SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA | SEP

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

U N I V E R S I D A D P E D A G Ó G I C A N A C I O N A L

UNIDAD UPN 099, D. F. PONIENTE

LAS EDUCADORAS DE UN JARDÍN DE NIÑOS: LÍDERES EN LA PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE TRABAJO

TESINA

PRESENTA:

LUZ DENÍ PAREDES NARANJO

MÉXICO D .F. **OCTUBRE DE 2005**

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA | SEP

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

U N I V E R S I D A D P E D A G Ó G I C A N A C I O N A L

UNIDAD UPN 099 D. F., PONIENTE

LAS EDUCADORAS DE UN JARDÍN DE NIÑOS: LÍDERES EN LA PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE TRABAJO

TESINA

OPCIÓN ENSAYO QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN EDUCACIÓN

PRESENTA:

LUZ DENÍ PAREDES NARANJO.

MÉXICO D .F. **OCTUBRE DE 2005**

ÍNDICE

PÁGINA

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. EL MARCO REFERENCIAL 4

1.1. Ubicación geográfica 4
1.2. El origen del problema 4
1.3. Elementos de delimitación 5
1.4. Planteamiento del Problema 6
1.5. Hipótesis 6
1.6. Relación causa-efecto 6
1.6.1. Variable independiente 7
1.6.2. Variables dependientes 7
1.7. Objetivo de la investigación 7
1.7.1. Objetivo general 7
1.7.2. Objetivos particulares 7
1.8. Metodología de la investigación bibliográfica para realizar el ensayo. 8

CAPÍTULO 2. UNA CONTRASTACIÓN TEÓRICA 9

2.1. Conceptos teóricos básicos sobre la problemática 9
2.1.1. ¿Cómo se aplica la Administración en el Sector Educativo? 10
2.1.2. Planeación 10
2.1.3. ¿Cómo debe ser una educadora líder? 11
2.2. La planeación en una educadora líder 12
2.2.1. La participación de las educadoras en el trazo de objetivos 13
2.2.2. Esquema de una planeación efectiva 14
2.2.3. ¿Qué es el Proyecto Educativo? 15
2.2.4. ¿En qué consiste la Programación Anual o Plan de Trabajo Anual? 15
2.3. Su vinculación con la problemática 15

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN QUE PROMUEVAN EL DESARROLLO DE EDUCADORAS LÍDERES 18

3.1. El proceso de la capacitación aplicado a las educadoras 18
3.1.1. Una etapa de estimulación-motivación, previa a la capacitación 18
3.1.2. La capacitación como proceso de cambio 21
3.1.3. Los objetivos buscados en la capacitación de las educadoras hacia el liderazgo 22
3.2. Diseño del programa de capacitación: Formación de educadoras líderes en la planeación y desarrollo de proyectos y programas de trabajo 25

3.3. Sesiones de reforzamiento 28
3.4. Maduración de las competencias de la educadora líder en sus actividades 28
3.4.1. Logros en las competencias de liderazgo en las educadoras durante y después del proceso de capacitación 29
3.4.1.1. Conciencia ética 29
3.4.1.2. Autovaloración 30
3.4.1.3. Óptimo nivel de confianza y seguridad 30
3.4.1.4. Flexibilidad para afrontar cambios 30
3.4.1.5. Probada integridad y responsabilidad 31
3.4.1.6. Capacidad de manejo de conflictos 31
3.4.1.7. Entereza para superar obstáculos 32
3.4.1.8. Capacidad de iniciativa 32
3.5. Evaluación del programa de capacitación aplicado 33

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Son pocas las oportunidades que se tiene para dedicar tiempo y esfuerzo a la reflexión, análisis de los problemas y retos que se enfrentan durante el desarrollo de las actividades laborales cotidianas; actividades que si bien exigen la mayor entrega y la más amplia concentración respecto de las responsabilidades asignadas en unión con el despliegue de todas las competencias adquiridas, tanto en las etapas de formación como aquellas enriquecidas por virtud de la práctica profesional, escaso margen dejan para retroalimentarse en torno del propio desempeño y del las carencias o logros resultantes.

Por ello, la elaboración de este trabajo de investigación, puede adquirir personalmente, un valor adicional al representado por el logro académico, y es que su abordaje permitirá asentar una serie de inquietudes que, ahora estudiadas, analizadas y documentadas, han sido una constante en el ejercicio diario como producto de la interacción laboral con equipos de trabajo en diferentes etapas y en diversos planteles de nivel preescolar. Y aunque su presencia ha sido constante, también lo es la plena convicción de poder buscar, encontrar y proponer soluciones, al menos en una porción importante, a los problemas inherentes a su parte medular: la actitud de las educadoras frente a su responsabilidad de planear y desarrollar proyectos y programas de trabajo.

Si bien es cierto que las demandas de la sociedad actual respecto de los servicios generales que requiere para su desarrollo transcurren sobre la exigencia de contar con individuos más capaces, con mejores recursos intelectuales y con mayores y mejores competencias que les permitan la adopción de actitudes óptimas para responder a ella, también es cierto que las educadoras en particular, en tanto agentes educativos de primera línea, no pueden quedar al margen de la evolución experimentada por otros profesionales que participan en actividades relacionadas con la marcha integral de la organización en que colaboran.

Las educadoras tienen, como quehacer prioritario, velar por el crecimiento y madurez inicial de niños y niñas que incurren por primera vez a un centro educativo a la búsqueda de desarrollar sus habilidades; sin duda es esa su tarea primordial, y su trabajo en las aulas, día tras día, así lo demuestra. Sin embargo, forman parte de una organización compleja que requiere armonizar y aprovechar al máximo los recursos con que cuenta para cumplir con la misión que la misma sociedad le confiere. Y forman, además, inmanentemente, parte de esos recursos, el más importante, el humano, sin el que esa armonización no sería posible conseguir.

Ellas son responsables de realizar, además de la anteriormente citada labor, una serie de actividades, muy diversas e igualmente importantes, que deben planear, tareas demandantes de constantes innovaciones y en las que sólo con actitud emprendedora, ágil y eficiente puede obtenerse resultados positivos.

Es aquí donde radica el problema abordado en este breve ejercicio de investigación, en manejar en niveles de la de conciencia grupal la necesidad de saberse protagonista de los procedimientos, estrategias, procesos y objetivos por que trabaja el Jardín de Niños, con miras a realizar más eficientemente el quehacer cotidiano en beneficio de los niños, de sí mismas, del equipo de trabajo y de la comunidad.

Después de delimitar el problema, los objetivos; de determinar la hipótesis y las correspondientes variables, y la metodología por emplear, expuestos en el Capítulo número Uno, y para la comprensión del problema, su análisis y final proposición, parte central del trabajo, hubo necesidad de revisar diversos documentos vinculados con el proceso administrativo, de acuerdo con estudios y teorías vigentes, especialmente en lo concerniente a la Planeación; textos abocados al análisis de las características, funciones y objetivos de esa actitud denominada liderazgo, con la intención de verificar las posibilidades reales de asimilarlas al trabajo de las educadoras; todo ello, detallado en el Segundo Capítulo.

Como resultado de esa investigación documental, aunada a la experiencia directiva cotidiana, ha sido posible proponer, a manera de estrategia, un plan de capacitación fundamentado en bibliografía autorizada que transcurre desde el reconocimiento de la necesidad de estimular al personal, la misma detección de necesidades y las actividades consecuentes, es decir, el propio plan de capacitación, las sesiones de reforzamiento, hasta la evaluación formal y la retroalimentación constante, temas y plan desarrollados en el Tercer Capítulo.

