UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL DIRECTIVO ESCOLAR.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Licenciada en Administración Educativa

PRESENTA:

HERNÁNDEZ VILLARREAL VIANCA

Directora de Tesis: Xelhuantzi López María Yolanda

México, Agosto 2010.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco primeramente a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y con ello darme las fuerzas para salir adelante de cada tropiezo, por demostrarme tantas veces de su existencia.

A mis padres Zeferino Hernández Juana y Agustina Villarreal Martínez. Ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño, mi educación, son a ellos a quien les debo todo, desde tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy seguro que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser completo y de las cuales me siento extremadamente orgullosa, y a mis hermanos Gaby, Carlos y Mariana, por estar siempre a mi lado sin pedirlo.

A mis amigos, los que han pasado, por que todos ustedes han sido tantas veces parte aguas de mi vida de alguna forma; gracias Gris, sin duda la definición de una amiga

También le agradezco a la maestra María Yolanda Xelhuantzi López, por asesorarme a lo largo de la tesis y acompañarme en este camino que hoy culmina en el presente proyecto, por compartir su conocimiento conmigo.

SIMPLEMENTE GRACIAS.

ÍNDICE

ANEXO. 3

Esquema General. 5

INTRODUCCIÓN. 7

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN. 11

1.1.- Diferentes Términos de la Administración. 12

1.2.- Conceptos de Administración. 14

1.3.- Características de la Administración. 16

1.4.- Eficiencia y Eficacia. 17

1.5.- Las Funciones de la Administración y el Proceso Administrativo. 19

Planeación.

Organización.

Dirección.

Control.

1.6.- La Administración del Futuro. 25

CAPÍTULO 2. FUNCIÓN DIRECTIVA. 29

2.1.- Liderazgo. 34

2.2.- Toma de Decisiones. 37

2.3.- El Proceso de Toma de Decisiones. 38

2.4.- Gestión. 42

2.5.- Gestión vs. Administración. 46

2.6.- Análisis de la Función Directiva. 47

CAPÍTULO 3. BREVES ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN. 53

3.1.- Capacitación. 56

3.2.- Importancia de la Capacitación. 61

3.3.- Capacitación Formal e Informal. 64

3.4.- Objetivos de la Capacitación. 66

3.5.- Necesidades de Formación / Capacitación. 67

3.6.- Medios Para la Determinación de Necesidades de Capacitación. 70

3.7.- Cultura de Capacitación en el Ámbito de la Dirección Escolar. 71

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DIRECTIVO CON OBJETO DE MEJORAR LAS HABILIDADES LABORALES. 76

4.1.- Fundamentación. 76

4.2.- Contribución Esperada. 77

4.3.- Destinatarios. 78

4.4.- Objetivos. 78

4.5.- Contenidos. 79

4.6.- El diseño de la Capacitación. 80

4.7.- Sesiones de Capacitación. 80

4.8.- Metodología. 81

4.9.- Recursos y Materiales Didácticos. 82

4.10.- Modalidad. 83

4.11.- Evaluación. 83

CAPÍTULO 5. EL PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN SINDICAL EN LA CAPACITACIÓN DE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES. 87

Su Constitución.

Su Organización.

5.1.- El Magisterio: Evidencias de Desnaturalización Gremial. 89

5.2.- Negociación de la Capacitación Propuesta con el Sindicato. 89

5.3.- Contenidos de la Negociación. 90

CONCLUSIONES. 93

BIBLIOGRAFÍA. 95

ANEXO

Justificación; dentro de los elementos a considerar para elaborar una investigación como la que aquí propongo se encuentran los siguientes: en la educación básica es estratégico desarrollar la capacidad para generar las condiciones necesarias que permitan que el resultado sea la formación de lideres, ya que ellos serán los impulsores de las acciones que conduzcan a transformar circunstancias y maneras de actuar de los diferentes actores que participan de la educación en el país.

Uno de estos actores cruciales es el directivo escolar, cuya formación ha tenido poco estímulo, como política pública de educación.

La formación de directivos escolares ha de tener como horizonte configurar un perfil profesional que los convierta en líderes del cambio formativo, con competencias que le permitan potenciar la participación y las responsabilidades de la colectividad formativa en la definición de acciones relevantes para mejorar los resultados de la institución educativa.

La identificación de las necesidades de formación directiva, desde la óptica de la construcción de las nuevas respuestas a las actuales circunstancias de la transformación de las instituciones educativas, se constituye en una exigencia del sistema educativo para dinamiza los procesos de la actualización directiva.

Esta exigencia se explica en la convocatoria de la sep/sebyn-conacyt [1], el la que se exponen demandas de la subsecretaria de educación, en el rubro de investigación, en la que destaca la necesidad de realizar estudios de diagnóstico y evaluación entorno a las funciones de dirección de las

[1] SIN AUTOR. *Funciones de Dirección de las Instituciones Educativas*, s/a, Consultado el 07 de marzo del 2010. Disponible en *Internet* http://www.conacyt.mx

instituciones educativas, a partir de esto debe ser un punto de referencia para la transformación gradual de la escuela.

Es importe una formación del directivo el cual le permita tomar las decisiones adecuadas y correctas, es decir, que se les capacite para desarrollarse profesionalmente.

El estudio de detección de necesidades de formación del director de los centros educativos, requiere de la construcción de nuevos programas de capacitación que den respuesta a las situaciones actuales que dinamice los procesos de actuación directiva.

Objetivo general; Identificar las necesidades de formación que el directivo tiene para desempeñar profesionalmente sus tareas directivas.

Objetivos específicos.

- ✓ Identificar cuales son las funciones del directivo en las instituciones educativas.
- ✓ Describir las funciones del directivo escolar.
- ✓ Identificar las necesidades de formación de los directivos a partir de problemas presentes en la práctica directiva.

El diseño de la estrategia para alcanzar los objetivos esta dirigida a identificar las necesidades formativas del directivo escolar para ejercer funciones directivas dentro de los centros educativos con un estilo de directivo que correspondan con las situaciones presentes.
Haciendo énfasis en la identificación de necesidades de formación del directivo, a partir de la práctica es un elemento fundamental en este estudio ya que constituye un referente de la realidad y del cual se debe atender para poder dar una propuesta formativa.

Objeto de estudio; La capacitación del directivo escolar.

El presente objeto de estudio pretende revisar y analizar las necesidades de capacitación del directivo de las instituciones educativas la, presente investigación se realizara basándose de lo general a lo particular, revisando libros de textos enfocados principalmente a la administración, detección de necesidades y capacitación.

El conocimiento de los conceptos de administración de racionalización y optimización de los recursos es necesario para aquel que va atener en sus manos la administración de una institución educativa.

A. Mejorar las competencias del directivo escolar.
B. Hacer la detección de necesidades, con el fin de capacitarlo.

ESQUEMA GENERAL.

El proceso para alcanzar los objetivos de la investigación y el resultado están contenidos en el presente trabajo, el cual esta divido en cinco capítulos. En el primer capítulo está delineado el objeto del estudio y algunos aspectos generales entorno al sustento teórico.

El marco conceptual del estudio se describe en el tercer y cuarto capítulo que abordan aspectos relacionados con el cambio educativo en el marco del nuevo paradigma tecnológico, para lo cual se recuperan aportaciones relacionadas con el nuevo sentido de la educación, las competencias necesarias para enfrentar los retos en la sociedad de la información y del conocimiento, destacándose elementos que beben ser considerados en los procesos de formación del director escolar, así como una propuesta de un manual de capacitación para el personal directivo con objeto de mejorar las habilidades laborales.

