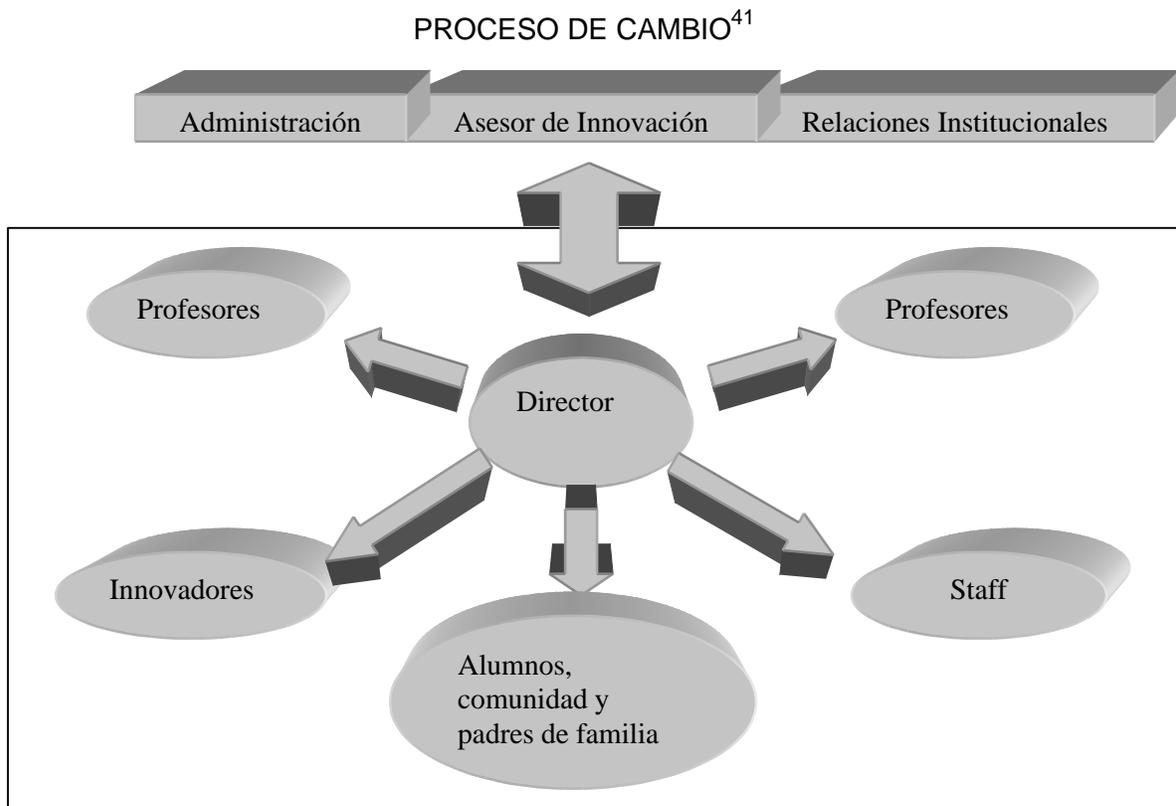
<sup>40</sup> Cfr. Miguel Ángel Pérez Guardado. *Desarrollo de Habilidades del Personal Directivo en Instituciones Educativas*. México, ITESM/ Trillas, 2001. p. 64

\* El plan integral es un conjunto de pasos a seguir para implementar un proyecto de cambio.

La aplicación de los pasos señalados en el cuadro anterior involucra al director en cuanto a su experiencia en diseñar, planear y administrar los procesos de cambio en una organización educativa, por lo que el proceso exige contar con condiciones organizativas para su desarrollo y que se vea afectado por agentes, red de relaciones entre los mismos, dentro de la institución educativa, como lo muestra el esquema de la siguiente página.

El esquema nos muestra los diferentes agentes que intervienen dentro del proceso de cambio entre el director, alumnos, padres de familia y profesores, en donde el director va a apoyar a los profesores, a través de la formación o asesoramiento.

También otras personas expertas que provienen de fuera de la institución brindan apoyo al personal. Los sujetos que tienen experiencia o formación relevante en innovación, que configura el *staff*\* del director.



<sup>41</sup> Cfr. Tejeda Fernández. “La gestión del cambio: El papel de los directivos ante la innovación” En *Los agentes de la innovación en los centros educativos*. Barcelona, Aljibe, 1998. p. 98

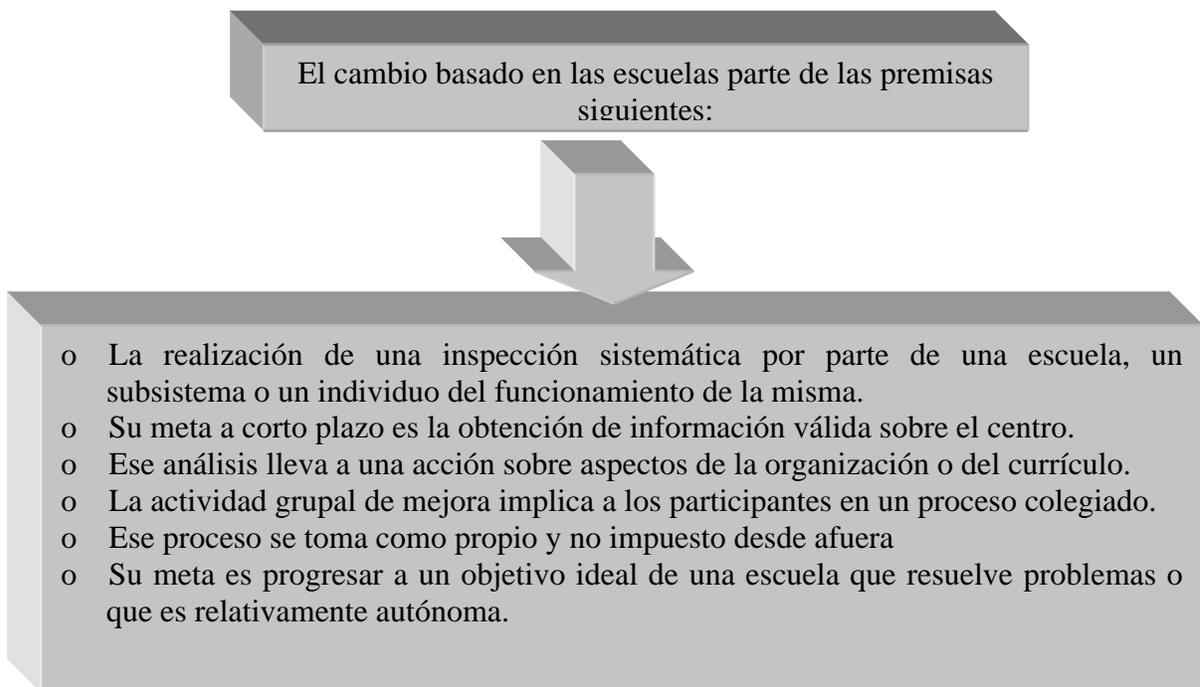
\* El *staff* ésta ligada a la labor técnica, funcional, flexible, abierta y especialización de las funciones de dirección.

Antes que la innovación se realice, el director debe determinar las condiciones en que se encuentre la estructura y el entorno del centro educativo, así como proveer el soporte de los recursos que sean necesarios para llegar a un probable éxito.

No es suficiente cambiar a los individuos, sino que hace falta toda una redefinición de roles que influya en el ámbito de la institución escolar, la participación de los miembros para asumir el compromiso con innovación y qué estén dispuestos a contribuir con estos cambios.

Por otro lado, según J. Gimeno Sacristán, los estudios de innovación tiene la importancia de plantear explícitamente la dinámica de una institución escolar manejada y estimulada con la intención de que cambie en la dirección marcada por algunas ideas.

De tal forma que la innovación explícitamente planteada, permite cómo se mueve y manifiesta el complejo entramado de aspectos y fenómenos que componen la escuela en contextos naturales.



La innovación exige bastantes consideraciones previas:

- a) clarificación de ideales
- b) procesos de elección de valores de referencia y de acciones
- c) mecanismos de evaluación pertinentes
- d) concepciones claras respecto de los implicados
- e) recursos adecuados
- f) gestión de innovación
- g) papel del innovador, etc.

J. Gimeno Sacristán menciona que el potencial de cambio de que disponen algunos centros o profesores individuales no se aprovecha, porque no existen la costumbre, los medios o la formación para codificar la experiencia innovadora.

#### 4 Cualidades de un innovador

Asimismo un director debe tener cualidades ante la innovación, las cuales le ayudarán a estimular, apoyar, iniciar, implantar el cambio dentro de la institución educativa\*. En el siguiente cuadro se indican las características que debe tener un buen innovador.

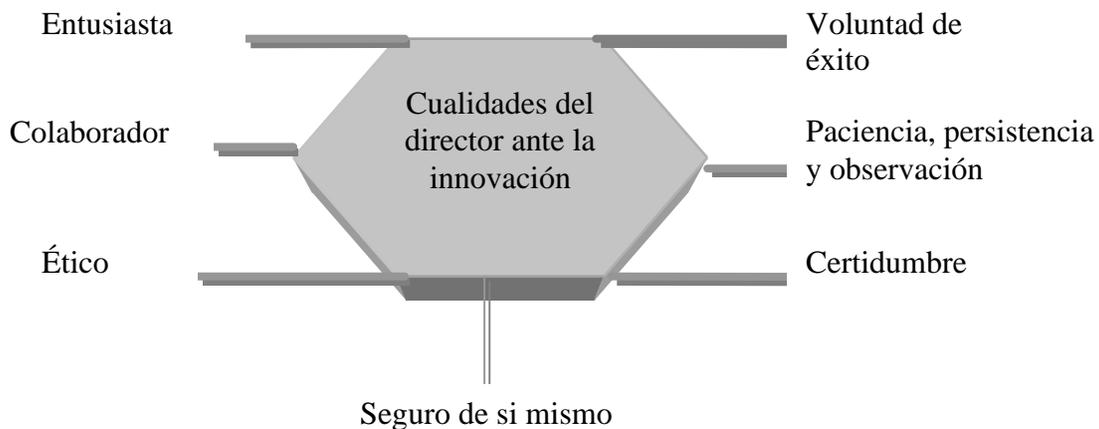
---

\* En la modalidad primaria

## CUADRO XII. CARÁCTERÍSTICAS DE UN INNOVADOR<sup>42</sup>

1. Capacidad para transmitir el interés y entusiasmo hacia un proyecto o tarea, es decir, que tenga *carisma*.
2. Capacidad para desarrollar relaciones basadas en la confianza y ética.
3. Confianza en sí mismo con un grado de humildad.
4. Certeza y respeto en los contenidos de procesos de cambio para lograra metas buscadas.
5. Capacidad de observación, flexibilidad y rapidez para ofrecer respuestas.
6. Capacidad para tener paciencia, persistencia, honestidad, actitud positiva y cooperativa.
7. Ser un buen comunicador

Un director en las organizaciones educativas actuales debería reunir las anteriores características, ya que ellas giran en torno a la flexibilidad, el trabajo en equipo y la quiebra de los sistemas jerárquicos rígidos, por lo que el director debe contar con habilidades como las de comunicación, presentación, negociación, etc.



<sup>42</sup> Cfr. Emilio Pablo Diez de Castro et. al. *Administración y Dirección*. Madrid, Mc Graw Gill, 2001. pp. 342-343

El reto primordial reside en conseguir el compromiso de los demás agentes involucrados y tratar de que no se lleve a cabo una resistencia al cambio<sup>^</sup> por parte de los sujetos.

La resistencia que anteponen los individuos se propicia cuando:

- o No saben en qué consiste la innovación y en qué medida les puede afectar.
- o No pueden hacerlo debido a la falta de preparación y capacidad para afrontar los requerimientos que el cambio exige.
- o Personas conformistas.
- o Egoísmo personal y les falta visión del futuro.

Por estas razones el directivo y agentes involucrados de la Institución Educativa deben tener las competencias necesarias para aprovechar las oportunidades y resolver los problemas que estén a su alcance.

## 5 Equipo Directivo

Entre los sujetos que intervienen dentro de una organización educativa (nivel primaria) se requiere el Equipo Directivo. Según Ana María Amarante el equipo<sup>\*</sup> directivo “es el órgano de conducción institucional”<sup>43</sup> por que al trabajar en equipo se requiere de actitudes y habilidades específicas.

El equipo directivo debe ayudar a la conducción de la escuela, ya que tiene relación con la organización escolar que asume la institución. Éste será conformado siguiendo sus propios criterios de acuerdo a cada escuela; por ejemplo, puede estar integrado por padres de familia, docentes y alumnos, estableciendo que deben:

---

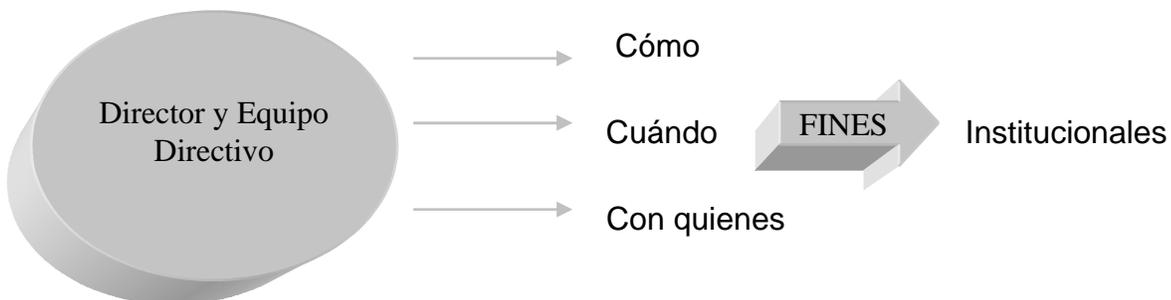
<sup>^</sup> La resistencia al cambio es la incapacidad o falta de voluntad para discutir o aceptar innovaciones organizativas.

<sup>\*</sup> Entendiendo como equipo al conjunto de personas organizadas con destrezas complementarias, que se comprometen a un objetivo común.

<sup>43</sup> Ana María Amarante. *Gestión Educativa*. Argentina, Magisterio del Río de la Plata, 2001. p.

- ✓ Ser responsables
- ✓ Contribuir a un clima participativo
- ✓ Tener capacidad autoritaria
- ✓ Escuchar y sean escuchados
- ✓ Aprender de los demás
- ✓ Aceptar y ejecutar decisiones
- ✓ Lograr acuerdos
- ✓ Asumir el compromiso y la fidelidad institucional

El Equipo Directivo va a servir de apoyo al director para determinar la situación que atraviesa la escuela y a su vez fomentar conocimientos, habilidades, destrezas que ayudarán a resolver problemas de diversa índole; a su vez el director determinará cómo, cuándo y con quiénes se comunicara para un fin institucional.



Para cumplir con las funciones anteriores el equipo directivo deberá contar con saberes específicos y competencias necesarias para que la institución educativa logre mejores aprendizajes en los alumnos, docentes, etc.

A continuación se realiza un análisis de las funciones del equipo directivo, basado en los principios de Pilar Pozner como se muestra en el cuadro XIII.

CUADRO XIII. FUNCIONES DEL EQUIPO DIRECTIVO<sup>44</sup>

Función	Acciones a desarrollar
✓ Educador	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sugiere estrategias para sostener la calidad de la enseñanza y la vida institucional.</li> <li>✓ Preocupación por la educación que se les brinda a los alumnos.</li> <li>✓ Tratar de mejorar la educación promocionando la construcción de proyectos institucionales.</li> </ul>
✓ Animadores pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientan, sugieren y asesoran a los equipos docentes.</li> <li>✓ Orientan la acción de los diferentes ámbitos hacia los objetivos institucionales.</li> </ul>
✓ Gestores de recurso	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proporcionan e indagan para ofrecer a la escuela recursos didácticos y/o materiales, a su vez planificarlos, distribuirlos y evaluarlos.</li> </ul>
✓ Administrativa-jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilizarse de calificaciones y del registro que el equipo docente y el director realiza.</li> <li>✓ Asumir responsabilidades de salidas escolares, clases de investigación, excursiones, etc.</li> </ul>
✓ Gestores de una política institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura propia de cada institución</li> <li>✓ Comprenden la delegación de autoridad</li> <li>✓ Promueven la construcción de normas de convivencia compartida entre alumnos y docentes</li> </ul>

<sup>44</sup> Cfr. Pilar Pozner. *Gestión Estratégica de escuelas*. Buenos Aires, Ministerio de educación, 2001. pp. 24-27

Las funciones del equipo directivo que se mencionaron anteriormente son primordiales, ya que se logran mejores resultados y se resuelven problemas con mayor facilidad porque el número de individuos que aceptan las soluciones es mayor.