Se espera, entonces, que a través y posterior a la lectura de este trabajo, reforzada a partir de las conclusiones obtenidas y expuestas, se logre, además de la validación de las experiencias de aprendizaje vividas durante el período académico, una base de reflexión respecto de la importancia implícita en la adopción de actitudes de liderazgo en las educadoras en los momentos en que deben planear y desarrollar proyectos y programas de trabajo en el Jardín de Niños.

LAS EDUCADORAS DE UN JARDÍN DE NIÑOS, LÍDERES EN LA PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE TRABAJO

CAPÍTULO 1. EL MARCO REFERENCIAL

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El Jardín de Niños Capultitlán está ubicado en la calle de Poniente 118 y Norte 22, Colonia Capultitlán, en la Delegación Gustavo A. Madero, perteneciente a la Zona Escolar 121, del Sector G.A.M. II. Es un jardín de niños construido ex profeso, con veintidós años de servicio; matutino los primeros dieciocho años y, desde hace cuatro, con servicio alimenticio a la población infantil.

Está asentado en una zona de la mancha urbana de clase socio-económica calificada como media baja, en la parte sur de aquella Delegación política, cuya centricidad lo hace accesible por diversas vías, rutas y medios de transporte.

1.2. EL ORIGEN DEL PROBLEMA (JUSTIFICACIÓN)

Se considera básico el hecho de que este tipo de centros académicos y de formación en otras áreas infantiles, se necesite de líderes que actúen mas que como dirigentes o jefes, actúen como verdaderos coordinadores de los esfuerzos conjuntos, entre el personal docente y de apoyo en la realización del mejor esfuerzo de todos a favor de nuestra principal motivo de trabajo: los niños y su desarrollo.

No todo el mundo está interesado en ser un líder, no todo el mundo puede tener la actitud necesaria para llevar adelante el objetivo institucional por medio de su equipo.

Todo líder necesita de una actitud y una preparación amplia, conocer la teoría de su trabajo y también imbuirse en su práctica, debe saber que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común; por ejemplo, conocer y también manejar los Planes y Programas de Educación Preescolar; saber cómo y cuándo encauzar los aspectos emotivos del grupo determinado y, sólidamente, llevar con buen éxito, orientar al personal en la consecución de los objetivos a los que se refiere el Programa de Educación Preescolar 2004. El liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo, lo que exigirá de él mismo un máximo esfuerzo, estar a la altura de las circunstancias. Los miembros del equipo entienden que el líder no tiene por qué conocer hasta el último detalle de cada asunto, pero sí esperan de él un conocimiento suficientemente sólido. En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la escuela como el particular de cada uno de sus miembros, y consigue así que las personas se identifiquen con las metas trazadas que las hagan propias y luchen por ellas con todo el máximo esfuerzo de cada uno.

Esta actitud, llamada liderazgo en una Escuela como nuestros jardines de niños garantizaría la optimización de los recursos humanos que ha formado el país a favor de nuestra niñez. Este trabajo de investigación se abocará a analizar los problemas que enfrenta un equipo de trabajo y su relación con el liderazgo para el cumplimiento óptimo de su labor educativa.

1.3. ELEMENTOS DE DELIMITACIÓN

SUJETO DE INVESTIGACIÓN:

Educadoras de jardines de niños.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

Las actitudes de las educadoras como líderes que conozcan y ejecuten en forma eficiente y eficaz labores encaminadas al cumplimiento de propósitos vinculados con la labor educativa.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

Delegación Gustavo A. Madero, en la Ciudad de México, Distrito Federal.

TEMPORALIDAD:

Corto y largo plazos.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Identificados los elementos de delimitación del tema en estudio, el planteamiento del problema sería:

¿Cuáles deberían de ser las actitudes de las educadoras de la Delegación Gustavo A. Madero, Distrito Federal, como líderes que conozcan y ejecuten en forma eficaz y eficiente las labores de proyectos y programas de trabajo para el cumplimiento óptimo de los propósitos del plantel en que laboran?

1.5. HIPÓTESIS

Mediante las actitudes de actualización, estimulación, capacitación constante y retroalimentación permanente, puede persuadirse a las educadoras de la Delegación G.A.M. en el Distrito Federal, de sus potencialidades y convencerlas de que cada una de ellas puede ser educadoras líderes en las actividades que desempeña, con lo que se logrará una revaloración de su persona y mejoras significativas en la calidad del trabajo personal y del equipo.

1.6. RELACIÓN CAUSA-EFECTO

A través de la identificación de las variables presentes en la hipótesis, puede señalarse las siguientes:

1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Mediante las actitudes de actualización, estimulación, capacitación constante y retroalimentación permanente.

1.6.2. VARIABLES DEPENDIENTES

Puede persuadirse a las educadoras de la Delegación G.A.M. en el Distrito Federal, de sus potencialidades y convencerlas de que cada una de ellas puede ser una líder en las actividades que desempeña, con lo que se logrará una revaloración de su persona y mejoras significativas en la calidad del trabajo personal y del equipo.

1.7. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

En toda investigación de carácter positivista es pertinente considerar los objetivos generales y particulares ya que son ellos los que dimensionan los alcances y logros que se hayan propuesto, en éste caso, se consideraron los siguientes:

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

- Realizar una investigación de carácter positivista que presente un planteamiento sencillo y claro que exponga un programa de estimulación y capacitación dirigido a formar en las educadoras actitudes de líderes para la realización de su trabajo.

1.7.2. OBJETIVOS PARTICULARES

- Analizar y documentar los aspectos teórico-prácticos de las características, funciones y objetivos en el liderazgo.

- Establecer la aplicabilidad de las características del liderazgo en las labores realizadas por las educadoras de jardines de niños.

1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA PARA REALIZAR EL ENSAYO

La plataforma de la elaboración del ensayo se sustentó en una investigación documental, utilizando principalmente fuentes de información de carácter primario. Esto implicó que se revisaran autores de textos considerados prioritarios en los elementos teóricos retomados para su análisis.

La información bibliográfica, se sistematizó en su selección, bajo los criterios del Manual de Técnicas de investigación documental de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), considerando las fichas de trabajo: textuales, de resumen, comentario y síntesis, lo que favoreció la interpretación de los diferentes autores tomados en cuenta, para el trabajo investigativo.

El procedimiento general atendió a los siguientes pasos:

- Revisión general de la bibliografía correspondiente al tema.
- Tema.
- Elaboración de fichas bibliográficas.
- Selección de contenidos y elaboración de fichas de trabajo.
- Estructuración del fichero.
- Análisis de los datos reunidos en el fichero.
- Interpretación de los datos recabados.

Finalizadas las acciones citadas se procedió a la redacción del primer borrador que se sometió a revisión, se atendió a las sugerencias de corrección y se presentó el documento final para su dictaminación ante las autoridades correspondientes.

CAPÍTULO 2. UNA CONTRASTACIÓN TEÓRICA

Ante los retos que implican las labores de enseñanza, se considera necesario adoptar actitudes de liderazgo, “personas dispuestas a aprender, éticas, disponibles, decididas, enérgicas, confiables, sensatas, modestas, apasionadas y agradables...” [1] “individuos que aseguren la máxima prosperidad para su empresa, a la vez vele por el máximo progreso de su equipo de trabajo y el propio”. [2] En este caso de investigación, aplicable a las educadoras de jardines de niños, ya que sus labores conllevan responsabilidades que no permiten actitudes poco participativas en términos de innovación, sino, por contrario, actividades y funciones que exigen ser propositivas y organizadas en forma que aseguren el cumplimiento de los objetivos y propósitos a que se comprometen con su trabajo, en que los “procesos de comunicación deben alcanzar niveles óptimos”. [3]

2.1. CONCEPTOS TEÓRICOS BÁSICOS SOBRE LA PROBLEMÁTICA

La acción docente en el nivel preescolar supone un continuo avance en la calidad profesional, resultado de la superación académica y el enriquecimiento de la información sobre aspectos psicopedagógicos, socioculturales, técnicos y administrativos que posee el docente para desarrollar una labor congruente con las demandas de la vida contemporánea, y más específicamente, en el desempeño laboral.