En el primer, segundo, tercer y cuarto capítulo se presenta la revisión de la bibliografía para conformar el marco teórico del estudio y está dividido en

apartados: una parte introductoria que describe de manera general el contenido del primer capítulo; aportaciones teóricas relacionadas con los diferentes términos de la administración, conceptos de administración, características de la administración, eficiencia y eficacia, las funciones de la administración, el proceso administrativo y la administración del futuro ; en el capítulo dos; se presentan aspectos relacionados con modelos de dirección, funciones, tareas directivas y estilos de liderazgo, toma de decisiones, gestión vs. Administración y análisis de la función directiva; el apartado tres y cuarto se presentan las perspectivas teóricas para el estudio de necesidades formativas, diferentes modelos para detectar necesidades de formación y aportaciones relacionadas con la formación de directores escolares(propuesta de un manual de capacitación para el personal directivo con objeto de mejorar las habilidades laborales), en la parte final del capítulo se presenta una negociación con el sindicato nacional de trabajadores de la educación (SENTE).

La metodología utilizada para desarrollar el proceso de la investigación se describe en el capítulo tres en el que se presenta las necesidades de formación de los directores escolares.

Las conclusiones y la bibliografía se presentan al final del trabajo.

INTRODUCCIÓN.

La tesis que aquí se inicia presenta los resultados principales de un proyecto de investigación que estuvo orientado principalmente a la identificación de necesidades de formación para el directivo escolar.

Mi interés obedece a varias razones fundamentales: vemos que el área de la administración en la educación es la que tiene como misión fundamental distribuir eficientemente el esfuerzo en el ámbito educativo, nos damos cuenta de que, en la preparación de esos profesionales que van a tomar parte en la organización del fenómeno educativo, no se ha tomado en cuenta la necesidad de otorgar los instrumentos necesarios para poder asumir el ejercicio del mando y de la administración con la habilidad que fuera deseada.

Si bien es cierto que las funciones directivas deben centrarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje como objetivo, también es cierto que se ponen en juego capacidades genéricas, específicas y profesionales para el desarrollo de las actividades del Director.

La administración, es el proceso mediante el cual el directivo determina las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones, la forma como se realizarán estas acciones (estrategias y acción) y los resultados que se lograrán, se observa a la administración como una práctica de control y racionalización integral y sistemática.

Abordaremos el papel preponderante que juegan los directores de las instituciones educativas, otra preocupación ha sido la de producir instrumentos que permitan una mejor eficiencia y eficacia del directivo escolar.

La descripción anterior muestra por sí misma no sólo la complejidad del trabajo directivo sino también los múltiples aspectos a ser considerados en el diseño de procesos formativos, Puesto que el director/a puede ser un elemento importante para la dinamización de la vida escolar y la promoción del cambio en la institución.

Partiendo de la importancia de la capacitación para el logro de los objetivos y como una herramienta necesaria para el desarrollo del recurso humano en todos los aspectos y su consecuencia resultante en el incremento de la productividad.

Con la capacitación se pretende abrir la necesidad en la formación del directivo como el administrador de una institución educativa, es importe una formación del directivo el cual le permita tomar las decisiones, es decir, que se les capacite para desarrollarse profesionalmente.

El estudio de detección de necesidades de formación del director de los centros educativos, requiere de la construcción de nuevos programas de capacitación que den respuesta a las situaciones actuales que dinamice los procesos de actuación directiva.

En este sentido, es importante desarrollar una investigación para conocer las necesidades individuales, relacionadas con las necesidades de formación directiva y se pretende identificar elementos pertinentes y relevantes para elaborar un diagnóstico de necesidades de formación que se constituya en sustento para la elaboración de propuestas formativas.

Con el tema antes mencionado, se pretende crear un programa de capacitación enfocándonos en el directivo escolar, ya que en México se da capacitación pero ésta, por lo regular siempre va enfocada a los docentes del centro educativo, no existe una formación para desarrollar la función ya que la función que ejerce un director es la de dirigir a una

institución educativa y para hacerlo no existe un programa académico exclusivo.
Se propondrá una negociación con el sindicato nacional de trabajadores de la educación (SENTE), para que la propuesta de capacitación presentada sea aceptada.

Finalmente, el nuevo escenario requiere sistemas de capacitación coherentes, que articulen educación, formación para el trabajo y tecnología, en los cuales estén definidos los roles de los actores del proceso formativo, y que permitan constituir a la profesionalización.

Dar un sentido nuevo al papel de director, la figura del director se replantea en el marco del equipo de conducción, este equipo de conducción presidido por el director, el cuan se convierte en animador natural de los cambios que requiere la escuela y el responsable fundamental de los resultados.

CAPÍTULO 1.

1. ADMINISTRACIÓN.

Para poder abordar la investigación acerca de las funciones administrativas que realizan los directivos escolares se requiere desarrollar brevemente lo que es la administración, sus funciones y la forma en la que apoya el trabajo administrativo de los directivos escolares.

Las instituciones educativas son organizaciones y las organizaciones tienen la necesidad de contar con técnicas eficientes para coordinar los recursos, lo cual se puede lograr mediante la aplicación de la administración.

Los administradores siempre deben estar alertas a los cambios y a las nuevas formas para desempeñar mejor su labor administrativa; deben estar dispuestas a ajustar y adaptarse a situaciones cambiantes, tales como la tecnología, el directivo en una institución educativa juega el papel de administrador.

Todas las instituciones necesitan de la administración para poder realizar sus funciones de una manera adecuada y también es necesaria para todo tipo de actividades organizadas ya que la administración permite planear, organizar, evaluar y orientar la toma de decisiones en cualquier lugar que la gente trabaje junta, para tratar de alcanzar una meta en común, puesto que constantemente estamos administrados y administrando a otros[2].

Las personas que forman parte de una organización deben tener en claro el concepto *de la Administración,* las funciones administrativas son las mismas en todos lados, en todas las organizaciones, y de igual forma las funciones son las mismas para organizaciones pequeñas o grandes, para organizaciones tanto como privadas.

[2] MUNCH, García, *Fundamentos de la Administración*, México, Trillas, 2006, p. 19.

La administración se aplica en cualquier nivel de la organización, desde el más alto hasta el más bajo, y por consecuencia se puede concluir que si un administrador tiene los conocimientos fundamentales y sabe cómo aplicarlos en una situación dada, debe ser capaz de desempeñar las funciones administrativas con eficiencia y eficacia (estos dos términos los expondré mas adelante ya que son trascendentes en el tema de la administración), y al mismo tiempo se debe adaptarse y a justarse a la nueva situación y al ambiente.

Es importante que la persona que está frente a una organización y los que están a su alrededor tengan los conocimientos básicos de la administración y no tengan miedo al cambio, ya que como lo vemos en las instituciones educativas del sector público el personal administrativo generalmente le tienen miedo al cambio o a la nueva tecnología.

> "La administración es importante y necesaria por qué sin ella la gente procedería por cuenta propia y trabajaría para alcanzar sus propios objetivos independientes de los demás, sin administración en las organizaciones, se desperdiciarían esfuerzos[3]".

1.1. DIFERENTES TÉRMINOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Como ya se señaló anteriormente, la administración es una actividad inherente a cualquier organización o grupo social, podemos conceptualizar a la administración de una forma simple; el esfuerzo coordinado de un grupo para obtener un fin. La administración puede aplicarse para referirse a los siguientes puntos:

- ✓ Un agrupamiento ocupacional de una organización ya que la administración puede denotar un grupo de personas que

[3] ROBBINS, Stephen, *Administración*, Pearson Educación, Estados Unidos, 2000, p. 26.