Las funciones del equipo directivo trae ventajas como:

- a) Una mayor suma de conocimientos e información
  - b) Un número superior de enfoques a un problema
  - c) Mayor eficacia
  - d) Enriquecimiento individual y grupo
  - e) Mejor comprensión de la decisión
  - f) Motivación, satisfacción e integración
- } Beneficio a la  
Institución  
Educativa

## C Competencias Laborales del Director

Con respecto a las competencias laborales, el director de la institución educativa (nivel primaria) desarrolla competencias laborales, es decir, diversas habilidades, capacidades, conocimientos y destrezas que emplea para realizar y cumplir:

- Funciones
- Propósitos
- Implementar innovaciones
- Ser un líder

Dentro de cada uno de los puntos anteriores el director muestra las CL que desarrolla, aplica y adquiere para poder realizar su tarea o rol.

De acuerdo a los principios de Rober E. Quinn las competencias se van a establecer en ocho roles que todo director debe desempeñar, es decir, que se identificarán sus competencias en cada uno de los roles, como se muestra a continuación en el cuadro XIV.

CUADRO XIV. COMPETENCIAS EN OCHO ROLES DEL DIRECTOR<sup>45</sup>

Rol	Implica	Competencias
Director	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Utiliza procesos de planificación y la fijación de objetivos.</li> <li>→ Define problemas y especifica roles o tareas.</li> <li>→ Genera normas y políticas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma de iniciativas</li> <li>2. Fijación de metas</li> <li>3. Delegación eficaz</li> </ol>
Productor	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ El directivo debe estar orientado e interesado en su trabajo y debe mostrar un alto nivel de motivación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persistente</li> <li>2. Promotor de la motivación a los demás</li> </ol>
Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Asegurar que el trabajo fluya sin interrupciones.</li> <li>→ Realizar actividades de acuerdo a su importancia, sin conflictos entre los individuos, grupos o unidades de trabajo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificador</li> <li>2. Organizador</li> <li>3. Controlador</li> </ol>
Monitor	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Observar lo que sucede en toda la organización.</li> <li>→ Realizar un seguimiento del propio trabajo y el de los individuos que interactúan con el director</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir sobrecarga de información.</li> <li>2. Criterios de información.</li> <li>3. Presentar información.</li> </ol>
Mentor	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Orientar el interés y empatía hacia los individuos.</li> <li>→ Apoyar para facilitarles oportunidades de formación y destrezas.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autocomprensión y comprensivo hacia los demás.</li> <li>2. Promotor de la comunicación interpersonal.</li> <li>3. Desarrollo de los</li> </ol>

<sup>45</sup> Cfr. Robert E. Quinn et. al. *Maestría en la gestión de organización un modelo operativo de competencias*. Madrid, Díaz de Santos, 1995. pp. 29- 329

Rol	Implica	Competencias
		subordinados
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fomentar el esfuerzo colectivo.</li> <li>→ Aumentar la moral del equipo.</li> <li>→ Gestionar los conflictos interpersonales</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de equipos</li> <li>2. Toma de decisiones participativa.</li> <li>3. gestor de la solución ante el conflicto</li> </ol>
Innovador	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Uso de la creatividad y la gestión de los cambios que hacen posible la preparación, la adaptación al cambio en una sociedad y entorno en ritmo acelerado de cambio y con exigencias acordes.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convivir con el cambio</li> <li>2. Pensamiento creativo</li> <li>3. Gestión del cambio</li> </ol>

El cuadro anterior nos resume las funciones de un director resaltando sus competencias. Cada uno de los roles se dirige a conseguir los fines deseados, beneficios y logros de metas fijadas; sobre todo, la coordinación del trabajo entre dos o más individuos que actúan con independencia, vigilando lo que sucede en cada unidad de trabajo; observando las relaciones humanas, el compromiso y la unión moral como indicadores de eficiencia.

El directivo debe equilibrar las necesidades individuales con las del equipo, para que sea flexible, abierto a las nuevas ideas y pensamientos, así como ante los nuevos retos que afronta a fin de crear y mantener un clima positivo en el trabajo.

El director siempre debe estar al tanto de las competencias del equipo ya que exige un alto nivel de las mismas, en particular sobresalen las competencias para dirigir una escuela primaria.

De acuerdo con Olga Benavides las competencias del director son;

- 
1. Aspectos de carácter, como actitud, sociabilidad, capacidad de dialogar, liderazgo, etc.
  2. Habilidades y Aptitudes para escuchar, hablar, comprender y luego ser comprendido.
  3. Los conocimientos variables sobre temas que se van a dirigir, con un dominio claro para su aplicación, en determinados contextos.
  4. Espíritu emprendedor, es decir que tenga la fuerza para motivar e impulsar aquel que va a ser dirigido y cumplir con los objetivos propuestos.
- 

Todas las competencias laborales descritas en el perfil del director le ayudaran a desempeñar eficientemente las funciones que tiene asignado el director dentro de una estructura específica.

#### 1. Perfil Profesional del Director de Educación Básica (Nivel primaria)

*El perfil que tiene el director de nivel primaria está basado en actitudes, habilidades y conocimientos que han desarrollado los directores a lo largo de su formación, por lo que, se manifestarán durante el ejercicio de sus funciones, antes ya mencionadas. Este perfil puede ser modificado, ya sea por la elaboración de propuestas de autoridades superiores, para el beneficio del director y a su vez de la Institución Educativa donde se encuentre.*

Adoptando las aportaciones de Georgina Ramírez<sup>46</sup> considero que el perfil profesional de los directivos debe contemplar lo siguiente:

---

<sup>46</sup> Ver. Georgina Ramírez Dorantes. Conferencia presentada en el taller “La importancia de la supervisión escolar en el marco de la modernización educativa” En *Antología Escolar. Programa Nacional de Carrera Magisterial*. México, SEP, 2002. p. 114

- Actitud democrática, convicción de libertad, responsabilidad, respeto por todas las personas y grupos humanos
- Principios éticos sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores.
- Sólida formación pedagógica y académica
- Autonomía personal y profesional
- Capacidad de innovación y creatividad

Seguendo la Guía del Director Escolar que señala el Perfil del Puesto Director de Educación Primaria, destaco el siguiente cuadro.

**CUADRO XV. PERFIL DEL PUESTO: DIRECTOR(A) DEL PLANTEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

Nombre del puesto:	Director(a) de Escuela de Educación Primaria.
Escolaridad	Título de Profesor o Licenciado en Educación Primaria.
Experiencia	Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo durante 5 años.
Criterio	Para tomar decisiones, respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
Iniciativa	Para crear y proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas.
Capacidad	De organizar, dirigir, planear grupos, escuchar y ser escuchados, y tener una cultura colaborativa.
Actitud	De respeto, compromiso, responsabilidad y pertenencia.
Ámbito de operación	Escuela de Educación Primaria

De acuerdo con los principios de Juana Dolores García<sup>47</sup> el perfil del personal directivo se resume en los términos siguientes:

1. Directivos profesionales colectivos y competentes en los siguientes ámbitos

- a) Ético-social. Actuar manifiesta un nivel intelectual en un marco de responsabilidad con relación a un bien común.
- b) Pedagógico. Implica la vida escolar centrada en los procesos interrelacionales en dimensiones sociales, culturales y políticas.

Estos ámbitos se manifiestan a través del desarrollo de competencias, contempladas desde un todo interrelacional e interdependiente.

- Competencia ética. Comprende actuar razonablemente en el contexto de las relaciones interpersonales, comprendiendo a su vez el contexto social-cultural.
- Competencia comunicativa. Involucra la capacidad de interactuar comunicativamente, interpretando, comprendiendo y dando apertura a la participación colectiva a los individuos.
- Competencia pedagógica. Capacidad de predecir y configurar, lo que es necesario para actuar con responsabilidad, con el deseo y la voluntad de saber.
- Competencia interactiva. Promoción del respeto, convivencia, comunicación y cooperación entre los actores que intervienen dentro del plantel escolar.

Para alcanzar el perfil y las competencias mencionadas es necesario asumir el compromiso, por parte del director, para aumentar la capacidad de observación y cristalizar prácticas crítico- reflexivas- decisivas, fortaleciendo sus CL del director.

---

<sup>47</sup> Ver. Juana Dolores García Luna. “Perfil del personal directivo de educación básica” En *Antología de Gestión Escolar*. México, SEP, 2002. p. 113

## 2 El director como líder

Otro punto en donde desarrolla competencias el directivo escolar es a través de los retos propios de un líder dentro de la Institución Educativa. El director puede desempeñar el papel del líder para regular, optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados, ya que cuando hay un líder existe la presencia de CL.

Para comprender mejor el papel del líder se define el término liderazgo, en el siguiente cuadro XVI.

CUADRO XVI. CONCEPTO DE LIDERAZGO

Autor	Concepto de Liderazgo
Miguel Ángel Pérez Guardado <sup>48</sup>	Habilidad propia de la persona y se manifiesta mediante actitudes e ideas
Pilar Pozner <sup>49</sup>	Conjunto de Proceso que orientan a los individuos y equipos en determinada dirección
Lottie <sup>50</sup>	Magia y atracción de algunas personas que ejercen sobre otras personas convirtiéndolas en sus seguidores
Pascual Pacheco <sup>51</sup>	La influencia diferencial o la habilidad social que posee un líder para captar la voluntad del otro y que este último modifique su conducta en la dirección que sugiere el líder

Entendiendo que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se realice un impulso voluntario en el logro de las metas del equipo y del director, el líder es en realidad un constructor de cultura organizacional. Esta última es entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas.

<sup>48</sup> Cfr. Miguel Ángel Pérez Guardado. Op. Cit. p. 24-27

<sup>49</sup> Cfr. Pilar Pozner. Op. Cit. p.18

<sup>50</sup> Cfr. Manuel Álvarez Fernández. *El liderazgo de la calidad total*. Madrid, Escuela Española. 1998. p.52

<sup>51</sup> Cfr. Emilio Pablo Diez de Castro. Op. Cit. 428

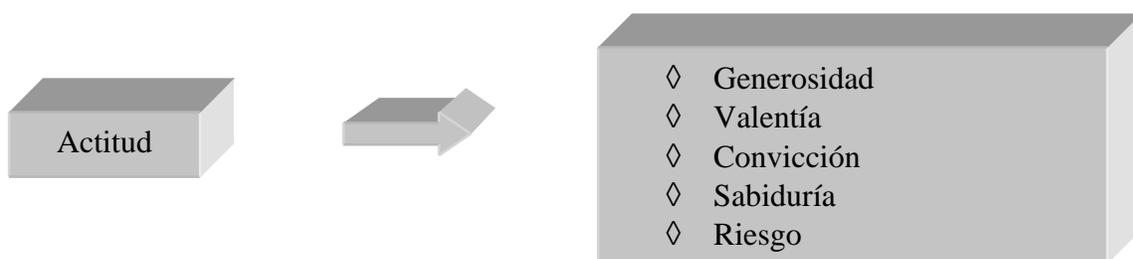
El director, al liderar instituciones educativas, implica entender la misión desde otra posición que no sea ordenar y controlar la tarea al conducir grupos humanos. El líder debe contemplar la autoridad moral que le fue otorgada y reconocida por otros individuos, precisamente por ser coherente en lo que dice, piensa y hace.

Según Siliceo<sup>52</sup> alude que un líder exitoso y triunfador requiere integrar lo intelectual<sup>c</sup> con lo emocional<sup>º</sup>, lo cual influye en los compromisos, actitudes y conductas del director. Esta integración del intelecto y las emociones es inmanente<sup>•</sup> la autonomía de los directivos, y ayuda a tomar decisiones, elegir la función que le conviene al equipo, es decir, que el director tiene la capacidad de autodeterminación libre y responsable que implica una actividad abierta.

Las cualidades y conductas que se consideran en el director son indispensables para su buen desempeño en el campo laboral al ir interactuando con los agentes que intervienen con éste de manera flexible y cooperativa.

A continuación se resumen algunas cualidades del líder.

#### CUADRO XVII. CUALIDADES DEL LÍDER

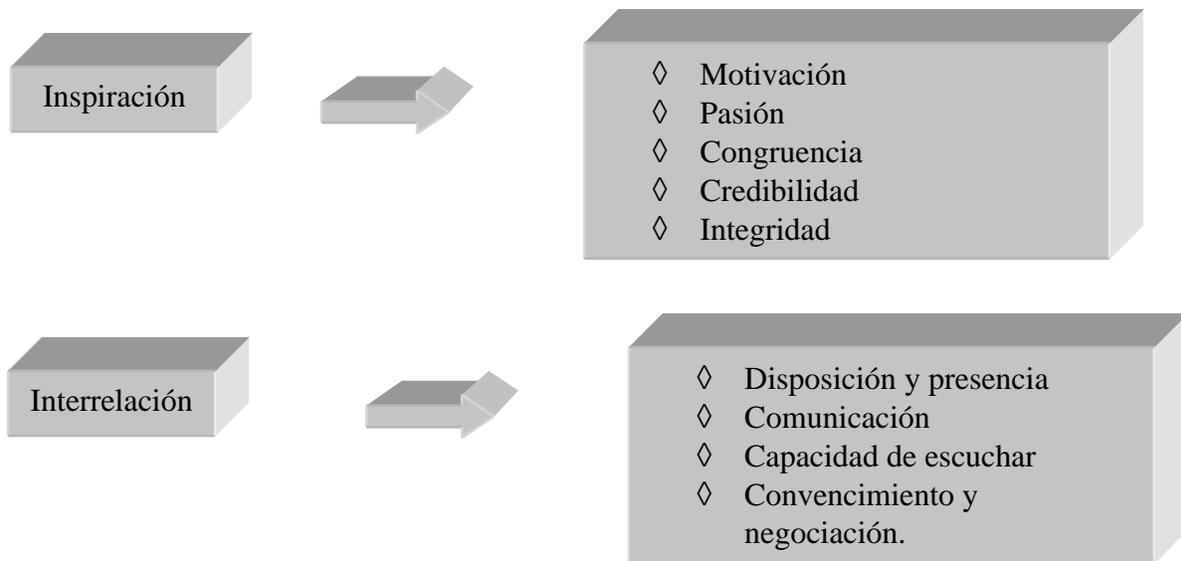


<sup>52</sup> Ver. Georgina Ramírez Dorantes. Op. Cit. p. 115

<sup>c</sup> Inteligencia intelectual es entendida como el conocimiento humano en términos de capacidad o “haber como”, “yo se”, “yo puedo” que se reducen a “yo soy capaz”.

<sup>º</sup> Inteligencia emocional entendida como la fuerza o energía efectiva que hace exitosa al ser humano considerando la empatía, la Autoconfianza, el autocontrol, autocrítica, motivación, honestidad e integridad, la capacidad para trabajar en equipo y el sentido social y comunitaria.

<sup>•</sup> Es la unión de algún ser



Lo anterior implica que el director como líder es un formador, comunicador, entrenador, motivador de las relaciones y acciones de los elementos que integran la escuela ya que al director le conviene estar próximo a los colaboradores, observando en que momento es necesario hacer frente a problemas y comprometiéndose con las metas, objetivos de la institución.

Según Pilar Pozner<sup>53</sup> el ejercicio del liderazgo responsable y concreto implica saberes y competencias de otra índole, para lo cual se consideran los criterios siguientes:

CUADRO XVIII. CRITERIOS DE LIDERAZGO

Criterios de liderazgo	Indica
------------------------	--------

<sup>53</sup> Pilar Pozner. Op. Cit. p.16

<b>Criterios de liderazgo</b>	<b>Indica</b>
Practica crítica	Facilitar el acceso de los individuos en contextos de participación.
Transformador	Tratar de promover, sostener y acompañar procesos de cambio institucionales
Educativo	Promover aprendizajes de calidad en condiciones de equidad.
Ético	Orientar en las relaciones y valores democráticos de la comunidad escolar.

Estos criterios implican que las habilidades de un líder tienen que ajustarse a un rol centrado en los equipos de trabajo. Las competencias primordiales que resaltan son las necesidades que tienen los individuos en el trabajo, la comprensión de la naturaleza humana, junto con la capacidad de comunicar, entrenar, formar, aconsejar y motivar.

A continuación se resumen algunas características del tipo de líder antes mencionado con las capacidades de:

- Crear una visión
- Definir cualitativamente y cuantitativamente la estrategia con base en una comprensión sólida de políticas, los escenarios posibles del programa que liderea, los recursos disponibles, identificación de fortalezas y debilidades
- Delegar autoridad
- Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo
- Establecer sistemas de mejoramiento y aprendizaje organizacional

Tomando en cuenta que el liderazgo es transformador, se menciona a continuación dos tipos de liderazgo identificados por Bernard Bass<sup>54</sup>, entre los cuales se encuentra el liderazgo transformador.