Por ello, considero importante para este estudio de investigación definir algunos conceptos.

[1] Philip, B. Crosby, Liderazgo: El Arte de convertirse en un ejecutivo, México, Mac Graw Hill, 1990, Pág. 195.
[2] Frederick, Taylor y Henri Fayol, Administración industrial y general, México, Herrero Hermanos, 1993, Pág. 23.
[3] Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco , Hacia una comunicación administrativa integral, México, Mac Graw Hill, 2001, Pág.2

¿CÓMO SE APLICA LA ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO?

Si bien es cierto que la administración surgió, en primera instancia en las empresas y organizaciones comerciales, es preciso recordar que la escuela es también una organización, una entidad educativa, que necesita la aplicación de procesos bajo determinada estructura administrativa.

La administración es utilizada en el gobierno, en la industria, en el comercio, en la agricultura, etc., y en la educación, igual que en aquellos su aplicación se basa en principios, reglas, políticas, criterios específicos de aplicación y técnicas para el mejor funcionamiento y operación dirigidos hacia la obtención de resultados eficaces y eficientes, cuyo principal rédito es un mejor nivel de productividad. Maneja y coordina recursos financieros, recursos humanos, como materiales y técnicos; es decir su aplicación se enfoca al "logro del mejor funcionamiento del sistema, la obtención del máximo efecto útil con el mínimo de esfuerzos y gastos".[4]

2.1.2. PLANEACIÓN

Comprende la selección de misiones o propósitos y los recursos por utilizar. Es una herramienta provista por la Administración, que implica la toma de decisiones, es decir, escoger entre diversos cursos de acción futuros. Así los planes proporcionan un enfoque racional para objetivos seleccionados de antemano. Además implica innovación administrativa y permite salvar la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera no hubieran sucedido. La planeación requiere un esfuerzo intelectual, determinación consistente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones consideradas. [5]

[4] Joaquín Rodríguez Valencia, Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas, México, Thomson, 2003.Pág. 121.
[5] Koontz, O'Donnell, Administración, México, Mc Graw - Hill, 1988, Pág. 149.

Inicialmente, educación permanente o continua, entendida como un proceso continuo de perfeccionamiento integral mediante el que la persona busca realizarse y desempeñar, de una manera responsable y creativa, la tarea que le corresponde en la transformación de su ambiente social, cultural e histórico". [6]

Desde luego, como un proceso que implique en crecimiento significativo en los niveles de comunicación del educador, tomando en cuenta el fundamento de comunicación, en tanto "exponer ideas, pensamientos, sentimientos objetivos., etc., cuyo efecto es hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer".[7]

Todo lo anterior, en términos de "asumir la posibilidad humana de actuar de acuerdo con principios y valores adquiridos, para adoptar una posición determinada hacia la realidad del entorno con finalidades productivas y de convivencia." [8]

2.1.3. ¿CÓMO DEBE SER UNA EDUCADORA LÍDER?

Debe ser una profesional en el terreno de la educación, preparada para afrontar el reto de la conducción y orientación del individuo en sus etapas tempranas de vida, que mediante el conocimiento y desarrollo de técnicas psicopedagógicas y herramientas didácticas se convierta en facilitadora del crecimiento infantil, y que como miembro de un "grupo ejerza una influencia positiva sobre los demás. Los líderes son los nuevos hombres y mujeres de la nueva era. Seres cada vez más humanos, con profunda responsabilidad social y conciencia de su papel, tanto dentro de su institución, por pequeña que sea, como de las grandes obras transformadoras de la humanidad". [9]

---

[6] SEP, Sistema de Superación Profesional, México, Pág. 47
[7] Flores de Gortari, Op. Cit., pág. 9
[7] Diccionario de Pedagogía, Barcelona, 1976, Oicos-tau, S.A., Pág.14[8]
[9] Guillermina Baena Paz, Comunicación y liderazgo, México, Publicaciones Cultural, 2003, Pág.84

2.2. LA PLANEACIÓN EN UNA EDUCADORA LÍDER

La planeación, dentro de un proceso de trabajo racionalmente ejecutado, debe ser el primer e imprescindible elemento por considerar por parte de una educadora líder en su trabajo, considerando que el esfuerzo realizado y los objetivos alcanzados propiciarán el desarrollo de la organización, al caso, el Jardín de niños en que labora.

Los logros previsibles desde las etapas de planeación, y que tanto la educadora como el equipo de trabajo pueden corroborar, son:

- Reducción máxima, tanto de desviación en los objetivos como de riesgos.

Maximización en el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

"Planear es función indispensable, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior". [10]

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el *director* y el *administrador* o el *supervisor*. El directivo, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la misma organización. Sin embargo, todo el equipo de trabajo, desde la directora hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde.

[10] Koontz, O'Donell, Op.Cit., Pág.160.