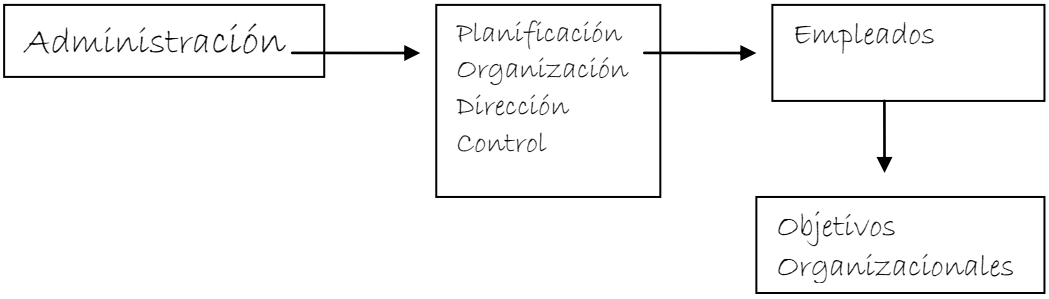
desempeñan tareas y funciones administrativas. Se usa colectivamente para incluir a todos, los individuos de algún grupo.

- ✓ Un individuo, ya que todo individuo que desempeña funciones administrativas o forma parte del grupo general se considera que es parte de la administración.

- ✓ Un proceso por qué comprende el desempeño de una serie de tiempos específicos de actividades o funciones[4]. (Esquema 1.1)

En los diferentes términos de la administración podemos observar que se habla del conjunto de personas que laboran en una organización ya que todas las personas, deben trabajar en común para poder lograr los objetivos de la organización y que estos se cumplan.

Lo que la administración es[5].



ESQUEMA 1.1

La administración se puede concretar como el trabajar con personas para determinar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de

[4] GOLDFEDER, Guitela y Eduardo Aguilar, *Planificación y Administración*, México, Trillas, 2000, pp.16-17.
[5] MEGGINSON, *Administración Conceptos y Aplicaciones*, México, Trillas, 2000, p.55.

Planeación, control, dirección y al mismo tiempo el control de todos los procesos y componentes.
La administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo particular y el social efectivó partiendo de objetivos predeterminados.

Pero hasta hora sólo he hablado de manera general sobre la administración, revisaré algunos conceptos de la administración.

1.2. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.

La administración es una actividad inherente a cualquier organización o grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar a la administración, en una forma simple. Como el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible[6].

Como la definición lo expresa, la administración es necesaria en cualquier organización ya sea esta chica o grande, de igual forma todas necesitan de la administración y de sus procesos.
A continuación se revisarán algunos conceptos de administración de algunos autores como son:

> *La administración* es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos[7].
>
> Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados[8].

---

[6] MUNCH, García, *op. cit*., p.25.
[7] SISK, Henry L. y Mario Sverdlik, *Administración y Gerencia de Empresas*, EUA. Routh-Western Publishing, 1976, p. 52.
[8] KOONTZ, Harold y Cyril O´Donell, *Elementos de Administración Moderna*, México. McGraw-Hill, 1974 .p. 101.

La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno[9].

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetos institucionales promedio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado[10].

Método por el cual un grupo en cooperación dirigido a sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) Coordinan las actividades de otras[11].

Como se observa en las definiciones anteriores, los autores coinciden en que la administración es hacer algo a través de otros. Como ya se mencionó anteriormente, deben tener un objetivo en común tanto la organización como el personal que labora en ella.

La administración es necesaria en toda organización para que ésta funcione ya que sin la administración las personas que laboran en una organización buscarían el bienestar propio.

Podemos decir o deducir que la administración es el esfuerzo coordinado del grupo de personas que labora en una organización.

Tras revisar y analizar éstos y otros conceptos más, elaboro mi concepto personal de la Administración: Es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio del proceso administrativo, la planeación, organización, delegación de funciones, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar

---

[9] GUZMAN, Valdivia, Isaac, *La sociología de la Empresa. México*, México, 1967. cap 1 y 9
[10] FERNANDEZ, Arena José Antonio, *Introducción a la Administración*, México, UNAM, 1973, p. 30.
[11] MASSIE, Joseph L, *Bases Esenciales de la Administración*, México, Diana, 1973. p.6.

entusiastamente en conjunto con otras, y lograr así los objetivos determinados.

Pero si analizamos las definiciones anteriores se observa que todos los autores concuerdan, de una u otra manera en que el concepto de administración está integrado por los siguientes elementos; objetivos, eficacia, eficiencia, grupo social y productividad. Con estos elementos que conforman o integran a la administración se puede emitir una definición integral de la administración como la siguiente:

Proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad.

1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración posee ciertas características inherentes como son:

- ✓ Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejercicio de un hospital.

- ✓ Valor instrumental. Su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo, mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

- ✓ Unidad temporal. Para los fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso dinámico en que todas sus partes existen simultáneamente.

- ✓ Amplitud del ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

- ✓ Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas propias que le proporcionan su carácter especifico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

- ✓ Interdisciplinaria. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

- ✓ Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplica la rigidez en la administración es inoperante.[12]

En general estos siete puntos van de la mano en la administración ya que cada término tiene una finalidad y un objetivo como ya se mencionó, la universalidad de la administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organización.

Con estos puntos se simplifica el trabajo ya que se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr una mayor rapidez en el trabajo.

A través de la administración se contribuye a proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta una organización con eficiencia y eficacia.

Revisaré estos dos términos de los cuales ya se había hecho referencia anterior mente, ya que son dos elementos que van de la mano de la administración.

1.4. EFICIENCIA Y EFICACIA.

Para que una organización logre eficiencia y eficacia debe tener en claro estos dos conceptos que son trascendentales en la administración.

[12] BUFFA, Elwood, *Administración y Dirección Técnica de la Producción*, México, Limusa, 1973, pp. 6-18.

> "De acuerdo con Peter Drucker, experto de la administración, la efectividad es el secreto del éxito para toda organización, para los administradores lo pertinente no es cómo hacer las cosas correctas, sino encontrar las cosas correctas que hacer, y concentrar en ella sus recursos y los esfuerzos[13]".

Eficacia, la habilidad para que se hagan las cosas de manera correcta, un administrador eficiente es aquel que logra una mayor producción (resultados, productividad, desempeño).

La efectividad, es la habilidad para "hacer las cosas correctas" o hacer que las cosas se logren. Esto incluye la elección de los objetivos más apropiados y los métodos adecuados para alcanzar los objetivos, esto es cuando los administradores efectivos seleccionan las cosas correctas que hacer y el método correcto para lograr que se hagan[14].

Estos dos conceptos son importantes en la administración todo directivo o administrador los debe tener en claro y, conocer a cada uno de estos conceptos, ya que cada concepto tiene un objetivo por ejemplo, la eficacia se refiere a los resultados y por otra parte la efectividad en cómo se hacen las cosas.

Estos dos términos son totalmente diferentes, como ya se expresó anteriormente, cada uno tiene en sí su objetivo y siempre deben estar presentes en la administración de cualquier organización.

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito. El logro de la empresa se mide en términos del logro de sus metas.

---

[13] ROBBINS, Stephen. *Administración*, Estados Unidos, Pearson Educación, 2000, p. 31.
[14] BUFFA, *op. cit., p.18.*

La administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital, otro elemento que es parte de la administración es:

El proceso administrativo está constituido por una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.
El proceso administrativo es parte importante en la administración la persona que esté al frente de una organización debe de conocerlo y aplicarla en ella.

1.5. LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por investigadores académicos, en los cuatro elementos del proceso administrativo empleamos la terminología y definiciones de las funciones administrativas descritas, esencialmente en los siguientes términos:

Proceso Administrativo. "Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad[15]".

[15] GARZA, Juan, *Administración Contemporánea*, México. McGraw-Hill, 2001, p. 101.

Es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración partiendo de cuatro funciones específicas de los administradores: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado, por tanto, cabe decir que la administración es:

El Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización, los elementos del proceso administrativo son los siguientes:

PLANEACIÓN.

El objetivo fundamental al planear es determinar los resultados deseados y su pregunta fundamental es ¿qué es lo que se requiere?
Al llevar acabo la planeación es importante determinar diversos caminos, formas de acción estratégica, para conseguir los objetivos, la planeación implica determinación, el análisis y la selección, de la decisión más adecuada.