<sup>54</sup> Cfr. Emilio Pablo Diez de Castro. Op. Cit. p. 440

El director debe tener un liderazgo transformacional, ya que tendrá una mayor eficacia dentro de la institución educativa (nivel primaria), aunque también debe tener un grado de liderazgo transaccional para obtener niveles de funcionamiento institucional, por lo tanto, un buen director será aquel que tenga la capacidad para moverse entre ambos tipos de liderazgo.

### 3 Habilidades gerenciales o directivas

Par lograr asumir las funciones de dirección y coordinación de esfuerzos como un verdadero líder es necesario tener una serie de conocimientos y habilidades.

Según Aurora Elizondo Huerta<sup>55</sup> y Emilio Pablo Diez de Castro, las habilidades se pueden congregar en tres grandes grupos como son:

CUADRO XIX. HABILIDADES DIRECTIVAS

Habilidades	Implican
Habilidad Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nivel de comprensión y análisis de las políticas educativas internacionales, nacionales y estatales</li> <li>❖ Comprensión de su contexto</li> <li>❖ Conocimiento de manuales de operación, reglamentos, disposiciones oficiales y problemáticas de las escuelas</li> </ul>
Habilidad Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Analizar e interpretar una visión de conjunto sobre la complejidad de toda una organización educativa.</li> </ul>
Habilidad Humanística	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sensibilidad para relacionarse con los agentes que intervienen la institución, logrando la cooperación para metas educativas</li> </ul>
Habilidad de	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Capacidad para solucionar problemas analizando la solución aportada</li> </ul>

<sup>55</sup> Cfr. Aurora Elizondo Huerta. *La nueva escuela II*. México, Paidós, 2001.

diseño	
--------	--

Para que el director se desempeñe eficaz y eficientemente requiere de las habilidades mencionadas, ya que se le van a demandar. Sin embargo según el nivel jerárquico que ocupe el director, ya sea de alta dirección, mandos intermedios o en el nivel operativo, se va a determinar la importancia y la necesidad de cada una de las habilidades administrativas en relación con su desempeño óptimo en una determinada función.

En la actualidad las organizaciones se plantean solo tres grandes habilidades directivas, descartando la habilidad de diseño, estas habilidades se encuentran en los diferentes niveles de administración, como se muestran en el cuadro XX.

CUADRO XX. HABILIDADES SEGÚN NIVELES DE ADMINISTRACIÓN

Niveles de administración	Habilidades directivas
Alta dirección*	Conceptual
Mandos Intermedios*	Humana
Personal Operativo*	Técnica

En la alta dirección, mandos intermedios y personal operativo se encuentra en abundancia la habilidad humana, porque realmente hay un interés por trabajar con las personas y relacionarse para que haya una cultura colaborativa dentro de la institución educativa.

\* La alta dirección es entendida como aquellos individuos que están a cargo de un puesto superior en una organización.

\* Los mandos intermedios son aquellos sujetos puestos que les delegan autoridad dentro de una organización; pero todavía dependen de un superior por arriba de ellos.

♦ El personal operativo son aquellas personas que dependen de los mandos intermedios y de la alta dirección para realizar cualquier actividad dentro de una organización.

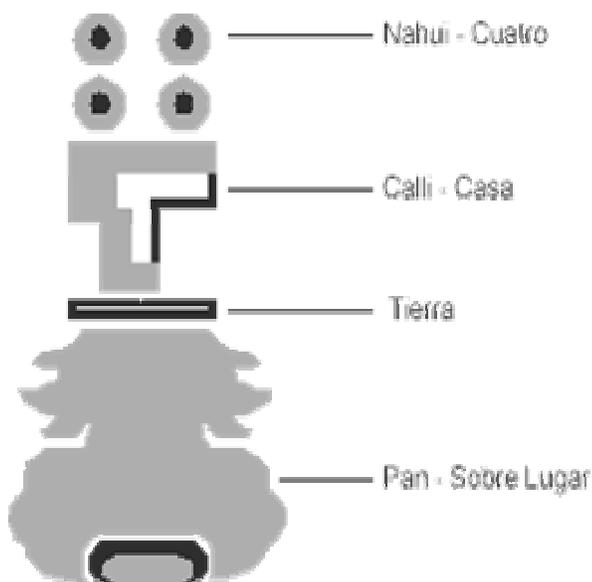
En la alta dirección hay una mayor inclinación por la habilidad conceptual que en el personal operativo. En la habilidad técnica hay una menor presencia en la alta dirección, y mayor en el nivel operativo. ¿Por qué? Cuando hay una mayor utilización de métodos, técnicas y equipo necesario para desempeñar tareas específicas, hay una mayor competencia técnica, y cuando se necesita entender las complejidades de una institución educativa en su conjunto y saber dónde aplicar nuestra tarea dentro de la misma, existe la presencia de la habilidad conceptual.

La existencia de las competencias laborales en el directivo es primordial, ya que para realizar cualquiera de sus funciones, para tener un propósito, establecer un liderazgo y un perfil, se utilizan habilidades determinadas, conocimientos, destrezas, aptitudes, actitudes para desempeñarse adecuadamente dentro de la institución educativa, y esta posteriormente se vea beneficiada con ayuda del director en este caso el nivel primaria y los agentes que intervienen dentro de la organización educativa.

## CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CASO: ESCUELA PRIMARIA MAESTRO IGNACIO RAMÍREZ

### A Descripción del contexto

La Escuela Maestro Ignacio Ramírez se encuentra ubicada en Prolongación Pirul s/n, Colonia San Luis Tlatilco, Municipio Naucalpan, Estado de México. Para emprender un estudio más completo de la institución se realizará a continuación una descripción del municipio de Naucalpan.



Los inicios de Naucalpan se remontan a la llegada de un grupo nómada denominado Tlatilca a los márgenes del Río Hondo, desde el año 1700 a 600 A.C. Entre los años 1000 y 1200 de nuestra era, llegaron los Chichimecas, cuya estrategia de conquista fue despojar a la realeza Tlatilca. En este periodo se creó la pirámide conocida como “Pirámide del Conde”, ubicada precisamente en lo que hoy es la Colonia “el Conde”.

Hacia el siglo XV llegaron los Mexicas y son ellos quienes le dieron el nombre de Naucalpan a la zona. “Naucalpan significa: “Lugar de las cuatro casas” ó “Sobre las cuatro casas”<sup>56</sup>; éstas son: Tlatilco (donde hay cosas ocultas), Totoltepec (lugar de aves), Huitzilacasco (entre cañas espinosas) y Totolinga (donde están las gallina”<sup>56</sup>.

---

• El escudo que distingue y caracteriza a Naucalpan de Juárez está constituido por: cuatro anillos concéntricos en la parte superior, abajo el símbolo de calpulli (casa donde se ejerce el poder). La base que lo sustenta es la tierra y abajo de ésta, el símbolo de "sobre o lugar".

<sup>56</sup> Cfr. <http://www.naucalpan.gob.mx/inicio.htm>

Durante la época colonial de Naucalpan ocurrió uno de los episodios más célebres de la conquista española, en donde Hernán Cortés salió huyendo de Tenochtitlán el 30 de junio de 1520 y junto a un ahuehuete que se cree estaba al pie del Cerro de Otocampulco, lloró y lamentó su derrota ante los indígenas.

El ahuehuete es conocido como “El árbol de la noche triste”. Sin embargo, todavía se discute la ubicación exacta. Algunos investigadores dicen que está en Popotla, que hoy forma parte de Tacuba y otros historiadores afirman que se localiza en Totoltepec, hoy el Cerro de los Remedios.

Otro suceso interesante fue que durante la huida de Cortés y sus aliados, al pasar por Naucalpan, abandonaron la imagen de una virgen al pie de un maguey. Años más tarde ahí se edificó el Santuario de los Remedios, hoy Basílica de Guadalupe, por lo que en este período se construyó la Iglesia de San Bartolomé, hoy San Bartolo, los Sifones y el Acueducto de los Remedios.

En la época de la Revolución, los campesinos naucalpences no quedaron fuera del movimiento armado de 1910. Los de la Sierra de San Francisco Chimalpa se unieron al ejército maderista y los insurrectos maderistas de San Bartolo Naucalpan a las fuerzas zapatistas.

El 2 de marzo de 1824 se erigió el Estado de México, con ello se convocó a elecciones para crear los primeros ayuntamientos. El 26 de enero de 1826 se nombra como tal al municipio de Naucalpan.

El 31 de agosto de 1874, el pueblo de San Bartolo Naucalpan fue designado con la categoría de Villa de Juárez, por las autoridades federales, quienes reconocieron su dinámico desarrollo y 110 años después, como ciudad.

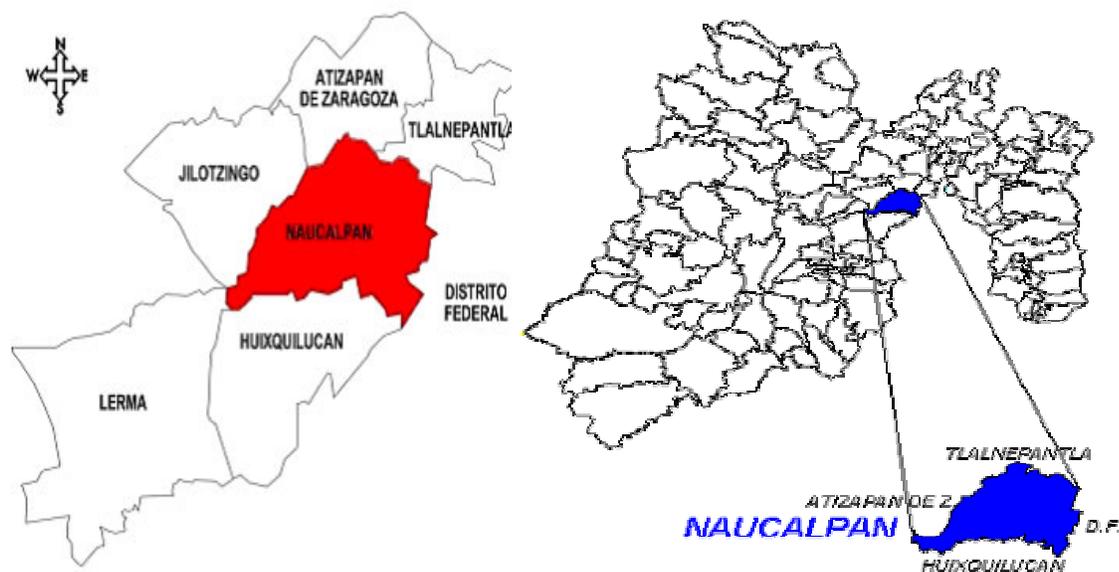
En el período contemporáneo sucedieron los siguientes acontecimientos:

- En 1869 llegó la industria a Naucalpan con las fábricas de Hilados de Río Hondo, Hilazas La Abeja y el molino de Trigo.

- En 1947 se inaugura la plaza de Cuatro Caminos, concebida como plaza de toros.
- En 1957, se inició la construcción de Ciudad Satélite.
- En 1963 se inauguró el Centro Comercial Plaza Satélite.
- Debido al desarrollo acelerado de la industria, hoy Naucalpan es considerado como uno de los municipios más importantes de la República Mexicana.

El territorio de Naucalpan forma parte de los 124 municipios que conforman el Estado de México. Está ubicado en la Meseta Central del país y forma parte del área metropolitana de la Ciudad de México, limita al norte por los municipios de Atizapán de Zaragoza y Tlalnepantla; al sur, por Huixquilucan; al oeste, nuevamente por Jilotzingo; al suroeste, por los municipios de Xonacatlán, Otzolotepec y Lerma, y al este y sureste, por el Distrito Federal como lo muestra el siguiente cuadro.

CUADRO XXI. LOCALIZACIÓN DE NAUCALPAN<sup>57</sup>



Naucalpan es un municipio del estado de México, conurbano a la ciudad de México. Es de un clima templado; tiene actividad agrícola, explotación forestal y además es una

<sup>57</sup> <http://www.edomex.gob.mx/se/nauc1.gif>

zona industrial debido a la cercanía con la capital del país. Su población es de cerca de 883, 863 habitantes.

El municipio de Naucalpan<sup>♦</sup> tiene una superficie total de 149.859 km<sup>2</sup>, y la zona urbana ocupa una superficie de 7,609 hectáreas que representan el 51% del total. Dentro de este terreno se encuentran los siguientes usos del suelo:

- Área urbana. Se considera un suelo para vivienda y una reserva para el crecimiento urbano.
- Área industrial. Incluye el área comercial, de servicios y las áreas verdes.

Naucalpan forma un plano inclinado, su porción oriental reposa sobre el límite del Valle de México y tiene un paulatino ascenso hacia el poniente, culminando en la cadena montañosa de Monte Alto que le separa del Valle de Toluca.

El relieve del municipio se puede dividir en tres formas características:

1. Zonas accidentadas. Se localizan principalmente al oeste y sur del municipio (Chimalpa, Villa Alpina y Tepatlaxco).
2. Zonas semiplanas. Localizadas hacia el centro y norte del municipio (San Bartolo; San Mateo y Echegaray).
3. Zonas planas. Se encuentran pequeñas porciones de terrenos planos en la parte central del municipio, pero principalmente se extienden hacia el oriente (parte de San Bartolo; Echegaray; 10 de abril; Ahuizotla y fraccionamientos industriales).

Todo el municipio de Naucalpan se encuentra dentro de región hidrológica número 26: Alto Pánuco. En una parte más alta del municipio, en el extremo oeste, existe una pequeña zona que envía sus escurrimientos hacia la cuenca hidrológica número 12

---

<sup>♦</sup> Su posición geográfica está indicada por los paralelos 19°24'92'' y 19° 32' 08'' de latitud norte y los meridianos 99°12'16'' y 99°23'11'' de longitud oeste, a una altitud de 2,258 a 3650 metros sobre el nivel del mar en la zona urbana.

(Lerma), esta pequeña zona contiene aguas contaminadas de origen industrial, contienen elementos tan nocivos como lo son: metales pesados, solventes, ácidos, grasas y aceites, entre otros.

A su vez, la zona de escurrimientos pasa por la Colonia San Luis Tlatilco, una de las 119 colonias, donde se encuentra la Escuela Maestro Ignacio Ramírez; y que desprende olores desagradables debido al grado de contaminación que tiene el agua.

Antes el municipio de Naucalpan era una extensión rica en vegetación y fauna silvestre\*, pero debido a la presencia de los individuos y a la construcción de viviendas, comercios e industrias se fueron perdiendo la vegetación y la fauna.

Debido al aumento de población construyeron diversas colonias que invadían toda la vegetación, entre ellas, las colonias de Río Hondo, Molinito, Zomeyucan, Tolva, Minas Palacio, Pirul, Campamento, Izcalli, Loma Linda, Altamira, Centenario, San Luis Tlatilco etc. Además se fueron creando comercios, establecimientos de abarrotería, farmacias, centros de salud, parques, industrias y escuelas en beneficio de la población que iban aumentando.