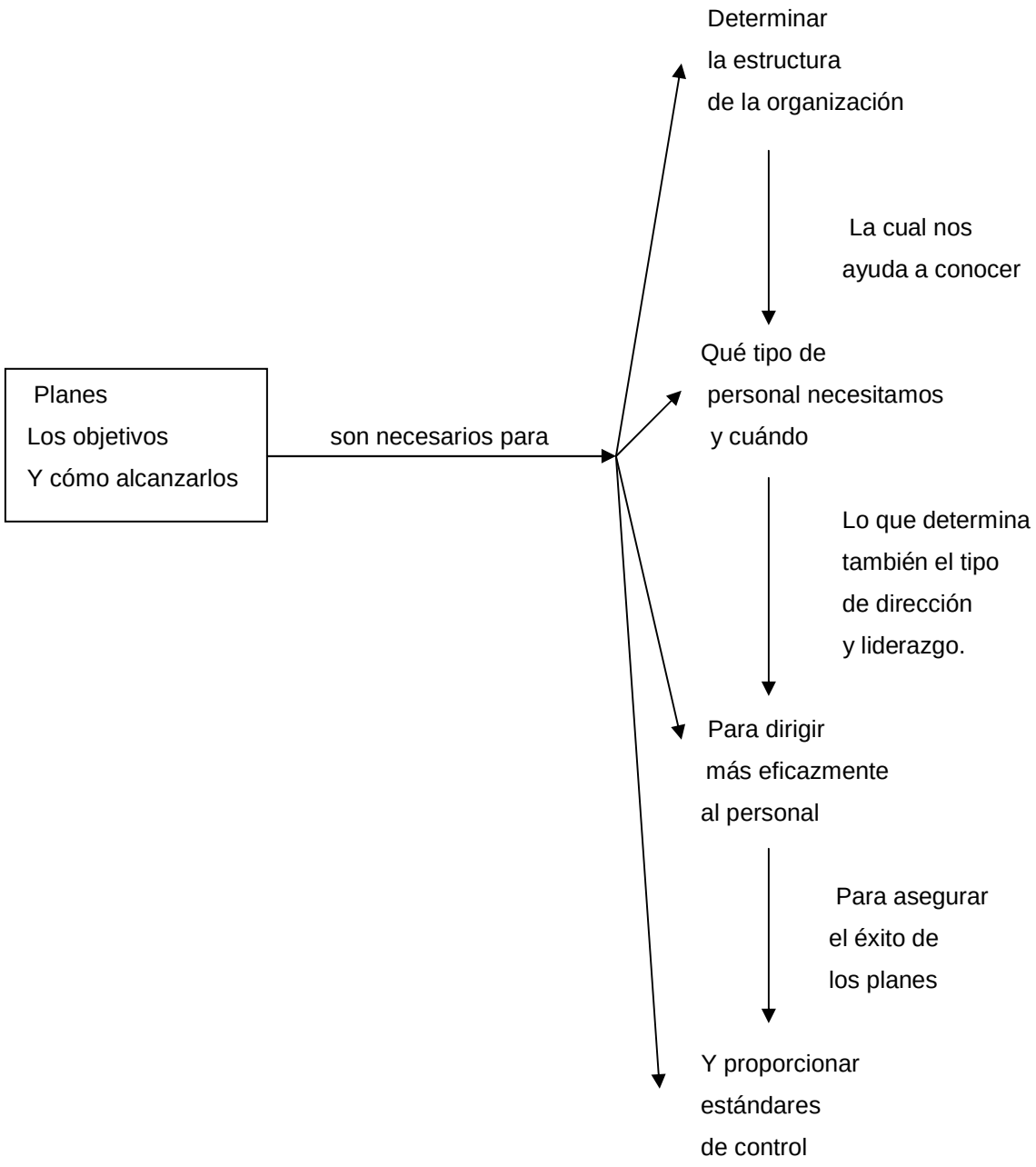
2.2.1 LA PARTICIPACIÓN DE LAS EDUCADORAS EN EL TRAZO DE OBJETIVOS

Una organización pretende fines comunes, por lo que en su elaboración deben intervenir la directora y el grupo de educadoras involucradas en ello. Por tanto, es necesario que en sesiones de trabajo especialmente organizadas, sean los objetivos, su reconocimiento conceptual y su planteamiento, el motivo de las discusiones y, su resultado, su propia elaboración, dado que forman una parte muy importante de la planeación.

Se hace necesario, entonces, un concepto único sobre el que el equipo íntegro deba trabajar. Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad de la organización. Los objetivos principales se apoyan en objetivos derivados que, a su vez, una jerarquía y una red. Estos objetivos derivados o programas no se suceden linealmente sino que se interrelacionan conformando una red. La educadora líder, por tanto, será responsable de que la coordinación de estos programas se lleve adelante.

Para cada organización se pueden encontrar varios objetivos. Por ejemplo, en tanto en una empresa industrial pueden coexistir las metas de una determinada rentabilidad junto con la investigación para el desarrollo de nuevos productos. En un Jardín de niños son los objetivos de enseñanza, las técnicas psicopedagógicas y las estrategias didácticas los que dan esencia y consistencia al trabajo de planeación, al planteamiento de objetivos y, por consecuencia, al armado de las herramientas necesarias par liderar proyectos de trabajo.

2.2.2. ESQUEMA DE UNA PLANEACIÓN EFECTIVA



FUENTE: Koontz, O' Donnell, W, Administración. México, McGraw-Hill, 1998. Pág.111.

2.2.3. ¿QUÉ ES EL PROYECTO EDUCATIVO?

"Es el documento o conjunto de ellos que nos dice qué es la institución, cuál es su finalidad, a qué se dedica y por qué existe. El proyecto educativo es propiedad de la institución educativa. Es como su carta magna. El proyecto educativo debe inspirar todas las acciones que se realizan en la institución".[11]

2.2.4. ¿EN QUÉ CONSISTE LA PROGRAMACIÓN ANUAL O PLAN DE TRABAJO ANUAL?

"En constituirse en un documento que hace explícito lo que la institución pretende conseguir durante un año o curso escolar. En él se señala en qué se va a poner énfasis para el nuevo curso escolar, qué objetivos se desea conseguir y qué metas se pretende alcanzar. Este proyecto lo realizan directivos y docentes con la representatividad de los demás componentes de la comunidad educativa".[12]

Este documento tiene como objetivo final reafirmar la necesidad de llevar a cabo la labor educativa, entendiendo como tal, "un proceso de mejora continua en el que participan todos los miembros de la comunidad. Está centrado en la satisfacción de las necesidades, intereses y expectativas de alumnos, profesores y padres de familia y busca alcanzar los objetivos propuestos a través de procedimientos, métodos y estrategias diseñados para ello.[13]

2.3. SU VINCULACIÓN CON LA PROBLEMÁTICA

Ya definidos los principales conceptos y expuestos algunas situaciones relativas a la planeación, se tratará sobre la problemática y su vinculación entre ellos.

---

[11] ITESM, Curso taller para el Desarrollo de Habilidades Directivas , Apuntes, México, 2002, Pág. 1
[12] ITESM, Op. Cit. Pág. 2
[13] ITESM, Op. Cit. Pág. 17

Toda educadora tiene la capacidad, las aptitudes y las habilidades para ser una hacedora de programas y proyectos, con la finalidad de ser una líder en la realización de aquéllos, no sólo en el ámbito profesional, sino en el personal. Dentro del Sistema de Superación Profesional se dice que:

"La educación permanente es un proceso continuo de perfeccionamiento integral mediante el cual la persona, busca realizarse y desempeñar de una manera responsable y creativa, la tarea que le corresponde en la transformación de su ambiente social, cultural e histórico",[14] pero, en el trabajo cotidiano de la labor docente, se observa que las educadoras se conforman con recibir instrucciones, y desconocen, subestiman o marginan sus potencialidades, sin considerar que, por su formación y, sobre todo, por su responsabilidad, son capaces de desarrollar su trabajo bajo esquemas de auténtico liderazgo.

Una parte importante dentro del buen éxito de esta labor es la comunicación, "...palabra comunicar viene del latín comunicare y significa exponer ideas, pensamientos, sentimientos objetivos. Comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer".[15]

El comunicar las educadoras sus ideas implica aprender a hacer acciones que apoyen el trabajo y o perfeccionar su práctica, mediante la investigación de conceptos y conocimientos psicopedagógicos relacionados con el programa de educación preescolar vigente, como apoyos que lo complementen por medio de la autogestión, con iniciativa, optimismo, transparencia y logro por encontrar criterios internos de excelencia.

El que las maestras educadoras lleguen a aprender a ser, implica el mejoramiento de sus relaciones interpersonales con alumnos, autoridades, padres de familia y comunidad.

[14] SEP, Op. Cit. Pág. 47
[15] Flores de Gortari, Op. Cit., Pág. 35

Uno de los aspectos que dará a conocer ese trabajo es el proyecto educativo, ya que en él se dará a conocer la finalidad de la institución, lo que es y las acciones que se realizarán en el Jardín de Niños, de la mano va el *Plan Anual de Trabajo*, en que se describen las actividades a realizar durante un año escolar, en el que se plantean de manera clara y sencilla los objetivos a lograr. Por tanto, si las docentes ponen empeño para la elaboración de dicho plan anual, se propiciará el desarrollo de proyectos grupales con la comunidad de padres y alumnos con el objetivo de hacerlos sentir un miembro más, tanto de la comunidad como de la escuela, permitiendo el avance de acciones con un sentido social y educativo de significación real para todos.

Las nuevas tendencias en la educación hablan de las competencias que debe tenerse y exponerse por medio del desarrollo de capacidades, habilidades, aptitudes y destrezas. Es por ello que en este trabajo de investigación el concepto y aplicación de las características del líder ocupa un papel central; líder de planes y programas de trabajo que serán desarrollados por las educadoras con apoyo y asesoría de la directora, proporcionándoles los aspectos teóricos técnico-pedagógicos necesarios para su desempeño en la organización escolar.

CAPÍTULO 3.

ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN QUE PROMUEVAN EL DESARROLLO DE EDUCADORAS LÍDERES

3.1. EL PROCESO DE CAPITACIÓN APLICADO A LAS EDUCADORAS

3.1.1 UNA ETAPA DE ESTIMULACIÓN–MOTIVACIÓN, PREVIA A LA CAPACITACIÓN

Entre todas las integrantes del equipo de trabajo de un jardín de niños, en forma de suma, pueden encontrarse todas las características necesarias de un líder de nuestro tiempo. Sin embargo, con toda seguridad, lo que a unas educadoras pueda faltar, a otras pueda sobrar; por ejemplo el sentido del orden, la capacidad de guía, la iniciativa o la determinación en unas puede completarse con el sentido previsor, el entusiasmo, el sentido de autoridad o el dominio de métodos que poseen las otras. El objetivo es, entonces, identificar la calidad del grupo en forma que todo él haga consciente la necesidad de compartir actitudes y aptitudes.

La estimulación logra que el grupo entero se proporcione oportunidades de crecimiento personal, progreso profesional, aceptación de nuevas responsabilidades, y satisfacción en general que redunden tanto en el trabajo personal como colectivo, que a fin de cuentas inyectará mejores niveles en la calidad del servicio educativo que ofrece.

Todo esto anterior son elementos sensibles de la motivación, es decir elementos internos, propios del individuo que emergen, hacia fuera y que deben ser aprovechados en términos, inicialmente como una auto motivación al trabajo y como una liga de motivación ante el grupo.

Cuando los factores motivacionales existen, la cabeza de la organización, la directora del jardín de niños, debe aprovecharlos y acrecentarlos mediante la estimulación que, en sentido contrario, va de fuera del individuo hacia el interior de éste, para que se sienta movido hacia la realización de algo por convicción propia.

La estimulación hacia las educadoras en un jardín de niños tiene que realizarse fundamentándose, inicialmente, en el reconocimiento de la gran importancia social que conlleva el trabajo frente a la infancia; en la aceptación de saberse privilegiadas por contar con la posibilidad de trabajar dentro del marco vocacional por ellas mismas elegido, de reconocer que por esa pertenencia y adscripción a un grupo de trabajo se cuenta con un salario, en épocas en que muchos individuos carecen de él, de los beneficios de un sistema de seguridad social pero, básicamente, de la posibilidad de acrecentar el prestigio personal, y con ella la autorrealización frente a un mismo, frente a la familia y frente a la comunidad.

La motivación personal, lograda mediante la estimulación consciente y dirigida por la autoridad debe canalizarse, en una etapa posterior, ya sea a la educación formal continua o a la capacitación, dependiendo de las competencias que se desea obtener o acrecentar; sin embargo, en el medio empresarial, tradicionalmente la capacitación, ha sido considerada como una de las mejores inversiones dirigidos a los recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Por ello, las organizaciones, generalmente, no suelen dirigir grandes cantidades de recursos al considerar la necesidad de atender otras necesidades. Ciertamente que toda inversión implica contar con finanzas sanas, y en tiempos recesivos esto se torna aún más complicado, ya que, también por lo general, se recurre a organismos externos para llevar a cabo la tarea de capacitar al personal de la organización, a través de cursos eficaces, de corta duración, intensivos pero también bajo esquemas de costos que no siempre es posible sufragar.

Cuando existe una sinergia entre la estimulación llevada a cabo por la directora de un jardín de niños y la motivación demostrada por aquellas, puede hablarse de un segundo paso importante en la formación de educadoras líderes, a quienes tiene que persuadirse de que la mejor manera de cumplir con los objetivos que se tracen para todas las actividades que emprenda radica en su capacidad manifestada por los conocimientos, experiencias y dominio del área de su propia competencia.

Que sepan que de la seguridad con que den instrucciones, ejecuten labores, y evalúen resultados dependerá la confiabilidad que otras compañeras perciban respecto de quien encabezó un trabajo determinado.

Que asimilen que por insignificante o minúsculo que parezca el resultado de una tarea, el llevarlo a cabo para satisfacer las necesidades de otro es en realidad un hecho significativo que enriquece su día y la engrandece.

Que esté consciente de que por su actividad educativa voluntaria o involuntaria se convierte en un modelo de ejemplo por seguir y de que su actuación puede ser el esquema para que otros – los niños – actúen en el presente y, sobre todo en el futuro.

Que tengan siempre presente que un trabajo hecho sin pasión mas valdría no hacerlo; que la pasión por lo que se hace es evidencia del amor propio y que conduce directamente al compromiso, y que éste, el compromiso, no es sino la posibilidad de ser visto como una persona confiable, y que es la confianza el mejor regalo que podemos dar para nosotros mismos.

Para efectos del presente trabajo, se parte de la idea de que no siempre debe limitarse la capacitación por razones de índole económica, que es factible, entre el *propio equipo de trabajo*, llevar a cabo diversas actividades y estrategias que satisfagan las mismas necesidades que cumple la capitación, y más si el objetivo es

que todas y cada una de las integrantes del equipo se constituyan, en sí mismas, líderes de sus propios procesos.

3.1.2 LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO DE CAMBIO

Según Alfonso Siliceo, la capacitación "es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización orientada hacia un cambio en lo conocimientos, habilidades y actitudes del personal, colocándolo en circunstancias de competencia y competitividad"[16], es decir, va a encargarse de desarrollar las capacidades, competencias, del personal con la finalidad de prepararlos para que su desempeño, dentro de la escuela sea óptimo y le aporte beneficios, en este caso, tanto en el proceso enseñanza-aprendizaje como en el la estructura y operación administrativas.

La capacitación es un proceso educativo que se lleva a cabo en la organización mediante el que se interviene deliberadamente sobre las personas para desarrollar sus capacidades humanas, productivas y creativas. Las acciones que se realizan buscan modificar, desarrollar e integrar actitudes, conocimientos y habilidades del personal para que desempeñe eficientemente su puesto de trabajo y otros que pudiera desempeñar posteriormente, además de lograr un desarrollo en el terreno personal.

Por otra parte, la capacitación es un elemento funcional de la empresa, y debe concebirse como un apoyo indispensable para el logro de objetivos tanto personales, profesionales como los del propio Jardín de Niños, ya que se trata de una función mediante la que se satisfacen necesidades presentes y futuras. En este sentido, y dirigido a ese fin, se consideran las siguientes *ventajas* de un proceso de capacitación, las siguientes:

[16] Alfonso Siliceo Aguilar, Capacitación y desarrollo de personal, México, Limusa, 1995. Pág. 35.

- Conduce a la adopción de actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subalternos.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo técnico.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Acrecienta el nivel de satisfacción respecto del puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

3.1.3. LOS OBJETIVOS BUSCADOS EN LA CAPACITACIÓN DE LAS EDUCADORAS HACIA EL LIDERAZGO

Se insiste ahora, en que la capacitación dentro del Jardín de Niños acudirá a los esquemas correspondientes a aquella que se da dentro del departamento de Recursos Humanos de una empresa o de aquella a la que se recurre fuera de ella mediante la contratación de servicios profesionales, pero en forma interna, interactiva, es decir, bajo la responsabilidad conjunta de la parte directiva y del cuerpo de educadoras, como forma tanto de solventar la carencia de partidas presupuestal para ese efecto, como para corresponsabilizar a todo el equipo del crecimiento propio y de la escuela.

Por ello mismo, los objetivos perseguidos a través del *proceso de capacitación interno* no puede ni debe escapar a los objetivos que se plantea toda organización;

propósitos que constituyan el eje sobre los que se planee toda actividad por realizar dentro del Jardín. Entre los objetivos que se plantearía al respecto, puede citarse el siguiente grupo:

- Difundir y mantener de la misión y visión de la educación preescolar en general y del jardín de niños en particular.