La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.
La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y los cambios que pueden depararse en el futuro, y se establecen las medidas

necesarias para afrontarlas. Y por otra parte el de reconocer hacia dónde se dirige la acción, nos permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos[16].

Cuando se habla de la Planeación, el administrador debe dirigirse a futuro y desde luego comenzar con la declaración de la misión y visión, el punto de partida de la Planeación en una organización es la misión, ya que la misión esta ligada al presente de los directivos que les permite definir la finalidad que tiene la organización.

La visión contesta a la pregunta ¿Qué se desea que sea la empresa en un futuro? Ésta se relaciona a un estado futuro, posible y deseable de la empresa a las aspiraciones futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresas o simplemente es la proyección a futuro de las mismas.

ORGANIZACIÓN.

La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una organización con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, es la realización de los fines que la propia organización persigue[17].

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la corrección de las funciones jerárquicas y actividades necesarias para lograr los objetivos. La organización, entonces, alude a la estructura que se construye para que los elementos que integran a una organización funcionen adecuadamente.

Sistematización. Todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

[16] MUNCH, García, *op. cit*., p.25.
[17] ROBBINS, Stephen, *op. cit*., p.60.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar dividir y asignar funciones a fin de proveer la especialización.

Jerarquía. La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidades dentro de la empresa.
Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

La organización tiene dos etapas que son la división del trabajo y la coordinación.
En cuanto a la división del trabajo es la separación y la delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficiente mente una tarea, sin duda la primera etapa del proceso de la organización es indispensable que esta se complete con la organización, que no es más que lograr una unidad de esfuerzos que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con la facilidad, y que estas se adapten.

DIRECCIÓN.

A esta etapa del proceso también se le llama ejecución, comando o liderazgo, consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización[18].

[18] SCALAN K, Burt, *Principios de la Dirección y Conducta Organizacional*, México, Limusa, 1978, p.12.

En la etapa de la dirección entra la toma de decisiones ya que una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas, la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia decimos que las decisiones son algo así como "el motor de los negocios" y, en efecto, de la adecuada selección de cada una de las opciones dependen de gran parte del éxito de cualquier organización.

La autoridad es la facultad que esta investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes es exigir que sean cumplidas por su subordinado, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiada para el logro de los objetivos de un grupo.
La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

CONTROL.

El control se estudia como penúltima etapa del proceso administrativo esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera, la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando incluso, para algunos autores el control forma parte de la Planeación misma. De hecho, la información obtenida a través del control es básica para poder iniciar el proceso de planeación[19].

El control es una etapa primordial de la administración pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, la ejecución no podría verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que seccione e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

[19] MUNCH, García, *op. cit.*, p. 181.

Finalmente, la última etapa es la de la evaluación, que se va integrando desde las fases precedentes, para que al final se emitan los juicios de valor que retroalimenten al modelo y permitan realizar los ajustes o modificaciones necesarias para mejorar los procesos.

Cuando hablamos del proceso administrativo sabemos que estos cuatro elementos son importantes en la administración de una organización cualquiera que sea, podemos decir que la Planeación, control, dirección y organización son importantes para que una organización pueda lograr sus metas, ya que en una organización deben existir estos elementos los cuales ayudan al administrador o directivo de una organización para que esta cumpla con los objetivos para la cual fue creada la organización.

De forma resumida comentaré los elementos del proceso administrativo a mi parecer este tema es elemental, ya que para poder lograr los objetivos para los cuales se crea cualquier organización se deben conocer la planeación, organización, dirección y control ya que cada uno de estos elementos persigue un objetivo en común y el bienestar de la propia organización.

De forma general la planeación es para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse, la organización Para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo, para establecer y reconocer las relaciones necesarias, en cuanto a la dirección/ejecución Por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo y final mente el control de las actividades para que se conformen con los planes.

El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones.

1.6. LA ADMINISTRACIÓN DEL FUTURO.

Los administradores del futuro continuaran enfrentándose a los siguientes problemas del ambiente, problemas reales. Estos problemas proporcionaran a los administradores innovadores y creativos los retos siguientes: la supervisión de los diferentes tipos de empleados, el perfil del administrador del futuro será como un pensador conceptual y estratégico, tendrá capacidad para enfrentarse a fuerzas específicas, entenderá las formas de incluir en las fuerzas gubernamentales, será capaz de administrar a las personas[20] .

La administración es un proceso a través de la cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos.

Todo directivo debe tener en claro los conocimientos y si los saben aplicar a situaciones dadas y cambiantes deben de ser capaces los que dirigen una organización de desempeñar las funciones administrativas con eficacia.

Como se observa un director o la persona que está a cargo o frente a una organización debe de estar atento a los cambios para poder resolver las situaciones posteriores por las que pasara la organización.

Las técnicas administrativas modernas deben aplicarse al uso racional de los recursos para el logro eficiente de los resultados, por lo que el administrador le corresponde contribuir a que la organización, alcance sus metas en forma eficiente, mediante la coordinación y estructuración adecuada de los recursos disponibles tales como:

Las nuevas tecnologías, así como la dirección de grupos, requieren que el administrador sea un formador de equipos de trabajo; es decir que genere la

[20] GARZA, Juan, *op. cit*., p.122.

sinergía del trabajo humano, dejando atrás los modelos del supervisor de personas como partes o engranes de una máquina sin comunicación y con funciones mecánicas, debe pasar del administrador de robots, a director de personas que conforman equipos de trabajo.

Este tema es interesante ya que muy pocas veces hemos oído hablar del administrador del futuro, pero en realidad es una persona que ve más allá del presente.

Los administradores del futuro tendrán que ser actores del desarrollo de las organizaciones a las que se integren, deberán ser líderes creativos e innovadores con una clara conciencia de su responsabilidad social, con gran disciplina en el trabajo, con una formación académica de alto nivel.

La formación de estos administradores tenderá a aprovechar las ventajas, de los avances de las tecnologías de la información y comunicación que proporcionan flexibilidad para que los programas se diseñen más centrados en la exploración y generación de conocimientos, que facilitan el "hacer" de las organizaciones[21].

El administrador del futuro claramente tiene que ser, como se dijo anteriormente, un buen operador, una persona motivada que puede obtener y controlar recursos de toda clase para lograr resultados, un administrador altamente desarrollado y autoconfiable.

Desde el punto de vista individual se tendrá más autoactualización. En el perfil profesional del administrador se deben manifestar entre otras las siguientes características: actitud ante el cambio, actitud ante el riesgo, claridad y agilidad para vincular las personas de la organización en las respuestas a las demandas externas e internas, liderear una estructura que se haga flexible para que se puedan producir los cambios necesarios,

[21] SIN AUTOR, *El administrador del Futuro, El Futuro de la Administración,* s/a, consultado el 30 de junio del 2009, Disponible en *Internet* http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx

desarrollar trabajo de equipo con pensamiento prospectivo que permita recrear continuamente la organización y lograr una óptima coherencia entre las tres grandes áreas de la dirección: la planificación, con la información que determina las demandas y los objetos que generan estrategias y políticas. La organización, que corresponde a la estructura de la organización y por último el control interno del personal.

CAPÍTULO 2.

2. FUNCIÓN DIRECTIVA.

La función directiva de los centros educativos será el propósito de este apartado, tratando de dar a conocer cuáles son las actividades que tiene qué realizar específicamente, ya que los directivos son quienes trazan el rumbo de cualquier organización.

También se abordarán temas que considero significativos para poder dirigir a una organización, ya que a lo largo de mi formación académica puede darme cuenta de las deficiencias que se presentan en algunas instituciones educativas, o de igual manera a la hora de realizar investigaciones y/o trabajos para la universidad en las cuales tuve que asistir a instituciones educativas para conversar con el directivo escolar y así mismo darme cuenta que quienes dirigen una institución no están preparados ni capacitados para asumir tal responsabilidad.