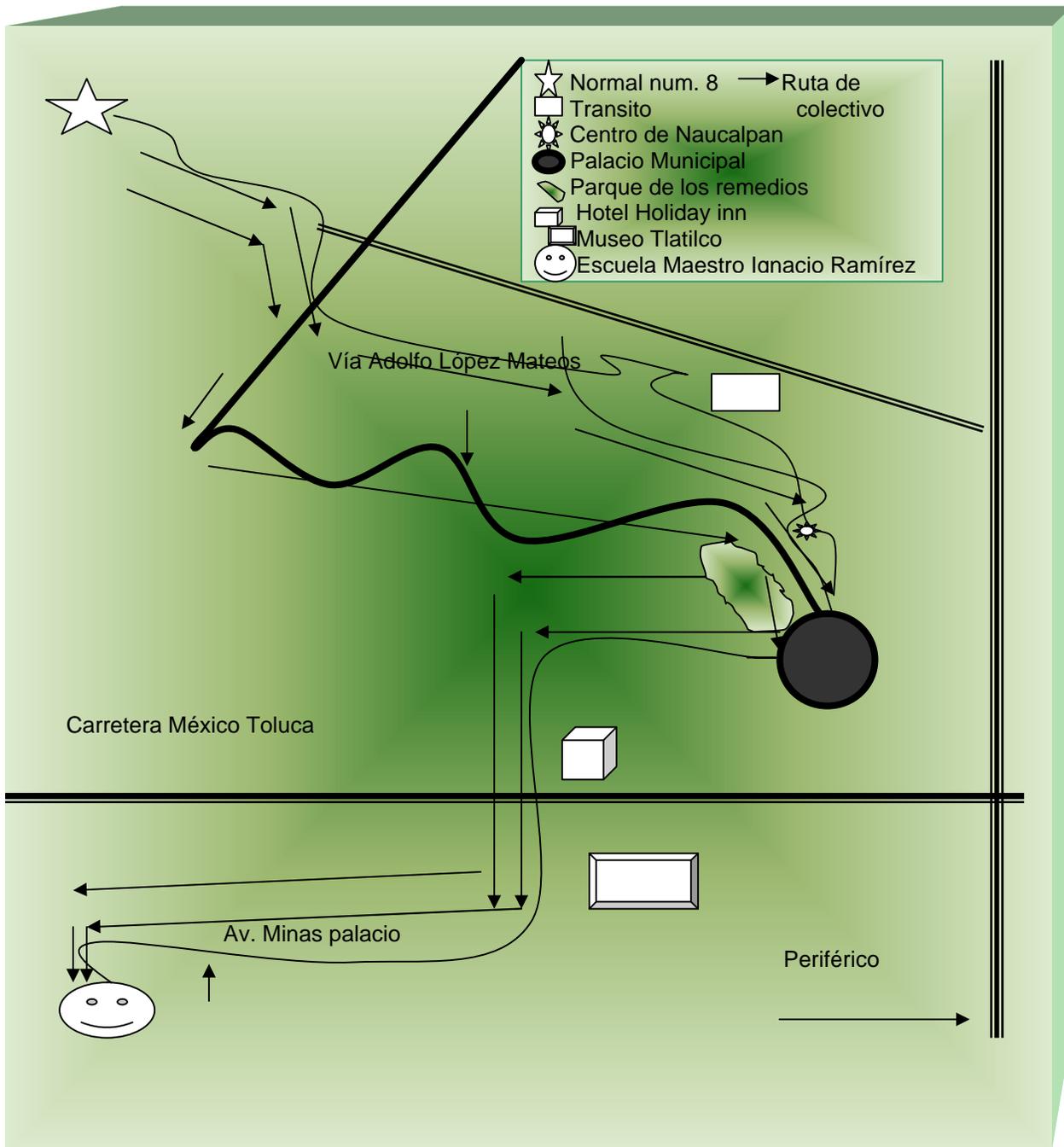
Enfocándonos en la colonia San Luis Tlatilco, donde hubo un crecimiento de población entre las edades de 6 a 14 años, se construyeron escuelas en beneficio de los niños para que obtuvieran una formación académica y entre ellas la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez y cerca de ahí las Escuelas Primarias Eligio Ancona y Lic. Isidro Fabela, que en la actualidad siguen funcionando.

La Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez se encuentra en Pirul s/n San Luis Tlatilco, Naucalpan México, como lo muestra el siguiente mapa.

---

\* Sin embargo, todavía quedan algunos lugares con vegetación en donde se desarrolla la fauna silvestre, por ello, es pertinente señalar que la cantidad de fauna no es escasa, sobre todo de las clases de aves y reptiles que se localizan en las zonas de menor perturbación como en los tramos no contaminados de los ríos y arroyos, parque estatal Otomí-Mexica, y en áreas marginales de las cuencas.

CUADRO XXII. MAPA DE LA ESCUELA PRIMARIA MAESTRO IGNACIO RAMÍREZ



## B Antecedentes de la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez

Dentro del contexto descrito anteriormente, surgió la necesidad de construir una Institución educativa de nivel primaria, donde hubo participación de directivos, maestros y padres de familia. En el cuadro XXI se presenta el origen y evolución para la creación del centro educativo “Maestro Ignacio Ramírez”

CUADRO XXIII. ORIGEN Y EVOLUCIÓN <sup>58ξ</sup>

Año	Acontecimientos
1972- 1973	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Todo comenzó con la creación de la Escuela Primaria “Revolución”, la cual tenía los turnos matutino y vespertino a cargo del profesor J. Merced Rodríguez Paredes por la mañana y por la tarde el profesor Antonio Carrillo Olivares y que presentaron problemas de sobrepoblación, ya que únicamente se contaban con 13 aulas.</li> <li>✓ Como consecuencia del aumento de población, se formaron 4 grupos de 50 alumnos cada uno en el turno matutino y un grupo en el turno vespertino los cuales no tenían cabida en el local.</li> <li>✓ Para resolver este problema se reunieron a los padres de familia de los niños y se acordó un monto para el pago de renta de locales fuera de la escuela.</li> <li>✓ Los locales restados eran pequeños cuartos, sin velación, sin iluminación, un tanto insalubres; careciendo de materiales mínimos (bancas, pizarrones, baños, etc.) para la enseñanza.</li> </ul>
1973- 1974	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Como se les pidió uno de los locales rentados, quedaron los alumnos de un grupo trabajando en la calle. Esto ocasionó que en las temporadas de lluvia los niños regresaran a sus casas y se quedarán sin escuela.</li> <li>✓ De ahí surgió la inquietud de recurrir a las autoridades locales de Loma Linda, para exponerles la situación y pedir apoyo para la adquisición de un terreno.</li> <li>✓ Con este fin se dirigieron con el C. Presidente Municipal Lic. René Martínez Suverbille, quien encomendó al presidente de la sociedad de padres de familia el Señor Teodulo Ávila, a la Profesora Martha Sánchez Matienzo y al Profesor. J. Merced Rodríguez Paredes que buscaran un terreno para adquirirlo y fuese donado.</li> <li>✓ Dicho terreno se encuentra en la calle Prolongación Pirul S/N Colonia San Luis Tlatilco, Naucalpan de Juárez, donde actualmente se encuentra la Institución Educativa. Fue donado por el Señor Moisés Goñe, sin que hubiera un Acta de Donación. Este terreno donado era un lugar insalubre ya que era una tabiguera abandonada, con superficie</li> </ul>

<sup>58</sup> Cfr. María Eugenia Sánchez Franco, Aida Jiménez Ramírez y Adriana Rodríguez Olivares. Crónica de la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez. Estado de México, Escuela Normal de Naucalpan, 1993.

<sup>ξ</sup> Apartir del año 1993 al 2004 fue elaborado por la directora Reyna Chávez López y la que suscribe.

Año	Acontecimientos
	<p>hundida respecto de la calle principal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los directivos de la Institución, se dirigieron al Municipio y éste a través de CAPCE, inició la construcción de un nuevo edificio escolar que contara con 8 aulas y letrinas. Los alumnos fueron trasladados junto al área edificio escolar y trabajaron al aire libre.</li> </ul>
1974-1975	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contando ya con el edificio escolar y sin previa inauguración, los grupos que estaban fuera de la escuela “Revolución” comenzaron a trabajar y los grupos de nuevo ingreso en 8 aulas.</li> </ul>
1974-1975	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quedaron como encargados, de la institución y atendiendo a grupos la Profesora Martha Sánchez Matienzo en el turno matutino y el Profesor Ángel Villaverde Carreón en el turno vespertino.</li> <li>✓ Estos grupos tuvieron como directores a distancia a los profesores J. Merced Rodríguez Paredes en el turno matutino y en el turno vespertino a Antonio Carrillo Olivares.</li> <li>✓ El nuevo plantel era un anexo a distancia de la escuela Primaria Revolución recibió el nombre de “Ampliación Revolución”, toda la documentación era expedida a nombre de la Escuela Primaria “Revolución” (boletas, cuadros de calificaciones, inscripciones, informe final, etc.).</li> </ul>
1975-1976	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el año de 1975 quedó como encargada del turno vespertino a la profesora Leonor Ordaz Salcido.</li> <li>✓ Aumentó la población escolar hasta formar 10 grupos; de los cuales 8 contaban con aula y 2 no, por lo cual los maestros se organizaron de modo de que los grupos se fueran rotando sin salón por día.</li> <li>✓ Ante esta necesidad se tuvo que construir un nuevo edificio; para lo cual el Profesor J. Merced Rodríguez Paredes realizó todas las gestiones necesarias para construir el nuevo edificio.</li> <li>✓ El proyecto para el nuevo edificio escolar constaba de 10 aulas, una dirección, sanitarios y dos bodegas para dotar a la escuela con dos edificios. Al contar con los dos edificios (18 aulas) y un personal docente, trajo como consecuencia que adquirió mayor prestigio educativo, provocando también un incremento en la población.</li> <li>✓ El 1º de septiembre de 1976, se nombra al Profesor J. Merced Rodríguez Paredes como director de la Escuela Primaria “Ampliación Revolución” en el turno matutino y en el turno vespertino a la Profesora Martha Sánchez Matienzo. Al tener ya una organización completa pasó a formar una Escuela de “Nueva Creación”. En la Escuela “Revolución” quedó como directora la Profesora Consuelo Bedolla Moreno.</li> </ul>
1976- 1977	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En 1976 siendo la supervisora de la Zona Escolar No. 24 Eva Rodríguez de Torres, se cambió el nombre de la Escuela de Nueva Creación por el de Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez.</li> <li>✓ El Profesor J. Merced Rodríguez Paredes escogió el nombre de Ignacio Ramírez por ser éste nativo del Estado de México y haber estudiado en el Colegio de Ciencias de la Ciudad de Toluca.</li> <li>✓ Al término de este ciclo escolar, egresó la primera generación de la Escuela Ignacio Ramírez.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La escuela tuvo notables cambios como la construcción de 4 aulas más, gestionadas por el Profesor J. Merced Rodríguez Paredes, la colocación de un alambrado perimetral que marcó los límites de la Institución, la pavimentación de la parte central del terreno (patio) y se</li> </ul>

Año	Acontecimientos
1977-1982	<p>dotó a la escuela de los materiales necesarios para el trabajo administrativo y el mobiliario para todos los salones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se realizaron diversas actividades escolares como: competencias deportivas, artísticas y concurso de escoltas, reconocidas por parte de la Supervisión Escolar.</li> <li>✓ La población del turno vespertino tuvo 14 grupos con 40 alumnos cada uno y en el turno matutino con 22 grupos con 45 alumnos cada uno.</li> <li>✓ El 15 de marzo de 1982, el Profesor J. Merced Rodríguez Paredes deja el cargo de director de la Escuela Maestro Ignacio Ramírez porque recibe el nombramiento de Secretario Técnico de la Supervisión de Nezahualcóyotl, quedando como directora la Profesora Martha Sánchez Matienzo, la cual duró 2 años (1982-1984) en el turno matutino y más tarde como directora de ambos turnos.</li> </ul>
1982- 1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En 1982 dejó de funcionar el turno vespertino por falta de población escolar. El alumnado fue reubicado en el turno matutino y se formaron los grupos de 45 a 50 alumnos cada uno.</li> <li>✓ Continúa como directora de ambos turnos la directora Martha Sánchez Matienzo.</li> </ul>
1982-1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En este mismo año se nombró subdirectora comisionada a la Profesora Reyna Chávez López, que anteriormente fungía como profesora de la Escuela Maestro Ignacio Ramírez</li> </ul>
1983- 1984	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A finales el 83 se realizó un cambio en la mesa directiva y se procedió a la elección de una nueva.</li> <li>✓ El 16 de mayo de 1984 tomó el cargo de directora la Profesora Ángela Pérez Sánchez, que procedía de la Escuela Primaria "Lic. Isidro Fabela", donde laboraba como subdirectora.</li> <li>✓ La directora realizó cambios en los sanitarios, drenaje, cisterna con su bomba y a construyó una barda perimetral, que tardó 3 ciclos escolares en ser construida.</li> <li>✓ Para realizar gestiones y trámites se dirigieron los padres de familia y la directora, a diversas instituciones como: La Presidencia Municipal, Secretaría de Educación Cultura y Bienestar Social en la Ciudad de Toluca.</li> <li>✓ El ayuntamiento se encargó de la construcción de sanitarios para la escuela, ya que al no contar con ellos y los niños tenían que hacer sus necesidades biológicas en el campo de fútbol que se encuentra a un costado de la escuela o en las casas de los padres de familia.</li> <li>✓ Como los salones se inundaban y tenían que suspender labores. El agua que inundaba eran aguas negras del río y drenajes de las colonias de arriba y se tenía que llamar al departamento de agua y saneamiento de Naucalpan para sacar el agua de la escuela.</li> </ul>
1984- 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el turno vespertino de la escuela, se creó la enseñanza para adultos en instrucción primaria.</li> <li>✓ EL Profesor Gonzalo Galaviz García, por parte de la Supervisión Escolar No. 12 a cargo del Profesor Fernando Vendrell Rojas, quien inició a una promoción con el fin de conseguir el alumnado el turno vespertino con educación para adultos, que comenzó en enero de 1985.</li> <li>✓ En ese ciclo se entrega documentación con el nombre de Escuela "Maestro Ignacio Ramírez" nocturna.</li> </ul>
1985- 1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En estos años la directora Ángela Pérez Sánchez asigna aulas para</li> </ul>

Año	Acontecimientos
	<p>ambos turnos y la bodega para que funcione como dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Escuela Primaria "Maestro Ignacio Ramírez nocturna, se convierte en sede del concurso de escoltas a nivel de zona y recibe a los alumnos de los turnos vespertino y nocturno.</li> </ul>
1987- 1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El nivel educativo de la escolita (nombre con el que se conocía a la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez nocturna dentro de la comunidad) era bueno en relación con los demás escuelas nocturnas de la zona. Los madres de familia que asistían a ella podían reforzar el aprendizaje de sus hijos, también les ayudó al desenvolvimiento social, físico y artístico</li> </ul>
1988-1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En junio de 1989 el Profesor Gonzalo Galaviz García dejó el turno nocturno y quedó en su lugar la Profesora Silvia Becerra Durán.</li> </ul>
1989-1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Como resultado de una relación al Presidente Salinas se anunció la construcción de un cárcamo que duró 4 años para que se terminará.</li> <li>✓ Llega un trabajador de intendencia nombrado por el gobierno del Estado de México solicitado por la Profesora Reyna Chávez López al Lic. Jaime Almazán Delgado (Secretario General de la Secretaria de Educación, Cultura y Bienestar Social.</li> <li>✓ Se cierra el turno nocturno al finalizar el ciclo y todos los materiales con que contaba la escuela nocturna fueron donados al turno matutino.</li> <li>✓ La supervisión de la zona escolar No. 10 tiene se proyecta a futuro para un jardín de niños y así lo manifiesta a la Profesora Silvia Becerra Durán.</li> </ul>
1990-1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inicia el proyecto de formación del Jardín de Niños con un horario de 1:30 a 17:30 p.m.; la promoción de dicho jardín corrió a cargo del turno matutino, durante las inscripciones del Nivel Primaria.</li> <li>✓ Martha Olascuaga Latirzo funge como directora comisionada y la Profesora Ángela Pérez Sánchez le hace entrega de 3 aulas para el trabajo docente y una bodega para que tenga la función de Dirección del Jardín de Niños.</li> <li>✓ A nivel Nacional el Lic. Carlos Salinas de Gortari lanza el programa de solidaridad en el cual la escuela, por sus necesidades, logra entrar a éste, en la modalidad: Una Escuela Digna.</li> </ul>
1991-1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Profesor Fernando Vendrell Rojas se dirige a la Profesora Silvia Becerra Durán para pedirle que a la directora comisionada con grupo del Jardín de Niños Maestro Ignacio Ramírez contando con una población de 79 alumnos.</li> <li>✓ La profesora se une a las actividades del turno matutino pudiendo adquirir materiales para el Jardín.</li> <li>✓ La Escuela Maestro Ignacio Ramírez para integrarse a la zona escolar No. 18</li> <li>✓ Repartición de despensas a niños becados.</li> <li>✓ Se lleva a cabo la primera impermeabilización de un edificio y parte de la dirección</li> </ul>
1992-1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La escuela presta sus instalaciones a un tercer turno que cuenta con primaria para adultos y secundaria.</li> <li>✓ El Comité de solidaridad lleva a cabo una fase de impermeabilización para ello recibieron por parte del municipio \$10000000.00.</li> <li>✓ El Comité de Solidaridad tiene el proyecto de la rehabilitación de la barda perimetral.</li> </ul>

Año	Acontecimientos
1993-1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construcción de sanitarios con ayuda del municipio y padres de familia, esto fue posible en tres ciclos escolares.</li> <li>✓ Por otra parte la escuela participó en las olimpiadas del conocimiento, por lo que hubo demostraciones y concursos que otorgaron a la escuela un papel relevante a nivel zona escolar.</li> </ul>
1994-1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deja de funcionar el turno nocturno del Jardín de Niños.</li> <li>✓ La escuela se encuentra en sede de supervisión escolar. Se instala en una bodega como dirección de la misma.</li> <li>✓ En este mismo año la Supervisora Escolar es la Profesora María del Socorro Araceli Benítez Treviño y como auxiliar técnico el Profesor Roberto Guzmán Patiño.</li> <li>✓ Después de concursar por varios intentos escalafonarios, la maestra Reyna Chávez López sube al puesto de directora</li> </ul>
1996-1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se logro la construcción de una sala de juntas y la impermeabilización de toda la Escuela, ya que se había hecho antes pero; no quedo bien y se seguía teniendo demasiadas goteras.</li> </ul>
1999-2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El profesor Gonzalo Galaviz García sube al puesto de subdirector.</li> </ul>
2000-2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proceso de trabajo continuo</li> </ul>
2001-2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se construye una conserjería con donación de cemento y varilla del Diputado José Luis del Ángel y aportación de los padres de familia.</li> <li>✓ Se realizó una ampliación de la supervisión escolar en lo que era antes la casa del conserje.</li> </ul>
2002-2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se adapto un aula de usos múltiples a cargo de María del Socorro Benítez Treviño.</li> <li>✓ Se desalojo el espacio que se tenía para sanitarios y se habilito como aula para un quinto grado ya que la adaptación del aula de usos múltiples resto el espacio de dos salones.</li> <li>✓ Se ingresó al programa Escuelas de calidad y para ello se estructura un consejo de participación social, el cual está formado por docentes, padres de familia y alumnos.</li> <li>✓ Entró al PEC con el proyecto de lectura de comprensión, por lo que el PEC otorgó 50 mil que se utilizaron para la compra de material bibliográfico del mismo proyecto.</li> </ul>
2003-2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se adquirieron 18 lockers, 1 proyector y material didáctico.</li> <li>✓ Se terminó la sala de juntas colocando losetas, lámparas para dejarla como salón de clases para un grupo de tercer grado.</li> <li>✓ Actualmente la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez año con año da mantenimiento a todas las instalaciones (pintado de interiores y exteriores así como arregló de mobiliario en general).</li> <li>✓ Se habilita en la medida que el presupuesto lo permite con diversos materiales de apoyo para los maestros como algunos aparatos, maquinas de escribir, copiadora, computadoras, televisores, etc.</li> <li>✓ La mayoría de los profesores están en Carrera Magisterial y acuden a diversos cursos tratando de capacitarse continuamente para proporcionarles mejores conocimientos a cada uno de los alumnos, ya que se trata de mejorar su aprovechamiento escolar.</li> <li>✓ Actualmente cuenta con los programas de: Peso y talla del alumno, ver bien para aprender mejor, valores, escuela para padres, demos la palabra a los niños, lectura diaria, semana nacional de la salud, derechos y valores de la niñez, escuela sin basura, escolta, himnos,</li> </ul>

Año	Acontecimientos
	simulacros, aplicación de fluor, activación física.