La capacitación debe procurar que a través de sus acciones todos las integrantes del Jardín de Niños conozcan y comprendan la misión, visión, objetivos institucionales.

- Apoyar la consolidación de los cambios organizacionales.

Las educadoras deberán comprender la situación socioeconómica tanto de su propia institución, de la comunidad a la que sirven y del propio entorno nacional , para que sean capaces de adaptarse a los cambios y tener la posibilidad de colaborar en el crecimiento de las diversas esferas de su trabajo.

- Elevar la calidad del desempeño.

A través de la etapa del proceso de capacitación denominada Detección de necesidades de capacitación, se obtiene un panorama general de la situación del Jardín de Niños respecto de los actividades que se llevan a cabo, para buscar las áreas de oportunidad o crecimiento en que pueda mejorarse los procedimientos, las técnicas, los tiempos, etc., en que las educadoras desarrollan sus respectivas funciones.

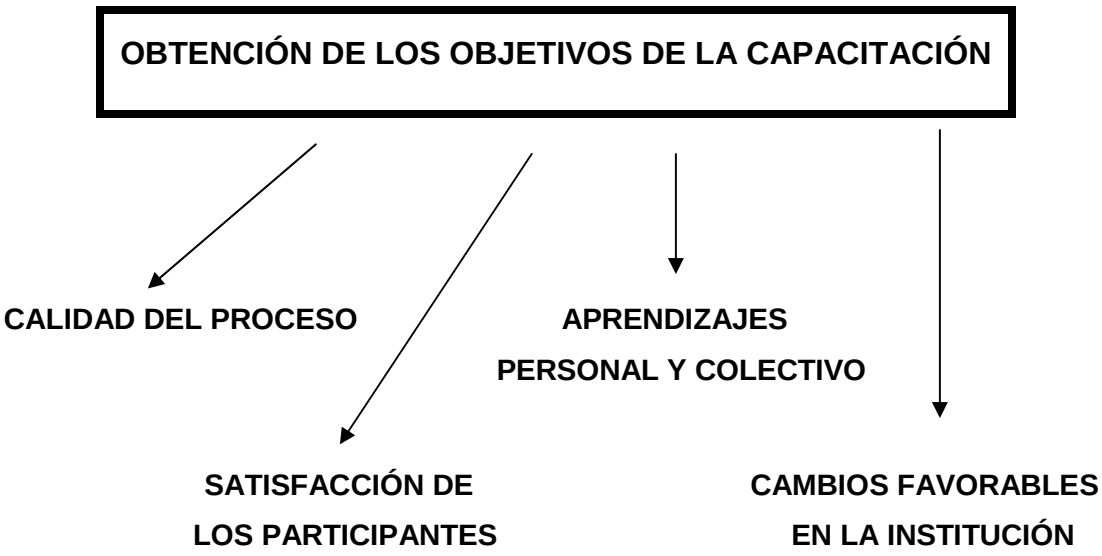
- Resolver problemas.

La información obtenida en la detección de necesidades no sólo refleja las carencias o áreas de oportunidad en el personal respecto de conocimientos,

habilidades y actitudes, si no que también permite la detección de problemas del propio Jardín de Niños, en sus aspectos operativo, funcional y administrativo en general.

- Habilitar para una futura promoción en el escalafón SEP.

Ya se ha mencionado anteriormente que la capacitación ve por el presente, pero también por el futuro. Todo mundo, y las educadoras no están exentos de ello, debe ver por la actualización de sus conocimientos, por el acrecentamiento de sus competencias y por el desarrollo de nuevas habilidades con miras a crecer laboral y jerárquicamente en sus actuales posiciones y, de darse el caso, de saberse armadas para la ocupación de otros cargos y responsabilidades. Es ahí donde radica un importante objetivo de la capacitación.



Fuente: Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez. Administración de la capacitación, México, Mc Graw-Hill, 1991. Pág. 102.

3.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: FORMACIÓN DE EDUCADORAS LÍDERES EN LA PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE TRABAJO

En correspondencia con los objetivos planteados en este trabajo, se procede a establecer el programa de capacitación dirigido a la totalidad de las integrantes del equipo de trabajo, en el entendido de que éste, el equipo, asumirá la corresponsabilidad tanto del proceso como de sus resultados mediante la aplicación práctica y cotidiana de sus frutos.

De acuerdo con Shirley Fletcher, los primeros pasos por seguir para diseñar un programa de capacitación, son los siguientes:

1. Revisar las políticas y procedimientos, tácitos o explícitos, utilizados dentro de la institución.

2. Revisar la práctica actual para la identificación de necesidades de capacitación dentro de la propia organización.

3. Identificar las características de las participantes en términos de evaluar y autoevaluar sus competencias.

4. Realizar un análisis de las necesidades de capacitación para evaluar la pertinencia y la razón para llevar a cabo el proceso.

5. Establecer el marco y las condiciones para ejecuta el programa de capacitación.

6. Establecer los diferentes recursos (temporal, espacial, material, financiero y humano, para llevar a cabo el programa de capacitación".[17]

[17] Shirley Fletcher, Diseño de Capacitación basada en competencias laborales, México, Panorama 2000. Pág.74.

En las sesiones de trabajo, se propondrá iniciar con la identificación de los siguientes aspectos:

¿A quién se capacita?

A la directora, apoyo administrativo, asistente de servicios en plantel y educadoras.

¿Quién capacita?

Todas asumen el papel de capacitadoras y capacitandos simultánea-mente.

¿Para qué se capacita?

Para alcanzar un objetivo:

Objetivo: *Al término de las sesiones que abarca el proceso de capacitación, todas las integrantes del equipo de trabajo del Jardín de Niños identificarán, analizarán y evaluarán el carácter general y las características específicas del líder en la planeación y desarrollo de proyectos y programas de trabajo mediante el ejercicio permanente de sus competencias, dirigidas a la superación personal y al óptimo cumplimiento de los objetivos institucionales.*

¿Cuáles son los contenidos de la capacitación?

- Programa de Educación Preescolar (PEP 2004)
- Programas Colaterales
- Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de la Escuelas de Educación Básica, Inicial, Especial y para Adultos.
- El Proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos.
- Evaluación: Autoevaluación y Seguimiento.
- Planes de Trabajo Anual (particular del Jardín de Niños).
- Apuntes genéricos sobre el Proceso Administrativo.
- Materiales referidos a la planeación.
- Materiales respecto de liderazgo.

¿Dónde capacitar?

Dentro de las instalaciones del plantel.

¿Cuándo capacitar?

Una vez al mes en juntas de Consejo Técnico Consultivo, y una vez por semana en juntas organizacionales.

¿Cuánto debe durar la capacitación?

Todo el año lectivo, en las sesiones formales y de reforzamiento (vid infra).

¿Con cuáles recursos financieros?

Sin presupuesto adicional y con recursos propios del Jardín de Niños.

De acuerdo con el objetivo enunciado, los fines por alcanzar deberán darse por medio del desarrollo de las competencias de todas las integrantes del equipo, se enfatiza ahora que al platearlo así hace que se reduzcan las probabilidades de confusión o concepciones erróneas respecto de las expectativas o requerimiento de desempeño, ya que todo el personal involucrado parte, en primer lugar de sus conocimientos, destrezas y habilidades del puesto que ocupa, y en segundo lugar cuenta con los papeles oficiales de trabajo y con las normas explícitas establecidas por las políticas institucionales.