Por tal motivo abarcaré lo que es la gestión escolar, liderazgo, toma de decisiones y el papel del director escolar y sus actividades a realizar.

El presente trabajo tiene como horizonte la profesionalización del directivo, y en específico, está dirigido a conocer las necesidades de formación de los directores escolares desde la figura de los sujetos involucrados en la práctica directiva, considerando también el contexto escolar donde se desarrolla el ejercicio de las funciones directivas.

Diseñar propuestas de capacitación a través de las cuales, los directivos y el personal a su cargo se les capacite con el único fin de que puedan desarrollar de forma adecuada su función, que aprendan a usar las herramientas con las que cuentan tales como: saber utilizar una computadora personal (PC), a navegar en Internet, a usar los servicios de una red, a planificar actividades y asumir una posición crítica ante los

complejos procesos, proponer que mediante el uso de la computadora e Internet, o por vía electrónica, se pudieran armar cursos y talleres para capacitarlos con la característica de ubicarse como agentes de cambio.

Para tal práctica

> "La dirección escolar constituye una dimensión de la educación institucional cuya práctica pone en manifiesto el cruce de intenciones reguladoras y del ejercicio del control por parte de la Administración Educativa, las necesidades sentidas por los actores de enfrentar su propio desarrollo profesional en el ámbito más inmediato de su desempeño y las legitimas demandas de los ciudadanos de tener un interlocutor próximo que les dé la razón y garantía de la calidad de la prestación colectiva del servicio educativo[22]."

Puesto que el director/a puede ser un elemento muy importante para la dinamización de la vida escolar y la promoción del cambio en la institución.

De las diferentes tipologías de estilos directivos, para efectos del presente trabajo se destacan como más representativos los siguientes estilos:

Autocrático: el trabajo directivo está concentrado en definir metas para logro de buenos resultados. La realización de las tareas es más importante que la realización de los colaboradores ya que establece relaciones impersonales que facilítenle ejercicio de la autoridad jerárquica.

Participativo: el ejercicio directivo fomenta la participación de sus colaboradores, sin embargo, mantienen la decisión sobre la forma y los tiempos para realizar la tarea.

---

[22] GIMENO, J, *La Dirección de Centros; Análisis de las Tareas en la Dirección de los Centros, Madrid* .Mec-Cide, 1997, p.15.

Democrático: promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones sobre la tarea a realizar, privilegiando el acuerdo de la mayoría aun y cuando no sea lo mejor para la institución educativa.

Colaborativo: incorpora a los diferentes actores educativos de la comunidad escolar en la construcción del proyecto institucional que permite mejorar los resultados educativos[23].

Como podemos observar se muestra que no existe una modalidad directiva única, ya que los directores utilizan diferentes maneras de proceder de acuerdo con las circunstancias y situaciones particulares que requieren de su actuación.

Por otra parte, el director para desarrollar su función, debe conocer la dinámica interna del grupo que conforma el personal a su cargo: su cohesión, la integración de sus miembros, los subgrupos y la relación con otros grupos.

Es importante que el director conozca en qué nivel de condiciones se encuentra la escuela, es decir, que elabore el diagnóstico inicial de la institución, ya que éstas, en gran medida determinan, el desarrollo del trabajo que realizan los docentes de la escuela y por lo tanto son las que el director debe atender de manera efectiva[24].

Entre estas condiciones se encuentran:

- ✓ Atmósfera: que se entiende como el ambiente que prevalece en las escuelas, las condiciones en la cuales se desenvuelve el personal y que permea a todos los involucrados en el hecho educativo.

[23] GAIRìN, Joaquín, Aurelio Villa, *Los Equipos Directivos De Los Centros Docentes*, Madrid, Ince, 2006, pp.213-214.
[24] RODRÍGUEZ, Flores María E, *Función Directiva Escolar*, Monterrey, Ediciones Castillo, 1998, p. 20.

- ✓ Cohesión grupal, que es la característica de un grupo por mantenerse juntos, la cual es la fuerza que actúa sobre los miembros del grupo para que permanezcan juntos, a partir de aspectos que les interesan y les son comunes.
- ✓ Participación: es la colaboración activa de los miembros de la escuela en las actividades que se llevan a cabo conjuntamente.
- ✓ Democracia, es la forma de relación de los miembros de la escuela, se basa en el consejo general y en la participación, en las tareas de gestión y decisión de todos los miembros.
- ✓ Normas o las conductas, son las reglas que se establecen en el interior de la escuela y estas se acatan por todos los miembros.
- ✓ Papeles, son los roles que asumen los integrantes de las escuelas a través de su participación, tanto en realizar tareas grupales como a nivel individual.
- ✓ Relaciones, son los vínculos, habilidades y las aptitudes para– tratar adecuadamente con los demás integrantes de la escuela, para el funcionamiento eficiente como miembro de un grupo.
- ✓ Heterogeneidad, se refiere al reconocimiento de las diferencias y las características de los miembros de la escuela y de su potencial individual.
- ✓ Evaluación, es el proceso sistemático de revisión del avance logrado por el personal en desarrollo de sus actividades.
- ✓ Equilibrio, es la estabilidad que presentan los miembros de la escuela mostrando integración entre sus actividades.

De manera general, todos estos puntos le dan al director una visión de aquellos aspectos en los cuales se encuentra fortalecida la escuela y de aquellos que deben revisarse, ajustarse y trabajarse para que la escuela logre sus objetivos institucionales.

La actuación directiva se presenta como elemento clave dentro de la organización para lograr sus fines y alcanzar sus metas; por tanto se requiere

de directivos dotados de capacidades y competencias, que asuman la dirección como función y no sólo como profesión, con el ánimo de promover el sentimiento de cooperación que obliga a pensar antes en los problemas y la forma de solucionarlos, que en los que tiene competencias sobre los mismos[25].

Como se puede observar, el ejercicio de la función directiva en las instituciones escolares implica la realización de una labor de diferentes actos complejos, desde la actuación interna hasta las relaciones externas.

Estas acciones exigen de quien las desarrolla capacidades y competencias que le permitan orientar su ejercicio fundamentado sobre bases sólidas como: la participación, la práctica y el trabajar en grupo/equipo todo esto para mejorar la administración del proceso educativo.

La formación docente no siempre incluye la formación en gestión institucional, por lo que muchos directores escolares dirigen las instituciones educativas con la ayuda de la intuición, los consejos de colegas y supervisores.

> Además, se asume que la dirección de una institución escolar es "*la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen unas determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se acepten como adecuados para la institución*[26]"

[25] KOONTZ, O'Donnell y Heinz, *Fundamentos de la Teoría y Ciencia de la Administración*, México, ED. Mc. Graw-Hill, 1988, p. 7.
[26] ANTUNEZ, Serafin, *Innovación y cambio en los centros escolares,* Barcelona: ice, 1993, pp.199-231.

2.1. LIDERAZGO.

> *"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*[27]".

Entendemos que el liderazgo es una influencia en el comportamiento de personas, o grupos, para alcanzar objetivos. Aquellos directores ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen la capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados.

Entendemos por liderazgo el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados.

El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.

Existen tres tipos de liderazgo:

El líder autócrata**:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

El líder que observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

---

[27]CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de los Recursos Humanos,* Los ángeles, Mc Graw Hill, 1993, p.34.

El líder autocrático: Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los ínsita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Entendemos que el Líder participativo o democrático: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.

Líder liberal o de rienda suelta (laissez faire): Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

El líder liberal o de rienda suelta (laissez faire): Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

Todo lo mencionado anterior mente genera un cambio, con frecuencia en un grado importante, ya que tiene el potencial de producir cambios.