### C Situación económico-social

Como parte del contexto en que se encuentra la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez, observamos que en el **contexto económico**, se distingue su población con un nivel medio bajo, esta cuestión económica de la comunidad impide solventar el costo de los materiales de trabajo para los niños, apoyo económico para mejorar el mobiliario, entre otros.

Esta condición no ha logrado resolver los profundos desequilibrios sociales existentes, ya que a pesar de contar con una fuerte actividad industrial y comercial se observan asentamientos de muy bajos recursos, por el salario mínimo que ofrecen a hombres y mujeres que trabajan precisamente en estos comercios e industrias.



La economía de la población de la zona que rodea la escuela tiende a bajar debido al aumento de población, a embarazos no deseados en jóvenes entre los 14 y 17 años de

edad y porque la mayoría de las familias que tienen 3 hijos o más, y porque hay un índice de natalidad está en constante crecimiento.

Por lo tanto hay un gran número de la población infantil entre los 4 y 12 años, que tienen la necesidad de asistir al nivel básico ( preescolar, primaria y secundaria) y en este caso la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez, proporciona el nivel primaria a la mayoría de a población infantil de bajos recursos económicos.

Por otra parte el **contexto social** repercute en la sociedad dinámica de las zonas, que altamente conflictiva, ya que prevalece el pandillerismo, la drogadicción y la delincuencia que se presenta principalmente entre niños y jóvenes. Estos factores en cuestiones que afectan la seguridad de quienes acuden a la escuela (docentes, director subdirector y principalmente a los alumnos).

Además, el medio físico en que viven, se presta para que haya conflictos sociales por los asentamientos irregulares con pendientes abruptas, por las barrancas que han sido absorbidas por la mancha urbana, instalándose en los márgenes de dichos asentamientos, lo que trae como consecuencia la contaminación de desechos sólidos y aguas residuales, convirtiéndolos en focos de infección.

Los derrumbes y hundimientos debidos a la explotación anterior de bancos de materiales, han ocasionado la formación de cavernas y pendientes muy pronunciadas, el problema más agudo a este respecto, se localiza en la zona sur del municipio, donde los asentamientos están sobre minas abandonadas y en donde hay mayor delincuencia.

La colonia “El Molinito” es conocida como una de las más peligrosas, por lo que la directora de la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez a partir de estos factores, junto con el docente verifica que:

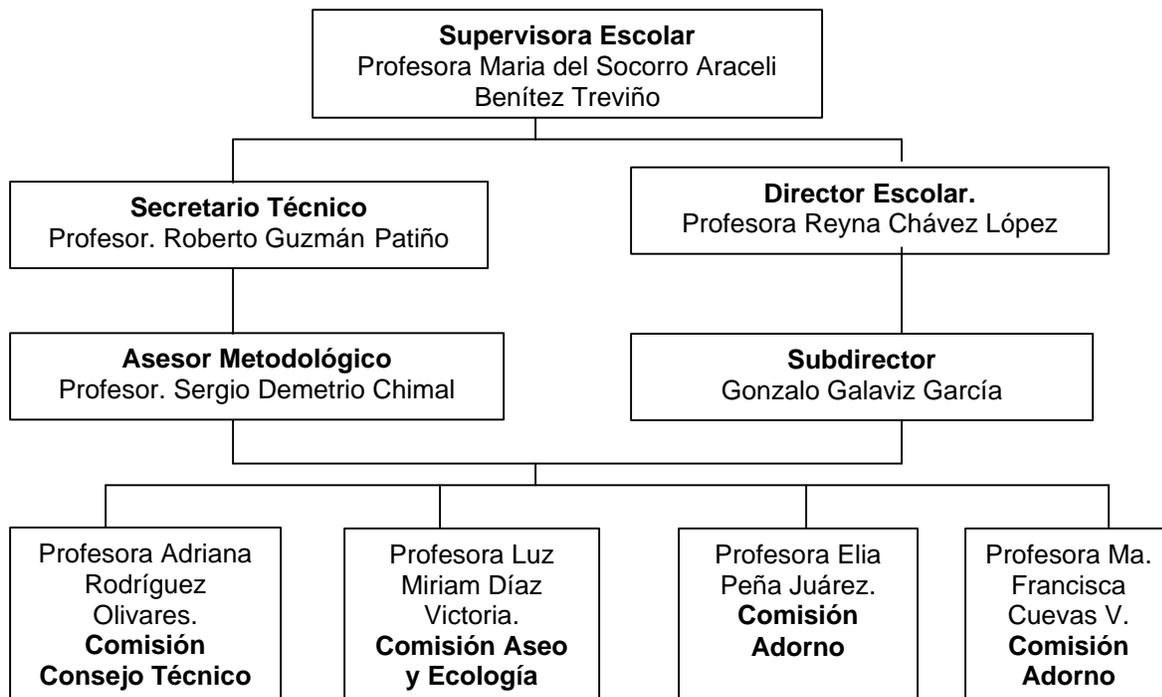
1. El alumno no salga del plantel hasta la hora de la salida.
2. Cualquier caso de indisciplina o anormalidad con respecto al alumno será considerada y se informará al padre de familia.
3. Se realizasen juntas con los padres de familia.

4. Los alumnos no lleven instrumentos punzo cortantes.

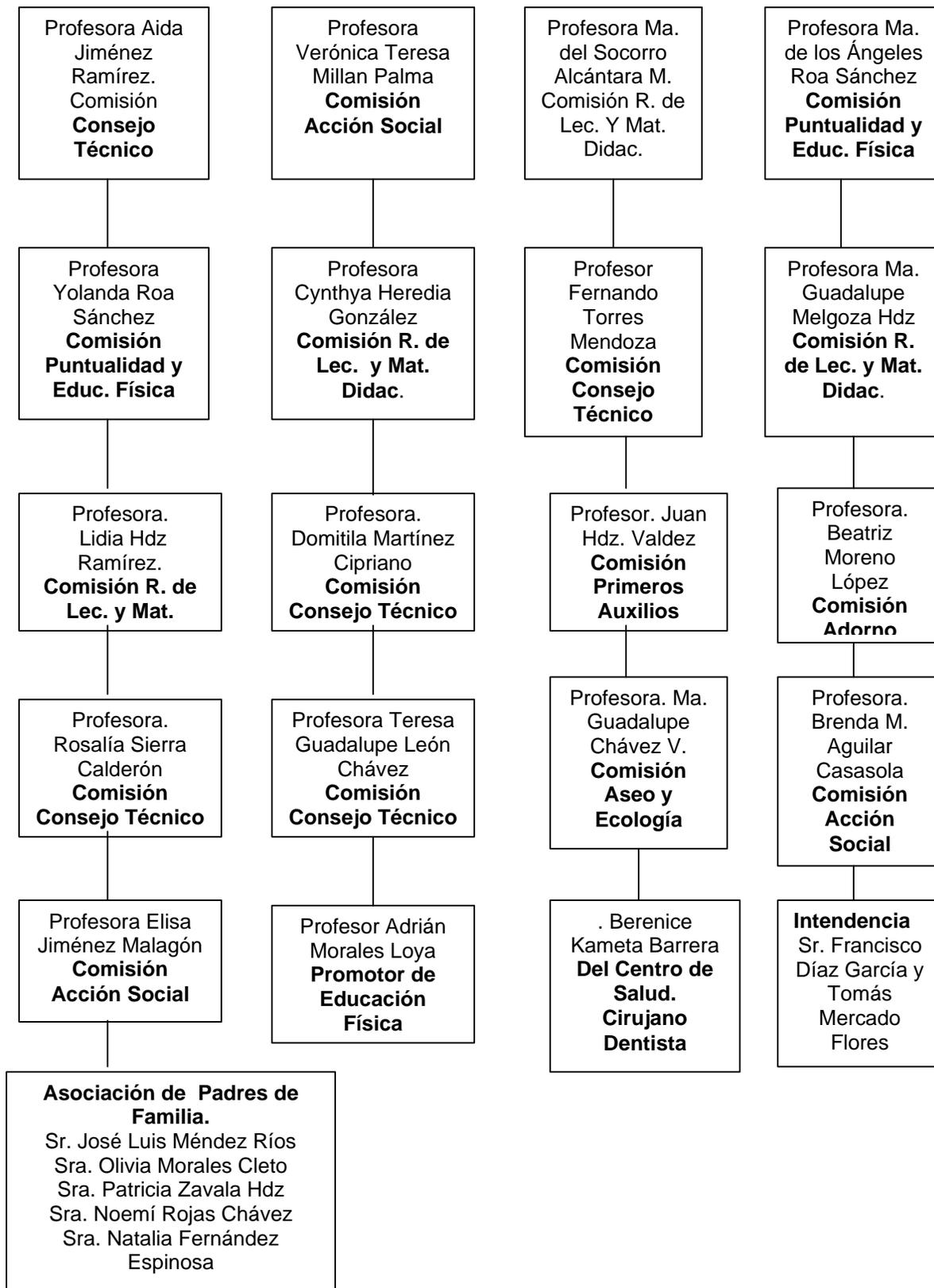
## D Integrantes de la institución

El personal que integra a la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez, está conformado por una supervisora, el secretario técnico, la directora\*, el asesor metodológico, el subdirector, los profesores, promotor de educación física, el cirujano dentista, los padres de familia y el intendente. En el organigrama siguiente se observa la forma en que se integra.

CUADRO XXIV .ORGANIGRAMA DEL PERSONAL



\* Posteriormente se enfatizara sobre las actividades de la directora de la escuela



## 1 Supervisora Escolar

El organigrama anterior nos muestra en un primer instante a la supervisora María del Socorro Araceli Benítez Treviño, que se encuentra trabajando en la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez junto con su Secretario Técnico y su Asesor Metodológico.

La supervisora se encarga de coordinar y organizar cada una de las diferentes instituciones que tiene a su cargo en este caso son 13.instituciones públicas y privadas.

A partir de las observaciones realizadas en la escuela de estudio se observa que la supervisora María del Socorro realiza las siguientes actividades administrativas:

- φ Se encarga de que en cada una de las escuelas todo se desarrolle sin problemas entre director, subdirector, docentes, padres de familia y alumnos.
- φ Realiza una supervisión constante cada semana, cada 15 días o cada mes según le permita su trabajo.
- φ Observa gradualmente la instancia de seminarios de docentes.
- φ Confirma que la planeación de los docentes esté de acuerdo a los enfoques de cada materia.
- φ Revisa minuciosamente el trabajo (oficios referentes a las escuelas) del secretario técnico y asesor metodológico.
- φ Verifica que se cumplan los lineamientos o reglamentos que regulan el trabajo de la escuela.
- φ Examina el trabajo de los directores y subdirectores

## 2 Secretario Técnico

El Secretario Técnico o Auxiliar Técnico Roberto Guzmán Patiño es el apoyo en cuestiones de trabajo de la supervisora con tiempo completo, por lo que colabora, coordina y organiza los aspectos administrativos referentes a las escuelas.

Algunas de las actividades que efectúa son las siguientes:

- \* Realiza visitas a las escuelas en caso de que la supervisora no pueda.
- \* Analiza la documentación que realiza el asesor metodológico.
- \* Lleva una relación de estadísticas de docentes y alumnos a nivel zona.
- \* Revisa planeaciones anuales de los directores
- \* Inspecciona semanarios de docentes antes de que la supervisora los revise nuevamente

## 3 Asesor Metodológico

Por otro lado el asesor metodológico Sergio Demetrio Chimal tiene medio turno y se encarga del funcionamiento en el aspecto administrativo por lo que es un apoyo del secretario técnico y de la supervisora. Algunas de las actividades que realiza son las siguientes:

- ☼ Realiza memorandos, oficios
- ☼ Print 2005 (aspectos de la computadora)
- ☼ Apoyo de la entrega de documentos a directores
- ☼ Ayuda a realizar el plan anual a nivel institución (Proyecto general dentro del ciclo escolar)
- ☼ Las habilidades con las que cuenta son referentes a sistemas computacionales, ya que se encarga de manejar la computadora en la supervisión y realizar cualquier documento para que posteriormente sea revisado por el secretario técnico y la supervisora.

Dentro de la supervisión se lleva a cabo un trabajo colaborativo de tres personas, es decir, la supervisora, el secretario técnico y el asesor metodológico que se apoyan mutuamente y sus habilidades destrezas y aptitudes son desarrolladas y compartidas entre ellos.

El acercamiento que tienen con la directora es total y estrictamente laboral, por lo que la supervisora habla constantemente con la directora para cualquier problema referente a oficios y planeaciones que deben corregirse posteriormente.

#### 4 Subdirector

El subdirector juega un papel muy importante dentro de la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez porque trabaja de manera conjunta y responsable con la directora Reyna Chávez López. El subdirector Gonzalo Galaviz García, fue primero profesor de la escuela y posteriormente de acuerdo con su perfil escalafonario<sup>^</sup> y meritos propios llegó a subdirector.

El Subdirector Gonzalo Galaviz realiza las siguientes funciones, entre las cuales la mayoría son actividades administrativas.

- ? Apoya a la directora en la toma de decisiones con respecto a actividades laborales.
- ? No toma decisiones si no han sido tratadas por el director.
- ? Elabora documentos como estadísticas y constancias referentes a los alumnos de la propia escuela.
- ? Elabora permisos de los padres de familia respecto de las salidas (excursiones).
- ? Realiza formatos y llena documentos.

---

<sup>^</sup> Los perfiles escalafonarios son las directrices generales en que se clasifican los distintos aspectos de la actividad total que realiza un trabajador y que sirven para determinar sus méritos escalafonarios.

- ? Organiza exámenes, hace fotocopias y prepara la información general que requiere los docentes y la directora.
- ? No perder de vista las convocatorias de los concursos y eventos en la zona como:
  - o Concursos Básicos: Himno  
Escoltas  
Convivencia Artística  
Festival de la palabra
- ? Ayuda a los docentes a manejar la computadora.
- ? Está al pendiente de la convicción académica del alumnado.
- ? Trata de actualizarse continuamente para brindar un mejor servicio educativo.

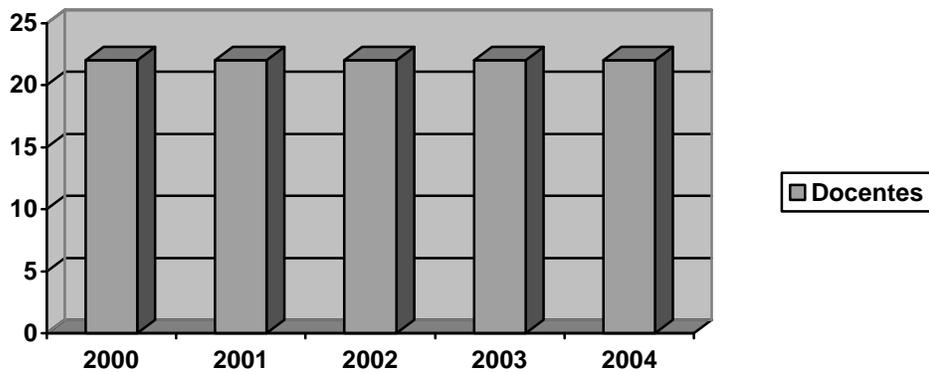
La participación que tiene el supervisor dentro de la Escuela Maestro Ignacio Ramírez no está limitada por la directora ni mucho menos restringida, por lo que, colabora y se preocupa por problemas educativos que surgen dentro y fuera de la escuela.