Como podrá observarse, el diseño de este programa, como parte de las estrategias que promuevan el desarrollo de educadoras líderes, no distan mucho de lo que se considera la práctica habitual de trabajo para cada uno de los integrantes, ya que como se apuntó, el programa de capacitación, para su eficacia, se basa en las necesidades de capacitación que han sido identificadas con claridad, por lo que sus contenidos deben, asimismo concordar con aquéllas, y dispuestas en forma tal para que brinden oportunidades de retroalimentación y análisis.

Además, es importante solicitar a todos los participantes a que practiquen y muestren las habilidades y conocimientos adquiridos para que, en forma cotidiana, se verifique el nivel de aprendizaje, fundamentado en situaciones de trabajo real lo

que, a la larga, verificará la pertinencia, oportunidad, eficacia y eficiencia del proceso de capacitación.

3.3. SESIONES DE REFORZAMIENTO

Adicionalmente a lo anterior, que debe ser parte de la interrelación cotidiana entre el líder formal —la directora— y las educadoras integrantes del grupo de trabajo, es siempre deseable si no es que necesario, llevar a cabo sesiones periódicas de control y seguimiento de todo el proceso, con la intención de retroalimentar, entre el grupo entero los logros obtenidos durante el desarrollo de planes y programas de trabajo.

Durante estas sesiones podrán evaluarse las formas en que cada líder de actividad define los objetivos, los límites de la misma y el peso y resultados de las decisiones tomadas; señalar los problemas afrontados y las estrategias sugeribles para resolver los conflictos que hayan obstaculizado el cumplimiento de metas, presentando alternativas pertinentes y adecuables a los trabajos realizados por el grupo; desglosar nuevas ideas y promover la necesidad de cuestionar constantemente sobre la posibilidad de mejoras; explicar las ventajas en los resultados de haber mantenido el mando en actividades específicas; valorar los elementos que permitieron la integración del grupo y evaluar en forma objetiva las ventajas de la autonomía de acción dentro de los lineamientos a los que el grupo se compromete en su trabajo.

3.4. MADURACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LA EDUCADORA LÍDER EN SUS ACTIVIDADES

Si adicionalmente a la labor cotidiana, a las sesiones de reforzamiento y a la consecuente mejora en los niveles de integración de equipo y eficiencia en los resultados se hace una valoración personal, crítica y autocrítica de cada una de las

integrantes del equipo, podrá reafirmarse el logro de las competencias del liderazgo que se desea corroborar en cada una de ellas como:

- Conciencia ética.
- Autovaloración.
- Óptimo nivel de confianza y seguridad.
- Flexibilidad para afrontar cambios.
- Capacidad y manejo de conflictos.
- Probada integridad y responsabilidad.
- Entereza para superar obstáculos.
- Capacidad de iniciativa.

3.4.1 LOGROS EN LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LAS EDUCADORAS DURANTE Y DESPUÉS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

3.4.1.1 CONCIENCIA ÉTICA

El individuo juzga no sólo si es o no responsable y en qué medida de sus actos, sino también si estos actos son buenos o malos. La ética descansa en un hecho de experiencia, esto es, en la convicción del individuo de que algunos actos son buenos y deben realizarse, en tanto que otros son malos y no deben hacerse, y otros más son indiferentes y pueden hacerse o dejar de hacerse. El que tales juicios sean correctos o no, esto es otra cuestión, pero el hecho es que los individuos así los formulan. La facultad de hacerlo se llama *Conciencia ética.*

Todos los individuos, cualquiera que sea su sistema de moral, formulan juicios de conciencia. El estudio de la conciencia está, o debería estar, fuera del dominio de la controversia y sin embargo, es cuando se trata de encontrar una base objetiva para la conciencia y sus juicios que los sistemas éticos empiecen a divergir. Pero más allá de todos los sistemas éticos, y común a todos ellos, se encuentra la

exigencia de que las educadoras líderes sean sinceras consigo mismas y que hagan el bien tal y como lo ven.

3.4.1.2. AUTOVALORACIÓN

Como punto de partida, es importante reconocer que se tienen valores y defectos, y que los valores pueden dar la fuerza para asumir y enfrentar imperfecciones. En la medida en que se hacen cambios positivos, el nivel de autovaloración aumenta y cuanto mayor sea ésta, mayor es el convencimiento de que merece la pena obtener mejores resultados en el trabajo educativo; siendo así, la autovaloración puede verse como una necesidad básica y un requisito para la autoconcepción de líder en el trabajo docente.

3.4.1.3. ÓPTIMO NIVEL DE CONFIANZA Y SEGURIDAD

Los niveles de confianza y seguridad importantes porque es la manera de percibir y valorarse, como así también moldea la vidas personal y la laboral. Una persona que no tiene confianza en sí misma, ni en sus propias posibilidades, puede que sea por experiencias que así se lo han hecho sentir , ya sea por frustraciones en otras instituciones o, lo que podría ser más grave, por nunca haber descubierto sus reales potencialidades. La adquisición de un nivel óptimo en la confianza y seguridad es, en una educadora líder uno de los rasgos más importantes, en tanto que es capaz de contagiar al grupo que en determinado proyecto lidera.

3.4.1.4. FLEXIBILIDAD PARA AFRONTAR CAMBIOS

Un líder jamás pierde la calma y sabe actuar en situaciones difíciles; además sabe apoyarse en los demás cuando realmente lo necesita.

Existen muchas características que pueden tener los líderes de hoy, pero, sin duda alguna, la capacidad principal que debe tener todo líder en la actualidad

es su capacidad de flexibilidad y adaptabilidad a los diferentes cambios que afronte durante su carrera o su trayectoria. La personas cambian, y sus líderes deben cambiar con ellos.

Sobre la capacidad de adaptabilidad, se afirma que los líderes hoy saben mezclar sus diferentes estilos de mando según las situaciones que afrontan, es decir utilizan las herramientas adecuadas, en los momentos adecuados, y, en este sentido, los líderes hoy exhiben generalmente mezclas de todas sus facetas según los momentos que afrontan.

3.4.1.5. PROBADA INTEGRIDAD Y RESPONSABILIDAD

Condición del individuo cuyas acciones en los terrenos moral y social no han sufrido quebrantamiento alguno por ningún tipo de coacción o seguimiento de intereses personales. Persona que permanece incólume ante sí mismo y ante la vista de los demás; cualidad vinculada con la responsabilidad en términos de la probada actitud de responder ante las consecuencias de los actos realizados.

Frente al trabajo, la integridad y responsabilidad probadas evidencian lealtad ante la autoridad y las instituciones y confianza respecto de tareas cuya importancia o nivel de confidencialidad no sufren riesgos y que, por tanto, pueden ser consignadas a esta clase de individuos. Y en un líder se convierte en un valor imprescindible en tanto representa para los demás integrantes de un equipo de trabajo un ejemplo de conducta y una actitud ante la vida.

3.4.1.6. CAPACIDAD DE MANEJO DE CONFLICTOS

La capacidad de examinar situaciones complejas o comprometidas, extraordinarias o fuera de lo previsto, es una función si bien parcial, muy importante de la inteligencia, necesaria para el ejercicio de crítica y autocrítica que conducen a solventar en forma razonable y madura condiciones adversas que, vueltas en

conflicto, podrían ocasionar roces con otros individuos, disgregación de grupos de trabajo, desviación en la ejecución de procedimientos y el consecuente cumplimiento de objetivos. Sin embargo, dentro de las competencias de una educadora líder, la acertada resolución de conflictos mediante su capacidad analítica y manejo emocional conllevarán al buen éxito de sus gestiones y actividades fuera y dentro del grupo.