El liderazgo es imprescindible para el cambio "el cambio comienza cuando alguien esta en posición de reconocer su necesidad y tiene la capacidad de conceptualizar y articular su naturaleza[28]"

Lo que pasa es que la efectividad del cambio ira en proporción directa al apoyo que reciba de todos los que tengan que ver con el ya que aportaran su energía y su compromiso por qué creen en él, lo comprenden y lo apoyan.

De forma general entendemos que el liderazgo: es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores.

El liderazgo:

- ✓ Debe incluir a otras personas.
- ✓ Supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.
- ✓ Debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores.

Componentes del Liderazgo

- ✓ Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- ✓ Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.

[28] DE VICENTE, Rodríguez Pedro, *Viaje al Centro de la Dirección de las Instituciones Educativas*, Universidad de Deusto Barcelona, ICE, 2000, pp. 641-674.

- ✓ Capacidad para inspirar.
- ✓ Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Importancia del liderazgo.

a) Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
b) Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
c) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
d) Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Como definición final, tenemos que el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

El papel del director escolar consiste, fundamenta mente, en liderar a otros, estimular a los colaboradores para que se conviertan en líderes y desarrollar su capacidad.

2.2. TOMA DE DECISIONES.

Mi atención se ha concentrado en primer lugar en la toma de decisiones. Más exactamente ¿Qué proceso de decisión utilizan en la acción los directivos escolares?

Por esencia siempre el motor de la acción de dirigir, desde luego, es el de tomar decisiones o de asumir la decisión de no tomarlas. En este sentido, el directivo escolar es un tomador de decisiones.

"Tomar una decisión no constituye un acto científico sino mejorar un arte que consiste en no decidir inútilmente.[29]"

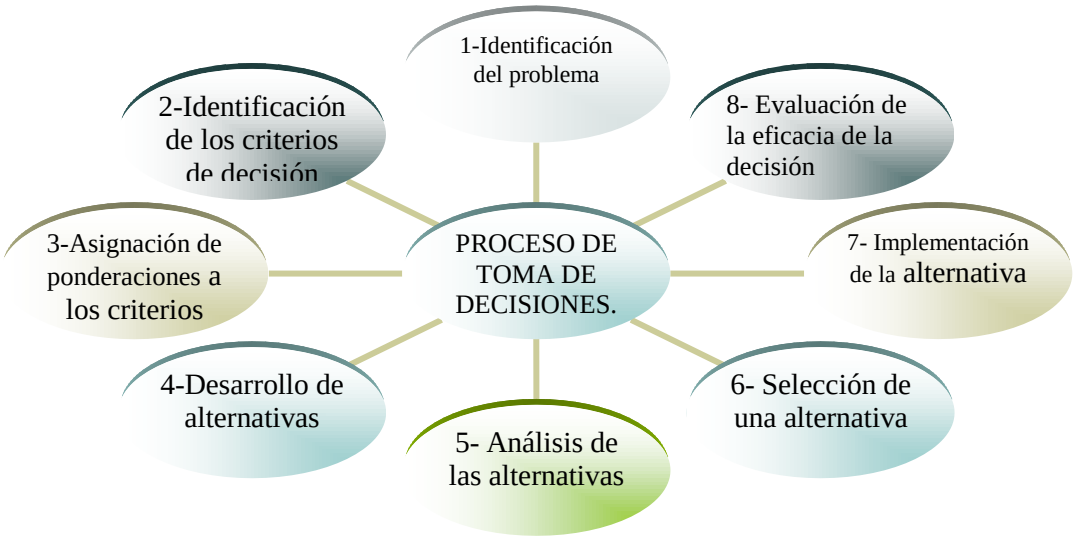
Para el administrador, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

Los administradores consideran a veces a la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen qué decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará.

La toma de decisiones es un proceso completo y no tan sólo el acto de escoger entre varias opciones, como se muestra en el siguiente esquema: (ESQUEMA 2.1)

2.3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

Es un conjunto de ocho pasos que comienza[30].



ESQUEMA 2.1

[29] GUY, Pelletier, *Formar a los Dirigentes de la Educación*, Madrid, La Muralla, 2003, pp. 22-23.
[30] MUNCH, García, *op. cit*., p.168.

1) Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
2) Una vez identificado el problema requiere de la atención. Se necesita identificar los criterios de decisión importantes para resolver el problema, esto significa que las personas que están al frente de una organización deben determinar lo que es pertinente para tomar una decisión.
3) Al tomar una decisión debe aprobar cada elemento afín de asignar una prioridad correcta en la decisión.
4) En este paso requiere que la persona que toma las dediciones elabore una lista de alternativas factibles con las cuales se podrá resolver el problema.
5) Después de identificar las opciones, la persona a cargo de tomar las decisiones debe analizar críticamente cada una de ellas, las fortalezas y debilidades de cada alternativa.
6) Es el acto decisivo de escoger la mejor opción de las que aparecen en la lista y fueron evaluadas en este paso ya se han determinado todos los factores pertinentes para la decisión, las ponderamos correctamente e identicazos las alternativas viables.
7) Consiste en poner en práctica la decisión. La implementación incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas y lograr que se comprometan en ponerla en práctica.
8) Este último paso consiste en evaluar el resultado de la decisión tomada para ver si el problema en verdad ha sido resuelto.

Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones factibles y que favorezcan a la organización.

Tomar correctas decisiones es algo que todo director se esfuerza por lograr, ya que la calidad general de las decisiones administrativas influye poderosamente en el éxito o el fracaso de una organización.

Ya antes describimos los pasos constructivos del proceso de la toma de dediciones, pero aún falta saber acerca de la persona que toma decisiones y sobre el modo en que las decisiones se toman realmente en una organización.

- Toma de decisiones racional

Se supone quien toma una decisión racional está ante un problema bien definido no tiene conflictos de metas conoce todas las posiciones, tiene un orden de preferencias claras, todas las preferencias se mantienen constantes no existen restricciones de tiempo o de costo, y selecciona una opción final que maximice sus beneficios.

En este punto el problema se ha identificado como algo importante y que afecta directamente a la organización.

Todos los criterios han sido definidos y de igual forma ya fueron evaluados. Se elaboró una lista completa de las alternativas, Todas las alternativas fueron evaluadas contra lo criterios de decisión y las aprobaciones, se selecciona la decisión a la cual corresponda el resultado económico más alta, Todos los miembros de la organización aceptan la solución seleccionada, el resultado de las decisiones es evaluado objetivamente en función del problema original[31].

- En el proceso de toma de dediciones de racionalidad limitada

[31] SIN AUTOR. *Modelo de la Toma de Decisiones*. s/a. consultado el 10 de julio del 2009. Disponible en *Internet* http://www.wikilearning.com

Se espera que los administradores apliquen el proceso de racionalidad al tomar "decisiones". Los administradores saben que para tomar buenas decisiones tienen que hacer varias cosas: identificar el problema, considerar las alternativas como ya se mencionó anterior mente en los ocho pasos del proceso de la toma de decisiones. Y actuar con decisión pero prudente mente.

Pero la toma de decisiones de racionalidad limitada trabaja bajo suposiciones solo construyen modelos simplificados extrayendo las características esenciales del problema sin captar toda su complejidad.

- Intuición

Los administradores aplican periódicamente su intuición al tomar decisiones. La toma de decisiones intuitiva es un proceso inconsciente en el cual se decide tomando como base la experiencia y el juicio acumulados.

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean correctos o incorrectos.

Tres son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales[32].

- Experiencia: Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia.
- Buen juicio: Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones.

[32]MUNCH, García, *op. cit.*, p.p.165-166.

- Creatividad: La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.

La toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más opciones. Nosotros mismos pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son agraviantes en ella.

Con frecuencia se dice que las decisiones son lago así, como "el motor de los negocios" y en, efecto, de la adecuada selección de opciones depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

2.4. GESTIÓN.

"Para situarnos en una definición un tanto clásica de la gestión, podemos decir que la gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada[33]."
O dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera eficiente para lograr lo que se desea.