Es una profesional que trata de estar constantemente actualizado para desempeñar bien su papel de subdirector y fomenta sus competencias laborales (habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes) a la directora, docentes y alumnos.

## 5 Docentes

Los docentes llevan a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que la mayor parte se destina su tiempo a labores relacionadas con la atención a los alumnos. La plantilla docente consta de 22 profesores y ese número ha permanecido constante desde el año 2000 hasta el 2004 como lo muestra la grafica siguiente.

CUADRO XV. NÚMERO DE DOCENTES



De acuerdo con la normatividad educativa vigente en la Escuela Maestro Ignacio Ramírez, en donde el presidente del consejo técnico realiza las puntualizaciones pertinentes de nominación y funciones de los docentes en el órgano académico que se recibe y analiza la información y comentarios correspondientes.

Por lo tanto se acordó destinar como secretario del consejo en base a los resultados de las votaciones, para efectos de organización el consejo queda integrado de la siguiente manera:

- ✓ Consejo Técnico: Adriana Rodríguez Olivares  
Aida Jiménez Ramírez

Integrantes. Fernando Torres Mendoza

Domitila Martínez Cipriano

Rosalía Sierra Calderón

Teresa Guadalupe León Chávez

Se les confiere una comisión a cada docente con el fin de apoyar y contribuir a la organización de la escuela primaria, por lo que se acordaron las siguientes comisiones:

- ✓ Comisión de Acción Social: Elisa Jiménez Malagón

Objetivo: Organizar los eventos más significativos y promover una sana convivencia entre la comunidad escolar.

- ✓ Comisión de Aseo y Ecología: Luz Miriam Díaz Victoria

Objetivo: Dar mantenimiento al plantel en general y posteriormente tratar de mejorarlas.

Responsables: María Guadalupe Chávez Velásquez

- ✓ Comisión de Puntualidad y Educación Física: María de los Ángeles Roa Sánchez

Objetivo: Fomentar el hábito de puntualidad a los profesores, para que ellos mismos promuevan la puntualidad a los alumnos.  
Con ayuda del promotor Adrián Morales Loya se impartirá Educación Física a los alumnos y se apoyara a los profesores para dar Educ. Física.

Responsables María Guadalupe Chávez Velásquez y Yolanda Roa Sánchez

- ✓ Comisión de Rincones de Lectura y Material Didáctico: María Guadalupe Mendoza Hernández

Objetivo: Distribuir los libros de lectura y material didáctico existentes y explicarles a los alumnos cual es el fin primordial de estos libros, así como el registro de sus miembros de la comisión.

Responsables: María del Socorro Alcántara M, Lidia Hernández Ramírez y Cynthia Heredia González

- ✓ Comisión de Adorno: María Francisca Cuevas V.

Objetivo: Elaborara los materiales a utilizar en las diversas fechas de conmemoración acordados y distintivos.

Responsables: Elia Peña Juárez y Beatriz Moreno López

- ✓ Comisión de Primeros Auxilios: Juan Hernández Valdez

Objetivo: Auxiliar a todo miembro de la Institución con relación a su salud.

Responsables: Javier Salinas Barrera

Hay que tener en cuenta que los maestros de la escuela no sólo realizan las comisiones anteriores, sino que además de sus labores docentes también efectúa las siguientes actividades:

- Realizan un plan de trabajo
- Elaborar una lista de alumnos reprobados y aprobados se encuentran en su grupo
- Realizan la evaluación del proceso enseñanza- aprendizaje
- Elaboran una lista de las bajas y altas de los alumnos
- Pasar calificaciones mensuales a las boletas de cada uno de sus alumnos.
- Mantienen al tanto al padre de familia de la conducta y avances de sus niños.
- De cualquier problema que se presente dentro del aula y que no pueda resolver, debe informarle a la directora

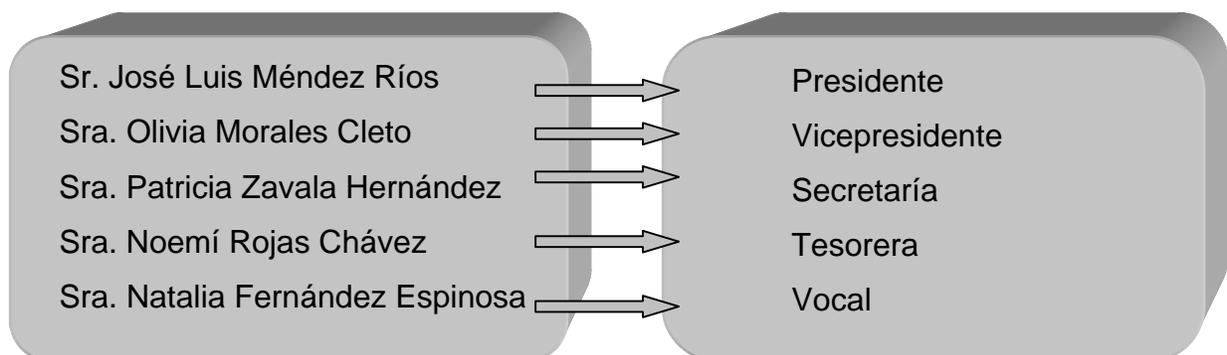
Cada docente tiene un control sobre sus datos personales como se muestra en el cuadro XVI, éste control se encuentra en los archivos a cargo de la directora para cualquier contrariedad que pueda surgir con respecto a los docentes.

## CUADRO XVI. DATOS DEL DOCENTE

?	Nombre del Profesor
?	RFC
?	Sexo
?	Edad
?	Código Postal
?	Teléfono
?	Estado Civil
?	Categoría
?	Clave ISSEMYN
?	Datos de la escuela donde labora (Nombre, turno, clave estatal, calle, colonia, teléfono, horario municipio y código postal.)
?	Puesto
?	Preparación Profesional
?	Años de servicio
?	Fecha de Ingreso
?	Escuela de Egreso (Colonia, calle Número)

### 6 Asociación de Padres de Familia

La mesa directiva de la asociación de padres de familia está conformada actualmente por:



Los padres de familia de esta mesa directiva deben tener hijos inscritos en la Institución o por quienes legalmente ejerzan su tutela.

Lo ideal es que la Asociación de Padres de Familia sea una organización que se coadyuve con las autoridades escolares en la solución de problemas relacionados con la educación de sus hijos; pero sus acciones son limitadas ya que solo contribuyen al mejoramiento de las instalaciones. Estos a su vez se abstienen de intervenir con aspectos pedagógicos, administrativos y laborales de la Institución.

Esta Asociación obtiene recursos económicos a través de:

- ? Aportaciones voluntarias, en numerario, bienes o servicios.
- ? Ingresos autogenerados, es decir, en una organización de eventos de manera legal.

Por otro lado, el promotor de educación física Adrián Morales Loya realiza visitas cada 8 días a la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez para apoyar a docentes en actividades propias de la asignatura.

La dentista Berenice Kameta Barrera viene año con año a la escuela, por cuenta del Centro de Salud con chicos que están realizando el servicio social.

## 7 Alumnos

Los alumnos son sujetos de la educación y por tanto de la escuela, si forman parte no forma parte del organigrama, pero es importante tener en cuenta que sin ellos no habría escuelas, maestros y directores. La Escuela Primaria atiende una cobertura de más de 5 colonias y tiene una capacidad para recibir de 750 a 900 niños.

Actualmente se cuenta con 761 alumnos y alumnas, repartidos en 22 grupos. Año con año se trata de mejorar su aprovechamiento. El promedio general de la institución es actualmente de 8.0 a 8.9.

De acuerdo con las estadísticas del año 2004, la relación de alumnos inscritos inicialmente es de 749, con 12 altas, 30 bajas, 715 aprobados y 16 reprobados. Estos datos se muestran en el cuadro XVII.

CUADRO XVII. ESTADÍSTICA DEL ALUMNO DEL 2004

CUADRO XVII Inscripción inicial					Altas			Bajas			Existen Aprobados						Reprobados			Inscripción Total		
Gra- do	Gru- po	H	M	T	H	M	T	H	M	T	Inicio			Final			H	M	T	H	M	T
1	A	18	15	33	1	1	2	2	--	2	17	16	33	16	15	31	1	1	2	19	16	35
1	B	19	14	33	1	--	1	2	--	2	18	14	32	17	14	31	1	--	1	20	14	34
1	C	20	14	34	--	--	--	1	--	1	19	14	33	18	14	32	1	--	1	20	14	34
1	D	16	18	34	1	1	2	2	1	3	15	18	33	15	18	33	--	--	--	17	19	36
<b>TO</b>	<b>TAL</b>	73	61	134	3	2	5	7	1	8	69	62	131	66	61	127	3	1	4	76	63	139
2	A	15	18	33	--	--	--	2	1	3	13	17	30	13	17	30	--	--	--	15	18	33
2	B	20	14	34	--	1	1	2	1	3	18	14	32	17	14	31	1	--	1	20	15	35
2	C	19	14	33	--	--	--	--	--	--	19	14	33	19	13	32	--	1	1	19	14	33
2	D	18	16	34	--	--	--	1	2	3	17	14	31	17	14	31	--	--	--	18	16	34
<b>TO</b>	<b>TAL</b>	72	62	134	0	1	1	5	4	9	67	59	126	66	58	124	1	1	2	72	63	135
3	A	22	17	39	--	--	--	--	--	--	22	17	39	22	16	38	--	1	1	22	17	39
3	B	19	19	38	2	0	2	1	2	3	20	17	37	18	17	35	2	--	2	21	19	40
3	C	21	18	30	--	1	1	1	2	3	20	17	37	18	17	35	2	--	2	21	19	40
<b>TO</b>	<b>TAL</b>	62	54	116	2	1	3	2	4	6	62	51	113	58	50	108	4	1	5	64	55	119
4	A	23	19	42	1	--	1	1	--	1	23	19	42	21	19	40	2	--	2	24	19	43
4	B	22	20	42	--	--	--	--	1	1	22	19	41	22	19	41	--	--	--	22	20	42
4	C	21	21	42	1	--	1	3	1	4	19	20	39	19	18	37	--	2	2	22	21	43
<b>TO</b>	<b>TAL</b>	66	60	126	2	0	2	4	2	6	64	58	122	62	56	118	2	2	4	68	60	128
5	A	15	17	32	--	--	--	--	--	--	15	17	32	14	17	31	1	--	1	15	17	32
5	B	17	14	31	--	--	--	--	--	--	17	14	31	17	14	31	--	--	--	17	14	31

CUADRO XVII Inscripción inicial					Altas			Bajas			Existen Aprobados						Reprobados			Inscripción Total		
											Inicio			Final								
5	C	14	17	31	--	--	--	--	--	--	14	17	31	14	17	31	--	--	--	14	17	31
5	D	16	15	31	--	1	1	--	1	1	16	15	31	16	15	31	--	--	--	16	16	32
<b>TO</b>	<b>TAL</b>	62	63	125	0	1	1	0	1	1	62	63	125	61	63	124	1	0	1	62	64	126
6	A	15	14	29	--	--	--	--	--	--	15	14	29	15	14	29	--	--	--	15	14	29
6	B	14	14	28	--	--	--	--	--	--	14	14	28	14	14	28	--	--	--	14	14	28
6	C	13	15	28	--	--	--	--	--	--	13	15	28	13	15	28	--	--	--	13	15	28
6	D	15	14	29	--	--	--	--	--	--	15	14	29	15	14	29	--	--	--	15	14	29
<b>TO</b>	<b>TAL</b>	57	57	114	0	0	0	0	0	0	57	57	114	57	57	114	0	0	0	57	57	114
RESU O FIN	LTAD AL	392	357	749	7	5	12	18	12	30	381	350	731	370	345	715	11	5	16	399	362	761

**H** Hombres

**M** Mujeres

**T** Total

## E Competencias Laborales de la Directora del estudio.

Para conocer y adentrarnos a las competencias laborales de la directora es necesario conocer los resultados obtenidos de las entrevistas que se aplicó a la misma, al subdirector y docentes. A continuación se mencionan los resultados.

La directora obtuvo su puesto a través de puntos escalafonarios. Su propósito como responsable de la institución es la conducción de la escuela formando ciudadanos responsables.

Dentro de las funciones que realiza se encuentra la de organizar actividades y crear un ambiente agradable trabajando en equipo para brindar un buen servicio a la comunidad.

El equipo de trabajo de la institución lo conforman dos personas (el subdirector y la directora) que se reúnen cada vez que sea necesario.

Para el subdirector, la directora tiene los siguientes propósitos:

- Ofrecer una mejor educación para que más tarde adquieran un trabajo para la vida como meta a largo plazo.
- Cumplir con la misión y alcanzar progresivamente las características de la visión integrada a la escuela.

Por otro lado menciona que la función principal de la directora es pugnar por un mejor servicio a la comunidad y hacer más llevadero el trabajo administrativo a docentes.

Por otra parte los resultados de la entrevista realizada a los docentes\* fueron los siguientes:

- La directora cuenta con las competencias laborales ya que tiene el apoyo de profesores y de técnicas de adaptación para desarrollar cualquier tipo de trabajo.

---

\* la entrevista se realizo a tres docentes

- Desempeña de manera formal, directa y objetiva, así como la disposición y apertura a innovaciones.
- Ejerce liderazgo académico y social para la transformación de la comunidad a través de pláticas y cursos que se dan para padres.
- Fomenta la cultura colaborativa entre docentes tratando de ayudar a ser mejores alentándonos para sacar adelante el trabajo, elevando una labor muy social y de razón para realizar todo tipo de trabajo.

En base a los resultados obtenidos de las encuestas y las observaciones realizadas a la directora de la escuela de estudio se detalla a continuación la identificación de competencias laborales.

Los estudios que realizó la directora fueron en la Secundaria Escuela Licenciado Benito Juárez, Enfermería y Obstetricia, Instituto Politécnico Nacional (1 año) y la Normal. Escuela.

Los lugares donde laboró fueron en la Escuela Gustavo Baz, Escuela Juan de la Barrera, Escuela Vicente Guerrero y actualmente en la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez.

Su propósito primordial en todas las actividades que realiza ya sea en funciones administrativas o no es trabajar para formar ciudadanos responsables, sacar adelante el trabajo y estar al orden del día, pero realmente no se fija un propósito en cada una de las actividades que realiza.

## 1 Funciones

Otro punto son las funciones o actividades que realiza la directora, por que a partir de allí se detectaran las habilidades, destrezas y conocimientos las cuales Se muestran en el cuadro XVIII.

### CUADRO XVIII. FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Funciones	Competencias
Organizadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Organización total de la escuela (apoyada por el Profesor Gonzalo Galaviz García). En cuanto a inscripciones, reinscripciones y estadísticas.</li> <li>❖ Organizar a sociedad padres de familia</li> <li>❖ Organizar trabajo de conserjes cada día.</li> </ul>
Controladora	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Controlar en cuanto a ubicarlos en aprovechamiento y conducta (si es necesario).</li> <li>❖ Revisar documentos a profesores.</li> <li>❖ Checar listas de asistencia de los docentes.</li> </ul>
Humanística	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tratar y apoyar directamente con padres de familia en diversas problemáticas que se presenten con sus hijos.</li> <li>❖ Solicitar apoyo a diversas instancias para mejoras de la institución.</li> </ul>
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Acoplar a la normatividad establecida.</li> <li>❖ Promover la actualización de maestros de acuerdo a convocatorias.</li> </ul>
Planeadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Entregar informes de actividades de talleres de actualización general.</li> <li>❖ Planear algunos eventos y concursos a nivel zona.</li> </ul>

Además de las CL anteriores, la directora desarrolla más competencias para realizar sus diversas actividades y considera que se apegan en sus diversas actividades. A continuación se mencionan en el cuadro.