3.4.1.7. ENTEREZA PARA SUPERAR OBSTÁCULOS

La entereza tiene siempre dos rasgos, el físico y el afectivo, cuya presencia en la personalidad determina la habilidad de no doblegarse ante situaciones opuestas al interés colectivo o del grupo que se lidera, y en las que la presteza en la resolución de problemas y atingencia en la toma de decisiones otorga al líder un verdadero papel de guía que reafirma tanto su posición dentro del grupo como las formas y procedimientos con que actúa en relación con las actividades y objetivos de éste.

El tamaño de los obstáculos siempre será medido en relación con la forma en que se enfrentan y con la eficacia con que son superados.

3.4.1.8. CAPACIDAD DE INICIATIVA

Una de las manifestaciones de la agilidad mental, el entusiasmo emprendedor y la vocación innovadora para la realización de cualquier tarea implica la aplicación de una capacidad muy importante vinculada con el nivel óptimo en los resultados: la iniciativa, que traduce la intención y cumplimiento de una actitud abiertamente activa en tanto promueve acciones no previstas ni planeadas para resolver problemas o bien instrumentan formas diversas de llegar al objetivo.

La iniciativa en una educadora líder debe convertirse en el abandono de la pasividad o la espera a que sean otros quienes resuelvan un problema. Mediante la

autoconvicción de que su intervención espontánea, innovadora y certera, un plan de trabajo puede ser cumplido en forma mas eficiente, a la vez que otorga al líder y al grupo instrumentos y procedimientos adicionales, incorporables a futuros procesos de trabajo.

3.5. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN APLICADO

Los resultados de la capacitación aplicada, medidos de acuerdo con los cambios experimentados en la conducta laboral dentro de la institución, no son evaluables a corto plazo. Es necesario establecer mecanismos y tiempos de monitoreo con la finalidad de que los índices obtenidos durante la detección de necesidades puedan ser medidos y arrojen parámetros comparativos que evidencien los avances planeados desde el propio diseño del programa. Para ello, podría sugerirse la elaboración de un par de preguntas fundamentales:

a. ¿Se observan cambios significativos en las actitudes de las participantes con respecto de sí mismas y de su vinculación con la escuela?
b. Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿Es producto de la capacitación?

Para poder responderlas es necesario establecer varias mediciones en varios periodos con la intención de detectar el auténtico nivel alcanzado es decir, permite medir el grado de complemento de los objetivos. Si bien puede considerarse que es la etapa final del proceso de capacitación, debe aceptarse también que la propia evaluación es parte integrante de la planeación.

En general, las mediciones mencionadas van a proporcionar información relacionada con la calidad de la organización y desarrollo de las sesiones, el cumplimiento de las expectativas de las participantes, el grado de conocimientos adquiridos, el acrecentamiento en el nivel de habilidades y desarrollo de competencias y las posibilidades reales en la generación de cambios en la conducta

y actitudes, en este caso de las educadoras quienes han comenzado con su proceso de conversión a ser líderes en la planeación y desarrollo de proyectos y programas de trabajo.

La observación y el registro que entre todo el grupo lleven a cabo durante las actividades surgidas del plan de trabajo anual se constituyen en un parámetro fundamental que, además, será materia de la retroalimentación necesaria durante el trabajo cotidiano y en las sesiones de reforzamiento mencionadas anteriormente. Así mismo es necesario enfatizar que cualquier decisión que se fundamente en una sola fuente de información es poco confiable y difícilmente podrá responder a las preguntas inicialmente planteadas, por lo que para el mejoramiento de la capacitación y los resultados arrojados por ésta en el trabajo diario es conveniente decidir con base en la opinión de todo el equipo de trabajo y en los registros que haya realizado. El procedimiento para la evaluación del programa, y fundamentalmente de los resultados esperados, consiste en determinar, desde un punto de vista objetivo qué es lo que se esperaba y qué es lo que se presenta en las actitudes posteriores, es decir, en el ejercicio de cada una de las educadoras.

CONCLUSIONES

El medio educativo en general, y aquél inscrito en el ámbito oficial en particular, ha sido considerado tradicionalmente como un campo fundamental e imprescindible para el desarrollo de la nación. Sin embargo, quienes viven constantemente el hecho educativo, saben de las enormes dificultades que implica la formación del individuo en condiciones de escaso apoyo oficial en términos financieros y del menguado reconocimiento por parte de la sociedad, a pesar de que los discursos de ambas partes digan lo contrario.

No obstante, los verdaderos educadores, los de sincera vocación, saben que esto se presenta como un doble reto y, por tanto, una excelente oportunidad para probarse a sí mismos y demostrar, ante todos, que la enseñanza es y seguirá siendo la gran base, la indispensable plataforma de los logros y crecimiento sociales.

Esto implica, se sabe, que como institución social, la escuela no puede aislarse de las tendencias organizacionales respecto de las formas de conducir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos y misión encomendados, por ello en todos y cada uno de los trabajos de la enseñanza, la educadora debe asumir un papel de liderazgo, tanto frente a los educandos como frente a sus compañeros de trabajo en las tareas cotidianas que realiza.

Y en atención a ello, un primer reconocimiento de las competencias personales, de las posibilidades de automotivación y la apertura a la estimulación, es que se ha llevado a cabo este pequeño trabajo de investigación con la plena convicción de que es a través de la capacitación permanente, de la interacción cotidiana, del reforzamiento continuo y de la evaluación constante que puede lograrse la formación de educadoras líderes de proyectos y programas de trabajo para crecimiento propio y beneficio colectivo.

Finalmente, es necesario apuntar que un programa de capacitación, desplegado a lo largo de todo un año lectivo, no es un fin por sí mismo, sino un medio, importante, sí, pero un medio, y que el ambicioso objetivo de persuadir a cualquier trabajador, independientemente de la labor que realice, la educación y las labores administrativas que la circundan, en este caso, no es tarea en lo absoluto fácil dado a que existen diversos factores para su consolidación.

Si bien el conocimiento del proceso administrativo, la planeación en particular, la realización de la estimulación-motivación y la propia capacitación afectan, dentro de esos factores, los internos, es decir, aspectos de la personalidad, de las competencias, de las actitudes y de la vocación de liderazgo, los factores externos no dejan de representar un reto adicional a la conciencia propia de toda educadora. Y, en este sentido, recae en ella la gran responsabilidad de asumir la tarea de su formación dentro y fuera de los espacios de trabajo con la mira puesta en la auténtica realización como persona y como profesional de la educación.

BIBLIOGRAFÍA

BAENA PAZ, Guillermina. Comunicación y Liderazgo. México, Ed. Publicaciones Cultural, 2003.

CROSBY, Philip, B. Liderazgo: El Arte de convertirse en un ejecutivo. México, Ed. Mc Graw Hill, 1990.

FLORES DE GORTARI, Sergio y Emiliano Orozco. Hacia una comunicación administrativa integral. México, Ed. Mc Graw Hill, 2001.

RODRÍGUEZ ESTRADA Mauro y Patricia Ramírez–Buendía. Administración de la Capacitación. México, Ed. Mc Graw-Hill, 1991.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas. México, Ed. Thomson, 2003.

SILICEO AGUILAR Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México, Ed. Limusa, 1995.

SMITH BARRY, J. y Brian Delahye. El ABC de la Capacitación práctica. México, Ed. Mc Graw-Hill /Interamericana de México, S.A. de C. V., 1990.

TAYLOR, Frederick y Henri Fayol . Administración industrial y general. México, Ed. Herrero Hermanos, Sucs., S. A, 1993.

DICCIONARIO DE LA LENGUA. 22ª. ed. España, Real Academia Española, 2001.

DICCIONARIO DE PEDAGOGÍA. Ediciones Oikos-tau, S.A., Madrid, 1976.

ITESM. Curso taller para el Desarrollo de Habilidades Directivas. México, 2002.

SEP. Sistema de Superación Profesional. México, 1999.