La gestión de las instituciones educativas es un proceso amplio integral y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concretan en la construcción de proyectos educativos institucionales. Abarca integralmente las acciones administrativas financieras y pedagógicas, las formas de intervención en el proceso educativo las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción de la comunidad como la escuela en otras palabras.

[33] CASASSUS, Juan, *Reformas de la Gestión de los Sistemas Educativos en la Década de los Noventa,* Santiago-Chile, UNESCO, 2007, p. 17.

La gestión institucional concibe que la realidad histórica que se requiere comprender debe conducir a la acción; y que por tanto es necesario acercarse hacia nuevas formas y estrategias de investigación de esa realidad que implican no solamente un espíritu investigativo diferente, si no la posibilidad de analizar, procesar y plantear alternativas de solución a los problemas y acciones para modificación de la vida misma de la institución.

La gestión institucional rebasa los muros de la escuela, su administración formal, los agentes educativos tradicionales y se ubican en la comunidad para la búsqueda de la ampliación de espacios democráticos y participativos.

¿Qué es la Gestión Escolar?

La gestión escolar es una de las instancias de toma de dediciones acerca de las políticas educativas de un país, la gestión escolar realiza las políticas educativas en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa.

Se puede definir también como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de los objetivos de la comunidad educativa.

Ser directivo o integrante del equipo directivo de una escuela implica poder llevar adelante la gestión de esa institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que dan sentido como organización[34].

La Gestión Escolar se puede entender también como el gobierno o la dirección participativa de la escuela, ya que por las características especificas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica a muchas personas.

[34]SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, *Antología De La Gestión Educativa*, s/a .p.7.

La elaboración de un proyecto de la institución que determine la orientación del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la institución.

Puede considerársele también como el desarrollo de los equipos de trabajo, ya que la gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela.

Gestión Escolar Participativa**:** Esta Gestión escolar participativa busca favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo entre los integrantes del proyecto educativo como son los docentes, directivos, padres de familia y alumnos.

En la gestión escolar participativa los sujetos son considerados con toda su potencialidad de su creación y de sus aportes y son incorporados con base en esa estructura tripular de la gestión escolar que reúne: proyectos, actores[35].

Este estilo de dirigir favorece al directivo, ya que las tareas son distribuidas pues se trata de utilizar todos los medios que se tienen a disposición.

Además, que este tipo de gestión permite aportar de todas las instancias una solución y estrategias para solucionar los problemas que se presenten.

La dirección participativa: es cuando se involucra a todo el personal en la definición, análisis y solución de los problemas, así como las decisiones estratégicas.

El Director debe lograr en su gestión el desarrollo de la motivación y la creatividad entre todo el personal. Esto mediante una buena comunicación,

---

[35] *Ibid.*, p.21.

relaciones interpersonales y apoyo mutuo, propiciando un ambiente favorable para el auto desarrollo de sus miembros y de la escuela misma.

El director debe combinar en su gestión:

La flexibilidad al cambio: Utilizando los factores internos y externos que sé general dialécticamente en su práctica directiva para afianzar la estabilidad interna de la organización escolar.

El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local.

Partiendo de los planes anuales de trabajo, con objetivos definidos y metas establecidas, tener la flexibilidad para realizar ajustes, según las necesidades que se vayan presentando detectadas en la evaluación constante del proceso administrativo[36].

La gestión escolar, por tanto, parece implicar, entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diferentes formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una institución educativa.

Dichas formas tienen que ver necesariamente con la manera en que se tomen las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que el centro promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione.

De manera general la gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable de aplicarla ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos.

Pero la gestión escolar no se reduce a la función exclusiva para el director, sino que se pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en relaciones que a su vez, se establecen entre

[36] *Ibid.*, p.14.

los diferentes actores de la comunidad educativa-incluyendo la comunidad externa.

2.5. GESTIÓN VS. ADMINISTRACIÓN.

Otro de los elementos encontrados tiene que ver con la conceptualización antagónica entre la gestión y la función de la administración. Pozner, Barrios y Lemus, definen ambas ideas como contrarias. Desde aquí se observa a la administración como una práctica de control y racionalización sistemática[37].

La gestión es la forma en que cada organización o un grupo de sujetos deciden llegar a las metas que se plantean, pero bajo un proceso controlado, racionalizado, sistemático. Es decir, no habría tal antagonismo, si además reconocemos que existen distintos tipos de administración y de gestión. Quizá la diferencia sea la movilidad y las ideas que los sujetos tienen para conseguir los resultados y los modos de acercarse a ellos.

Por esto pudiéramos considerar que la gestión como tarea conlleva un proceso compuesto por:

- ✓ Construcción de la información
- ✓ Tratamiento de datos y referencias
- ✓ Construcción de rutas y estrategias
- ✓ Comunicación de funciones, responsabilidades y metas
- ✓ Evaluación de procesos, productos y resultados
- ✓ Rediseño de acciones para el crecimiento, la mejora o el desarrollo.

Y que todos estos puntos son procesos que desde el interior debían construirse como un proceso segmentado con ciertos resultados observables. Por tanto, la calidad de la gestión consistiría en la forma en que cada punto desarrolle en los otros una especie de red que sostiene las acciones de cada elemento en el todo y la manera en cómo se consiguen los logros e impactos.

[37] POZNER, Pilar, *El Directivo Como Gestor*, Argentina, Aique, 2000, p. 4.

La gestión considera, además, las actitudes y las capacidades de los sujetos que conforman la organización; de esta manera la facilitación, la animación, la incidencia, el entusiasmo, la orientación, la asesoría y los acompañamientos son tareas fundamentales. Se trata entonces de una actitud que se aleja lo más posible de la coacción, de la orden y del control sin sentido.

Hasta ahora, dentro del ámbito educativo se ha entendido que la actividad directiva sólo se realiza dentro del centro escolar, sin embargo, las funciones directivas no exentan a quienes desde el ámbito estructural componen el universo como directores de área, de nivel, jefes de sector, supervisores, jefes de enseñanza, etc. Esto supone que la concepción de la gestión debe formar un todo coherente, un discurso dentro del desarrollo organizacional que equilibre modos de actuar, de liderar, de conducir, de tal manera que se construya un articulado como elemento facilitador de las finalidades educativas.

Muchos de los problemas que sufre el sistema educativo son justamente los distintos lenguajes, las supuestas brechas diferenciadoras, las parcelas que cada uno posee, o las pirámides desde donde se toman decisiones, es decir, no es posible seguir actuando desde la desintegración. Así pues el sistema de administración de la educación se ha compuesto en su mayoría por docentes que de pronto se ven ante tareas que implican competencias como administradores, líderes de proyectos, contralores, asesores técnicos pedagógicos, evaluadores etc.

2.6. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Con respecto al trabajo directivo es posible señalar que se identifica como una actividad compleja y con múltiples responsabilidades y se define a la función directiva "*como expresión de un conjunto de influencias –sociales, culturales, políticas, administrativas e, incluso personales – que se le dan al*

centro educativo en interacción dinámica en el contexto más amplio en que se ubica[38]"

La función directiva significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en una organización, y le corresponde al director ejercer esta función.

En la escuela, el director actúa como organizador de los trabajadores.

El director es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a resultados concretos que fortalecen o disminuyen los objetivos a seguir.

Revisando las principales tareas del director, se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Ejercer la presentación oficial de la escuela.
- ✓ Velar por el logro de los objetivos de la escuela.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir todas las actividades de la escuela, de acuerdo con las disposiciones oficiales del sistema educativo;
- ✓ Orientar y dirigir todas las actividades de la escuela, partiendo de los objetivos educativos;
- ✓ Planificar, organizar y evaluar los medios establecidos para el logro de los objetivos;
- ✓ Ejercer la dirección de todo personal adscrito a la escuela.
- ✓ Convocar y prescindir los actos académicos y las reuniones del consejo técnico[39].