### CUADRO XIX. COMPETENCIAS

Competencias	Implica
1. Competencias para el aprendizaje permanente	Implica la posibilidad de aprender, evaluar, asumir y dirigir el propio aprendizaje a lo largo de la vida, lo que supone desarrollar habilidades de pensamiento, integrarse a la cultura escrita y matemática, así como movilizar los diversos saberes socioculturales, científicos y tecnológicos para comprender la realidad.
2. Competencias para el	Se relacionan con la búsqueda, evaluación y

Competencias	Implica
manejo de la información	sistematización de información; con el pensar, reflexionar, argumentar y expresar juicios críticos; con analizar, sintetizar y aprovechar información.
3. Competencias para el manejo de situaciones	Son aquellas vinculadas con la posibilidad de organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos como los económicos, académicos y afectivos y de tener iniciativa para llevarlos a cabo: administrar el tiempo; propiciar cambios y afrontar los que se presenten, incluso los posibles fracasos y la desilusión; tomar decisiones y asumir las consecuencias; enfrentar el riesgo y la incertidumbre; plantear y llevar a buen término procedimientos o alternativas para la resolución de situaciones problemáticas.
4. Competencias para la convivencia y para la vida en sociedad	Aluden a las relaciones interpersonales y con la naturaleza, con base en la práctica de normas sociales y de valores éticos que permitan trabajar en equipo, dialogar, tomar acuerdos, resolver conflictos, desarrollar el sentido de pertenencia; reconocer y valorar la diversidad cultural y natural así como promover una cultura de la prevención y atención a la salud y al ambiente.

Estas CL que desarrollan pueden ser incrementadas en su totalidad, con su equipo directivo (subdirector), docentes, alumnos y padres de familia, por lo que, deben de ser desarrolladas dentro de la escuela de estudio.

## 2 Director como un administrador educativo

Entre las funciones que se destacaron anteriormente (Cuadro XVIII) y que tienen mayor presencia dentro de la institución educativa se encuentran las actividades administrativas, es decir, que la directora de la escuela de estudio tiene habilidades y conocimientos administrativos y que forman parte de sus CL.

Por lo anterior se observa que la directora de la escuela de estudio realiza las mismas funciones que un administrador educativo, porque es responsable de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales a su disposición a favor de los educandos, mediante las disposiciones y normatividad legal pertinente.

Considerando que la directora es administradora educativa se menciona los siguientes aspectos generales que comprende la administración educativa.

- 👉 Comprende el sector público como el privado
- 👉 No se limita a los aspectos y recursos, sino a la eficiencia de la educación como tal.
- 👉 En lo externo debe responder a las necesidades de la sociedad y de la economía y en lo interno a la formación alcanzada (saber, saber hacer y ser.
- 👉 Se constituye en el medio idóneo para alentar la creatividad humana que conduzca a la innovación de la escuela y a la autorrealización del personal.
- 👉 Crea, dirige y coordina todos los esfuerzos para lograr el fiel cumplimiento de los objetivos de la institución

Considerando los aspectos anteriores implicando a la directora con la administración educativa se demuestra que:

- a) La directora a lo largo de toda la estructura, tiene que ver, en consecuencia, con todos los rubros relacionados con los administradores: atributos, selección, formación, problemas que presentan, profesionalización, liderazgo, etc.
- b) La directora aplica un proceso administrativo tanto en las funciones en secuencia (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar) como en las funciones continuas (analizar problemas, toma de decisiones y comunicar). De conformidad con esto, considera el manejo de ideas, de cosas y de personas.

- c) Se ocupa de los grupos que se dan al interior de la organización, de su dinámica, de las interrelaciones con otros grupos y de las relaciones humanas que se generan.
  - d) Se encarga de las relaciones entre los recursos de la escuela y los del ambiente:
    - Relaciones con las familias
    - Relaciones con otras escuelas
- Servicios de coordinación y gestión interna
- Administración de alumnos
  - Administración de profesores
  - Administración general (edificios, instalaciones, finanzas y contabilidad)

La directora como administradora educativa considera también la dirección, manejo y control de todos los asuntos pertenecientes a las cuestiones escolares, en donde se incluyen aspectos relativos a presupuestos, contabilidad y administración de personal etc, puesto que todos ellos están relacionados con fines educativos.

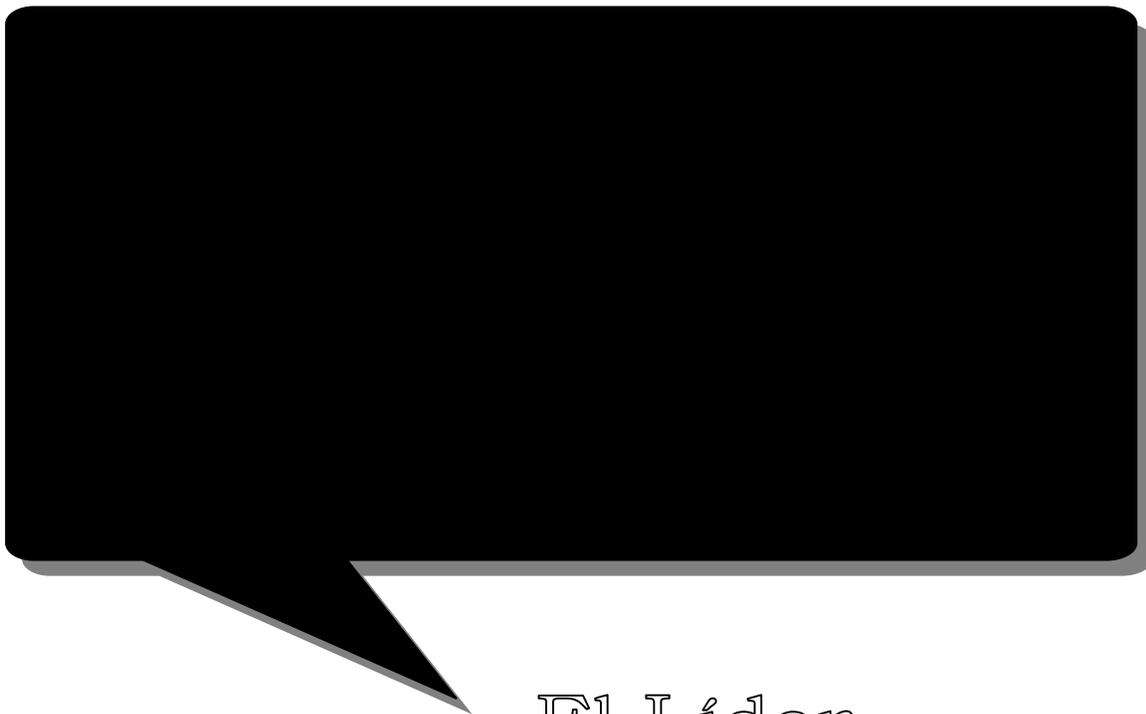
Por lo tanto, la directora como administradora educativa desarrolla y aplica en sus diversas funciones las CL para brindar un mejor servicio educativo ¿Cómo? poniendo en práctica todos sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes en toda actividad a realizar.

### 3 Liderazgo

En la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez se observa que la directora es una líder y ejerce un liderazgo, por su convencimiento y reconocimiento a la labor de cada uno de los docentes y del subdirector, por lo que esto hace que se cuente con el apoyo de su personal incondicionalmente.

El liderazgo de la directora de la escuela de estudio es efectivo, pero; solo es fomentado con su equipo directivo (Subdirector Gonzalo Galaviz García) y no es promovido hacia los docentes.

Sin embargo, la directora considera que un líder debe abarcar los siguientes puntos:



El Líder

#### 4 Certificación

Por otra parte la directora, el subdirector y los docentes consideran que la certificación de competencias laborales puede darse a través de:

- a) Ficha evaluativa del perfil de desempeño laboral.

El Departamento de Escalafón de la SEP, con fundamento en el artículo 38 del Reglamento Escalafonario para los trabajadores educativos al servicio del Estado de México, hace llegar a cada integrante (directivos y docentes) de la institución, el instrumento para valorar el perfil de desempeño laboral de cada año que se concluye.

- b) Los niveles alcanzados en carrera magisterial, es decir el puntaje escalafonario.
- c) La autoevaluación, que tiene la finalidad de solucionar un problema educativo importante del centro o área de trabajo, propiciar que en su solución intervengan todos los miembros de la unidad educativa que participan en el programa para observar y confirmar estas dificultades.

La directora piensa que el perfil de desempeño laboral está constituido por los rasgos que califican la actitud del trabajador para la realización de las funciones específicas del puesto en el que labora y en general de su papel social.

## CONCLUSIONES

Después de concluir este trabajo, a través de la revisión documental, y la recopilación de la información en la escuela y su análisis cualitativo, podemos concluir que el tema de las competencias laborales ha estado presente desde los inicios de la década de los 60 en el mundo laboral y que ha tenido repercusiones en países como Reino Unido, Estados Unidos y Canadá entre otros; en diversos contextos y organizaciones (CONCER, INEM, POLIFORM/OIT ETC). Diversos autores han realizado diferentes conceptualizaciones de acuerdo al ámbito en donde se emplean.

**Con base en lo anterior**, en esta investigación se ha adoptado el concepto de CL como **el conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y destrezas que tiene un individuo y que se toman como atributos para desempeñar ciertas actividades o tareas dentro de un campo laboral.**

Dicho concepto se sustenta a partir de la revisión teórico-práctica del análisis ocupacional, funcional y constructivista, que permite trabajar con este término e involucrarse dentro de diversos contextos.

Un modo de reconocer las CL es a través de la certificación, es decir, aceptar que un individuo tiene las habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias para desempeñar cierta actividad y que éstos pueden ser reconocidos a través de la certificación de sus competencias laborales.

Dicha certificación la otorga una asociación de tercera parte, que en algunos casos puede ser un organismo gubernamental y en otros puede ser privada, encargada de acreditar el reconocimiento de la competencia de un individuo que ha alcanzado calificaciones específicas determinadas como **NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL**, por dicha asociación para quien voluntariamente busca ese reconocimiento.

La investigación de CL se focalizó hacia el rol o perfil de un director de escuela primaria ya que éste debe desarrollar determinadas competencias e instrumentarlas en sus diferentes actividades administrativas, describiendo el contexto teórico sobre la función del director de una escuela primaria, enfocándose en las competencias laborales adecuadas de su función dentro de una institución educativa.

El estudio de caso de esta investigación se realizó en la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez, la cual está localizada en calle Pirúl s/n, Naucalpan de Juárez, Estado de México

En esta última se analizó la función de la directora de escuela a partir de las entrevistas al subdirector y a los docentes de dicha escuela y evaluando, en el marco de la conceptualización teórica seleccionada, las competencias laborales de la directora, y de ese modo considerar la pertinencia de su visualización como administradora educativa, dentro de la dicha organización.

Como resultado de las entrevistas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Que el tema de competencias laborales no es conocido por la directora de la Escuela Maestro Ignacio Ramírez y es necesario que estén al tanto sobre el tema ya que es de suma importancia para lograr los objetivos de dicha institución educativa.
- Las funciones principales de la directora del plantel son las de dirigir a todos los integrantes de la institución y para ello se necesita una serie de CL.
- Sí existe un liderazgo, que es fomentado hacia los integrantes de la institución.
- La directora es vista como administradora educativa porque realiza funciones administrativas, y utilizando todos los sistemas administrativos: planeación, control, dirección etc., para resolver un problema determinado dentro de la institución educativa. Realiza las actividades administrativas y se considera que realmente aplica sus competencias laborales eficientemente para obtener determinado fin educativo.

- La directora no está actualizada en tecnologías informáticas, ni en la innovación, por lo que, se apoya en su equipo directivo (el subdirector y de pasantes que realizan el servicio social en la institución), quienes se encargan del manejo de trámites, constancias y certificados que tienen que realizarse en la computadora.

Del análisis de las entrevistas y observaciones a los docentes, se concluyó lo siguiente:

- Los docentes confunden el término competencias laborales con competir y se encontraron con una serie de factores diferentes sobre las competencias laborales.
- No están influidos por la innovación, ya que solo se dedican a la enseñanza-aprendizaje de los alumnos de la institución y esto conduce a la carga de trabajo de los directivos.
- Los integrantes mantienen un buen ambiente de trabajo para realizar cualquier actividad dentro del aula.
- No existe una cultura colaborativa completa, referente a la realización de las actividades laborales entre directora- subdirector y docentes.

Este trabajo propone alternativas, a manera de sugerencia, para solucionar dichos problemas, teniendo en cuenta el perfil y funciones laborales clave de las personas que dirigen una institución educativa pública nacional.

En esta investigación se presenta una propuesta basada en el diseño de competencias laborales para, las funciones clave antes mencionadas, estableciéndose un plan de actividades que formula temas, propósitos, actividades, estrategias y materiales que van a utilizar los docentes en cada una de las sesiones.

Esta propuesta de instrumentación, ha sido el resultado de un trabajo de investigación de tesis, considerando, en el caso de su aceptación por las autoridades de la Escuela Maestro Ignacio Ramírez, que la que suscribe está en la mejor disposición de participar impartiendo este diseño de competencias laborales para el beneficio de los integrantes y de la institución.

#### CAPÍTULO IV DISEÑO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS INTEGRANTES DE LA “ESCUELA PRIMARIA MAESTRO IGNACIO RAMÍREZ”

Una vez realizado el estudio particular sobre las competencias laborales de la directora, en su perfil de administradora educativa dentro de la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez, se observaron algunos problemas referentes a las CL, los siguientes, que de alguna manera afectan el desempeño laboral de la directora y de la plantilla de integrantes que conforman la institución educativa:

1. El área de supervisión no siempre fomenta una cultura colaborativa hacia la dirección
2. La directora no parece contar con habilidades y conocimientos suficientes referentes a la innovación.
3. No se alienta el desarrollo de competencias de la directora hacia los docentes
4. Los docentes no están suficientemente mediatizados por la naturaleza de la innovación.
5. Existe poco interés hacia el liderazgo por parte de los docentes.
6. La directora sólo cuenta con el equipo directivo de una sola persona (el subdirector), lo que provoca un exceso de trabajo para ambos.

A partir de la presencia de los problemas señalados se plantea la siguiente propuesta para mejorar la eficiencia, la calidad, la flexibilidad y la construcción de una cultura orientada a la cooperación y el mejoramiento continuo del desempeño laboral a partir de las diversas actividades, la cual se presenta a continuación.

# DISEÑO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS INTEGRANTES DE LA “ESCUELA PRIMARIA MAESTRO IGNACIO RAMÍREZ”

## CONTENIDO

A Introducción

B Objetivos

C Desarrollo

1 Competencias laborales

2 Directora

3 Subdirector

4 Docentes

D Conclusiones

### Introducción

Después de haber analizado los aspectos teóricos y prácticos del perfil de la directora de estudio, se pone a consideración el realizar la siguiente propuesta con el fin primordial de:

Ofrecer a la institución educativa y a sus integrantes herramientas que le permitan analizar el trabajo de cada integrante de la misma, mediante la identificación de sus CL (dinámica, flexible y comprometida) que faciliten la visualización de objetivos, políticas, programas, procesos, resultados y desempeños orientados en la construcción cotidiana de sus logros.

A partir de lo anterior la propuesta puede ser útil como generación de una cultura que permita la implantación de un diseño de competencias laborales siguiendo un plan de actividades, mediante la construcción estratégica, sistemática y colectiva de la organización, alineando todos los esfuerzos y los recursos de la institución, dinamizados por los comportamientos que vayan orientados a la misión de la organización, a fin de impactar en el contexto de la misma en un período en particular.

A partir del diseño que pretende la identificación y el desarrollo de las competencias laborales, entendidas como el **conjunto de habilidades, conocimientos, aptitudes, destrezas que tiene un individuo y que se toman como atributos o tareas para desempeñar ciertas actividades dentro del campo laboral**, esta propuesta tendrá impacto en la práctica cotidiana de las políticas, de la misión y de la orientación hacia el logro de la visión.

Para lograr la debida aplicación de esta propuesta se propone realizar sesiones tres veces a la semana, con duración de dos horas por día; en dichas sesiones se realizarán las actividades establecidas en el plan, para el cual se irán diseñando las CL, especialmente de la directora, para el buen funcionamiento de cada actividad a desempeñar y posteriormente beneficiar a la institución educativa.

#### Objetivo General

Identificar y desarrollar la propuesta de las competencias laborales de la directora, así como de los integrantes de la Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez, con el fin de que la institución esté en condiciones de proporcionar un servicio educativo eficiente.

#### Objetivos Particulares

- Mejorar continuamente las actividades de la directora, subdirector y docentes
- Proporcionar alternativas para el desarrollo continuo de las competencias laborales.
- Identificar fortalezas y debilidades de la institución, así como de sus agentes.
- Establecer una cultura colaborativa
- Proporcionar alternativas para reorganizar el equipo directivo
- Proporcionar ayuda para implementar una cultura de innovación entre los integrantes.
- Conocer la certificación de competencias laborales

## DESARROLLO

De acuerdo con las bases teóricas de las competencias laborales del personal y del director dentro de una institución educativa, los integrantes irán identificando sus CL en cada actividad que realizan y se analizará si el desempeño es eficiente o no, tratando de corregir los problemas que se venían suscitando de manera colectiva y que no se habían tomado en consideración.

### PLAN DE ACTIVIDADES

#### PRIMERA PARTE

PROPÓSITO	TEMA	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIONES
Conocer el concepto de competencias laborales.	Competencias Laborales	Concepto actual sobre competencias laborales.♦	Lectura comentada de textos sobre competencias laborales (resumen individual de la lectura).	Cuadernos Lápices.  <b>1hrs.</b>	
Conocer la importancia de las CL.	Competencias Laborales.	Importancia de CL en nivel primaria.	Debate sobre la importancia de las CL en el nivel primaria.	Cuadernos Lápices. <b>2hrs</b>	
Identificar los tipos de CL.	Tipos de competencias	Competencias genéricas Competencias específicas	Elaboración de un cuadro sobre los tipos de CL. Análisis de los tipos	Cartulina de diferentes colores. Marcadores.	

♦ NOTA. Los integrantes de la institución deberán de leer materiales referentes al tema de competencias, para después participar en el debate o hacer comentarios pertinentes, tomando como referencia los contenidos de esta.

PROPÓSITO	TEMA	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIONES
		Competencias transversales Análisis Ocupacional Análisis funcional Análisis constructivista Elemento de competencia Unidad de competencia.	de CL.	<b>2 hrs.</b>	
Conocer e indagar en los métodos para identificar las CL.	Corrientes metodológicas	Análisis constructivista. Análisis conductista. Análisis Funcional.	Elaboración y análisis de un cuadro sobre corrientes metodológicas	Cartulina de diferentes colores. Marcadores. <b>2hrs</b>	
Identificar cuáles son las organizaciones que certifican las CL de cada uno de los integrantes de la escuela primaria.	Certificación de competencias laborales.	Concepto de certificación de CL. Lista de organizaciones que certifican a nivel primaria.	Elaboración e identificación de organismos certificadores.	Cartulina Marcadores. <b>2hrs</b>	

## PLAN DE ACTIVIDADES

### SEGUNDA PARTE

PROPÓSITO	TEMA	CONTENIDO	ESTRATÉGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIONES
Identificar las competencias laborales de la directora.	Competencias laborales de la directora	Habilidades de la directora Conocimientos de la directora Destrezas, aptitudes y actitudes de la directora.	Elaboración individual de habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes de la directora con respecto a su área de trabajo. Exponerlas	Proyector de acetatos Acetatos Papel de rotafolio Plumones Pizarrón Gises <b>2hrs</b>	
Identificar qué actividades realiza la directora y cuales son sus propósitos en cada una de estas actividades.	Actividades y propósitos de la directora.	Propósitos de cada actividad. Cuáles son las actividades que realizan la directora y cuáles son las actividades que debe delegar.	Elaboración de un cuadro de propósitos de la directora con respecto a sus actividades. Ó realizar en una lámina (de manera conjunta), elaborando un mapa funcional de la directora.	Papel de rotafolio Plumones Pizarrón Gises <b>2hrs</b>	
Proponer de manera conjunta como se pueden mejorar las CL de la directora.	Mejoramiento de CL de la directora.	¿Cómo proponer nuevas C. L de la directora? ¿Por qué mejorar las C. L de la directora? ¿Cómo mejorar	Proponer soluciones conjuntamente en base a mejorar sus CL y analizar cuales son las competencias que faltan por	Papel de rotafolio Plumones Hojas cuaderno Pluma <b>3hrs</b>	o

PROPÓSITO	TEMA	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIONES
		las C. L de la Directora?	desarrollar y fomentar.		
Proponer de manera colectiva si las actividades administrativas o no sean las que deba realizar la directora.	Actividades administrativas.	Listado de actividades administrativas.	Elaboración de un cuadro comparativo de las actividades administrativas reales de una directora de nivel primaria y otra de las actividades administrativas actuales que emplea la directora.	Papel de rotafolio Plumones <b>2hrs</b>	
Conocer quien conforma el equipo directivo y proponer su nueva reestructuración	Equipo directivo	Quien conforma el equipo directivo. Encontrar problemas en sus funciones del equipo directivo.	Elaboración escrita del equipo directivo considerando que: No exista el exceso de trabajo. Conformación de cinco integrantes (incluye docentes).  Disponibilidad, responsabilidad y esté apto para formar parte del equipo directivo	Papel de rotafolio Plumones Hojas cuaderno Plumas  <b>2hrs</b>	o
Fomentar el liderazgo de la directora.	Liderazgo de la directora	Cómo fomenta el liderazgo la directora hacia los integrantes de la institución.	Elaboración de un cuadro donde se desarrolla y analice el liderazgo de la directora y un liderazgo ideal	Papel de rotafolio Plumones Hojas cuaderno Plumas <b>2hrs</b>	o

<b>PROPÓSITO</b>	<b>TEMA</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIA DIDÁCTICA</b>	<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Conocer identificar acerca de la innovación que emplea la directora.	Innovación de la directora.	En cuál de las CL de la directora emplea la innovación.	Realizar un cuadro acerca de la innovación que emplea la directora.	Papel de rotafolio Plumones Hojas o cuaderno Plumas  <b>2hrs</b>	

**PLAN DE ACTIVIDADES**  
**TERCERA PARTE**

<b>PROPÓSITOS</b>	<b>TEMA</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIA DIDÁCTICA</b>	<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Conocer cuál es el papel real del subdirector dentro de la institución educativa.	Papel del subdirector	Función del subdirector dentro de la escuela primaria.	Descripción individual sobre el papel del subdirector. Recopilación de información a través de la práctica del subdirector.	Pizarrón Gises Cuaderno Lápices Hojas  <b>2hrs</b>	
Identificar los propósitos del subdirector y ver que coincidan con los propósitos de la directora.	Actividades y propósitos del subdirector	Propósitos de cada actividad del subdirector. Actividades y funciones del mismo.	Realizar colectivamente un cuadro sobre las actividades o funciones que realiza el subdirector, o bien realizar un mapa funcional de éste.	Papel de Rotafolio Marcadores de color  <b>2hrs</b>	
Identificar las competencias laborales del subdirector.	Competencias Laborales del subdirector	Funciones del subdirector. Habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes del subdirector.	Hacer un cuadro sobre las habilidades, conocimientos. Destrezas, aptitudes, actitudes que tiene en cada actividad.	Hojas de colores Marcadores  <b>2hrs</b>	
Diseñar las actividades administrativas y las que no deba	Actividades administrativas	Actividades que debe realizar el subdirector. Actividades que	Realizar un cuadro sobre el liderazgo del subdirector y la manera en cómo lo	Cartulina de colores. Plumones Ilustraciones	

PROPÓSITOS	TEMA	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIONES
realizar el subdirector.		no debe realizar.	fomenta.	<b>2hrs</b>	
Proponer nuevas competencias laborales para el subdirector.	Mejoramiento sobre las C. L del subdirector	¿Cómo proponer nuevas C. L del subdirector? ¿Por qué mejorar las C. L del subdirector? ¿Cómo mejorar las C. L. del subdirector?	Elaboración escrita de soluciones sobre actividades y competencias laborales del subdirector para ver cuales se van a desarrollar y fomentar.	Pizarrón Gises Cuaderno Lápices Hojas  <b>2hrs</b>	
Fomentar las competencias laborales de la directora con el subdirector y los docentes.	Promover las C. L.	Sugerencias para fomentar las C. L y la manera en cómo fomentarlas.	Cuadro sobre soluciones para fomentar las CL.	Hojas de colores Marcadores <b>2hrs</b>	
Identificar el liderazgo del subdirector.	Liderazgo del subdirector	¿Cuál es el liderazgo del director? ¿Cómo promueve el liderazgo?	Realizar un cuadro sobre el liderazgo del subdirector y la manera en cómo lo fomenta.	Cartulina de colores. Plumones Ilustraciones  <b>2hrs</b>	
Conocer e identificar la innovación que utiliza el subdirector	Innovación del subdirector	¿Cómo esta mediatizado el subdirector por la innovación? ¿Cómo promueve esa innovación?	Realizar un cuadro sobre la innovación que emplea el subdirector <sup>^</sup> . Proponer de manera escrita como puede	Cartulina de colores. Plumones Ilustraciones Papel de Rotafolio  <b>2hrs</b>	

<sup>^</sup> Si es necesario tomar cursos especiales para que este mediatizado por la naturaleza del cambio.

PROPÓSITOS	TEMA	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIONES
			mejorar la innovación que emplea el subdirector.		

## PLAN DE ACTIVIDADES

### CUARTA PARTE

PROPÓSITOS	TEMA	CONTENIDO	ESTRATÉGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIONES
Identificar los propósitos de los docentes.	Propósitos de los docentes.	Propósitos de cada actividad del docente.	Elaborar un cuadro de los propósitos de cada docente. <sup>8</sup>	Papel de Rotafolio Marcadores de color Proyector de acetatos Cuaderno Lápices  <b>2hrs</b>	
Conocer las actividades de los docentes.	Actividades de docentes.	Funciones del docente.	Elaborar un cuadro en donde señale las actividades tomando en cuenta las comisiones y el equipo directivo que se realizo anteriormente.	Papel de Rotafolio Marcadores de color Proyector de acetatos Cuaderno Lápices  <b>2hrs</b>	
Perfeccionar o mejorar las competencias laborales de los	Competencias Laborales de los docentes.	Habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes y	Realizar una tabla acerca de las habilidades, conocimientos,	Marcadores de color Proyector de acetatos	

<sup>8</sup> NOTA. No importa el tiempo que se le dedique a la elaboración de los propósitos, actividades y CL, pero tiene que ser de cada docente para obtener mejores resultados.

PROPÓSITOS	TEMA	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIONES
docentes.		actitudes del docente.	destrezas, actitudes y aptitudes que tienen en cada actividad que lo realizan.	Cuaderno Lápices  <b>2hrs</b>	
Reestructurar las comisiones.	Reestructuración de comisiones	¿Quién esta a cargo de cada comisión? Cambiar y designar a nuevas comisiones.	Realizar una tabla acerca de las diferentes comisiones y aportar quien puede y este apto para desempeñar cada comisión.	Marcadores de color Proyector de acetatos Cuaderno Lápices  <b>2hrs</b>	
Identificar el liderazgo de cada uno de los docentes. Identificar la participación que tiene los docentes con las actividades del director y subdirector.	Liderazgo de los docentes.	Liderazgo del docente en cada actividad que realizan.	Realizar en el pizarrón cuál es el liderazgo de cada docente y cómo lo lleva a cabo.	Marcadores de color Proyector de acetatos Cuaderno Lápices  <b>2hrs</b>	
Conocer e identificar cuál es la innovación que emplea el docente	Innovación de los docentes	Identificación de Innovación en los docentes.	Realizar una tabla acerca de la innovación que deba emplear los docentes. Proponer como puede mejorar la innovación que emplea el docente.	Marcadores de color Proyector de acetatos Cuaderno Lápices  <b>2hrs</b>	

## Conclusiones

Al presentar la propuesta sobre el diseño de competencias laborales para los integrantes de la “Escuela Primaria Maestro Ignacio Ramírez”, los agentes de la institución educativa estarán en la posibilidad de identificar una cultura colaborativa y trabajar conjuntamente para este fin y avanzar profesionalmente, ya que podrán identificar, desarrollar y fomentar sus competencias laborales.

Por otra parte los integrantes estarán en condiciones de realizar las actividades con mayor facilidad y menos esfuerzo, por lo que, trabajarán con miras al logro de cada actividad para realizar el trabajo y entregarlo a tiempo.

Por otro lado todos los propósitos, actividades y competencias de los integrantes de la institución impactarán en la visión y la misión de la institución porque cada integrante de la organización educativa podrá aportar una perspectiva diferente, ya que se preocupará más por su propio desempeño laboral y por otorgar un buen servicio educativo.

Se recomienda que este diseño de competencias laborales sea impartido por un especialista, para que se obtengan mayores resultados y sean benéficos para la institución educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel. *El liderazgo de la calidad total*. Madrid, Escuela Española, 1998.
- AMARANTE, Ana María. *Gestión Educativa*. Argentina. Magisterio del Río de la Plata, 2001.
- ARGÜELLES, Antonio. *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México, Limusa, 1997.
- BENAVIDES ESPINDOLA, Olga. *Competencias y Competitividad*. Bogotá, Mc Graw Gill, 2001.
- BORRELL, Elvira y Xavier Chavarria. *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros escolares*. España, CISSPRAXIS, 2001.
- CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL. *Competencia Laboral, Tomo I*. México, Alambra, 1997.
- CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL. *Competencia Laboral, Tomo II*. México, Alambra, 1997.
- CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL. *Planteamiento y Análisis de Alternativas para la Utilización de Normas Técnicas de Competencia Laboral en la Elaboración de Programas Educativos*. México, Consejo Consultivo, 1998.
- CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL. *Seminario Anglo- Mexicano sobre competencia Laboral*. México, SEP/El Congreso Británico, 1997.
- DIEZ DE CASTRO, Emilio Pablo et. al. *Administración y Dirección*. Madrid, Mc Graw Gill, 2001.
- ELIZONDO HUERTA, Aurora. *La nueva Escuela II*. México, Paidós, 2001.
- GARCÍA LUNA, Juana Dolores. "Perfil del personal directivo de educación básica" En *Antología de Gestión Escolar*. México, SEP.
- GÓMEZ PARADA, Alejandro. *Diccionario Porrúa de la lengua española*. 7 ed., México, Argentina, 1982.
- HERNÁNDEZ FABIÁN, Alberto. *Guía del Director Escolar*. Oaxaca (México), IEEPO, 2002.
- JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México, Limusa, 1996.

- LARIS CASILLAS, Francisco Javier. *Administración Integral*. México, Continental, 1977.
- MERTENS, Leonard. "Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas" En *Sistemas de Competencia Laboral: Surgimiento y Modelos*. Guanajuato (México), CNCCL/OIT/CINTERFOR, 1996.
- MERTENS, Leonard. *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid (España), IBERFOP/ OEI, 1998.
- MERTENS, Leonard. *Seminario Internacional Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas*. México, CNCCL /OIT/CINTERFOR, 1996.
- MOLINER, María. *Diccionario del uso del español*. 2 tomos Madrid, Gredos, 1971.
- OIT/CINTERFOR. *Competencia laboral*. Uruguay, OIT/CINTERFOR, 2002.
- PEREZ GUARDADO, Miguel Ángel. *Desarrollo de Habilidades del Personal Directivo en Instituciones Educativas*. México, ITESM / Trillas, 2001.
- POZNER, Pilar. *Gestión estratégica de escuelas*. Buenos Aires, Ministerio de educación, 2001. pp.
- QUINN, Robert E. *Maestría en la gestión de organización un modelo operativo de competencias*. Madrid, Díaz de Santos, 1995.
- RAMÍREZ DORANTES, Georgina. Conferencia presentada en el taller "La importancia de la supervisión escolar en el marco de la modernización educativa" En *Antología de Gestión Escolar, Programa Nacional de Carrera Magisterial*. México, SEP, 2002. PP.28-29.
- REYES PONCE, Agustín. *Administración Moderna*. México, Limusa, 2002.
- RICHARDSON, Michael. "Educación Vocacional y Capacitación: La experiencia Británica" En *Seminario Anglo- Mexicano sobre Competencia Laboral*. México, CONOCER/SEP / El Consejo Británico, 1997.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Teoría de la Administración aplicada a la Educación*. México, ECASA, 1993.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Manual del Director de Escuela Primaria*. México, SEP, 1985.
- TEJEDA FERNÁNDEZ, Hernán. "La gestión del cambio: El papel de los directivos ante la innovación" En *Los agentes de la innovación en los centros educativos*. Barcelona, Aljibe, 1998.

## REVISTAS

GARCÍA GARCÍA, José. "La Educación Basada en Normas de Competencia" En *Academia*. No.18, Año. 3 IPN, México.

GÓMEZ ORTIZ, Rosa Amalia "¿Es necesaria la Certificación? " En *Academia*. No.18, año 3, IPN, México.

MASSELOT, Héctor. "Competencias laborales y procesos de certificación Ocupacional" En *Boletín Cinterfor*. Num. 149, año 00, Cinterfor.

NAVA ROJAS, Raúl "La Educación Basada en Competencias" En *Planeación y Evaluación Educativa*. No. 18, año 5, UNAM, México, 2000.

RAMÍREZ, José Manuel. "Valores, actitudes y habilidades: Las competencias que siempre han estado" En *DIDAC, Las competencias en la Educación II*. Año 01, No. 37, Universidad Iberoamericana, México, 2001.

SAMPERIO, Luis Miguel. "El sentido de la evaluación externa y la certificación de competencia laboral" En *DIDAC, Evaluación Educativa*. Universidad Iberoamericana, No. 38, año 01

## INTERNET

Cfr. <http://www.naucalpan.gob.mx/inicio.htm>

<http://www.edomex.gob.mx/se/nauc1.gif>