Conjuntar los esfuerzos de todo el personal para la obtención de los resultados deseados, propiciando las relaciones entre sus integrantes y el trabajo productivo de las personas que participan en la escuela a sí como los maestros y los alumnos, el personal de apoyo y los padres de familia.

Establecer los cauces de comunicación adecuada para el cabal cumplimiento de cada una de las funciones que se realizan en la escuela.

---

[38] GAIRIN, J, *La Dinamización del centro Escolar, Estrategias Para la Mejora de la Calidad Educativa, En Actas del 1er, Congreso Internacional Sobre Dirección de Centros Docentes*, Bilbao ICE ,1992.
[39] RODRÍGUEZ, María, *Función Directiva Escolar*, México, Ediciones Castillo, 1998, p.55.

El director es un profesionista que tiene como función ejercer la administración y organización de una escuela, es decir, guiar el trabajo y propiciar el desarrollo de los miembros de la institución educativa.

Los principales aspectos que atiende el director y que condicionan el ambiente de la escuela son:

- ✓ estilo de liderazgo que ejerce el director;
- ✓ la forma de comunicación que establece con el personal;
- ✓ las relaciones que propicia para que se dé la integración del personal de la escuela;
- ✓ el nivel de la organización con que trabaja;
- ✓ la forma en que se distribuye el trabajo;
- ✓ el apoyo que brinda al personal;
- ✓ su interés por los demás;
- ✓ la atención a las condiciones físicas y materiales de la escuela;
- ✓ el manejo de situaciones y la resolución de problemas;
- ✓ Las actitudes profesionales que asume[40].

La autoridad que se otorga al director de escuela es una y exclusivamente para la debida organización y correcto funcionamiento de la organización, por lo que al aceptar el puesto, asume también la responsabilidad de rendir cuentas sobre el buen o mal uso que haga de la autoridad conferida.

[40] *Ibid.*, p.60.

Se pueden establecer algunos de los elementos que necesariamente caracterizan la tarea del directivo y que atañen a los principios tipos de habilidades directivas que, de desarrollarse adecuadamente, le aseguran en alto grado un desempeño previsiblemente más satisfactorio en sus labores[41]. Estos factores los agrupamos, sin que esto signifique una clasificación formal y definitiva aplicable a cualquier tipo de directivo de la siguiente forma.

- ✓ Capacidad administrativa.
- ✓ Capacidad para la toma de decisiones.
- ✓ Capacidad de liderazgo,
- ✓ Capacidad de comunicación.
- ✓ Capacidad para la evaluación.

Administración del trabajo personal. Sin importar el tamaño, la naturaleza u otras características de la institución educativa que dirija, un director siempre se enfrentará a problemas y tomará decisiones para llegar a la solución de éstos, ahora bien si se acepta que administrar es obtener resultados a través de otras personas, ya se logra mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan mediante los esfuerzos de otros, esto significa saber delegar tareas y responsabilidades, de acuerdo con las características del personal con el que se cuenta.

En una concepción más actualizada, los centros educativos exigen un cambio radical en la función del director de una institución educativa, a quien ahora se le pide que asuma su cargo no sólo como un paso dentro de una carrera, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección, así más que meros administradores se requieren personas capases de dirigir y que sean, a la vez, eficientes organizadores.

---

[41] SUÁREZ, Herlinda, *Educación en el Distrito Federal*, México, Publicaciones del Comité Editorial del Gobierno del DF, 1999, p. 73.

Hoy día la mayor parte de los directivos carecen de una preparación profesional que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes, así como dirigir el desarrollo de la comunidad de alumnos y padres de familia.

El acceso a la función del director de escuela debería depender no sólo de la antigüedad, sino de la decisión profesional, después de un proceso de capacitación y certificación, en determinadas circunstancias, podría considerarse la posibilidad de separar la carrera del director de escuela de la docente, con requisitos iniciales adicionales, un límite de edad máxima de entrada y un desarrollo paralelo, y no secuencial, a la carrera docente.

Para mejorar esto será necesario someter a otro tipo de selección a quienes desean ingresar al servicio público dentro del ámbito educativo (como ya se hace con quienes aspiran a una dirección), probar sus competencias al respecto y por qué no, también pensar en la certificación como proceso de que regule las condiciones de permanencia.

Para lograr este nuevo perfil directivo será necesario realizar programas idóneos de capacitación para los directores de escuela en ejercicio, de tal modo que se inicien en técnicas modernas de gestión de establecimientos educacionales, de organización y manejo de sistemas.

CAPÍTULO 3.

3. BREVES ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN.

La Consulta Nacional para la Modernización de la Educación, realizada en el año de 1989, expresó la necesidad de establecer un sistema pertinente y eficiente para la formación permanente de los maestros y directivos con énfasis en la actualización.

El programa nacional para la actualización permanente (PRONAP), el cual fue creado en 1995 y en el proceso de reforma educativa tuvo como antecedente el programa emergente el de actualización de Maestros (PAEM) y el programa de actualización de maestros (PAM).

A pesar de su vida efímera, ambos programas fueron el punto de partida para la construcción de una política nacional que por primera ocasión en nuestro sistema educativo, se propuso superar la atención circunstancial a necesidades de capacitación y convertirse en una opción para el desarrollo y superación profesional permanente.

El objetivo del PRONAP fue ofrecer a los profesores y directivos de educación, la oportunidad de renovar y mejorar sus competencias profesionales, a través de cursos de capacitación, a fin de adquirir conocimientos y habilidades.

En primera etapa el PRONAP tuvo como objetivo principal la puesta en practica de las modificaciones curriculares realizadas en las escuelas a partir de 1993, se concibe a la actualización como un proceso formativo que da a los profesores y directivos en servicio para atender las necesidades del mejoramiento: la propuesta contempló programas, atreves de los cuales se ofertaron cursos en los que se revisaron temáticas en que se clasifican en tres grupos.

- ✓ Los relacionados con la enseñanza de asignatura.

- ✓ Los referentes al desarrollo de la competencia didáctica.
- ✓ Los dirigidos a mejorar las competencias de los directivos escolares[42].

Es importante puntualizar que en la primera etapa y en referencia a los cursos de formación para directores escolares no se conformó una oferta especifica para en desarrollo de competencias directivas.

En relación con esto, la coordinadora general de la unidad normativa y desarrollo para la actualización, capacitación y superación profesional de la subsecretaría de educación superior, de la secretaria de educación, dependencia de la secretaria de educación pública (SEP) señala que "… no se ha desarrollado todavía una oferta nacional en este sentido. En la actualidad, existe un proyecto que entre otras cosas elabora una propuesta para la actualización del personal directivo[43]".

A partir de la cual se estableció el programa general de educación continua (PGEC) que es definido como un instrumento nacional de regulación académica de las actividades de actualización, capacitación y superación profesional.

El instrumento operativo sigue siendo el PRONAP, pero se incorpora un cambio con la convocatoria para el diseño de propuestas de formación continua para docentes, directivos, que permitan atender mediante opciones diversas las necesidades de formación.

> "se explica en función de necesidades de la administración educativa y de las remociones o innovaciones previstas, sin que prime la intervención de los profesores en la configuración de las actividades[44]"

---

[42] SIN AUTOR, *Planeación por Competencias Para el Fortalecimiento del Grupo Académico Nacional. s/a*. consultado el 30 de junio del 2009, Disponible en *Internet* http://formacioncontinua.sep.gob.mx
[43] MARTÍNEZ, A, *Construir el Programa Nacional Para la Actualización Permanente: Del Centro de Maestros a la Escuela Para Mejorar el Trabajo de los Profesores*, México, SEP, 1997.
[44] MONTERO, A .*Diagnostico de Necesidades Formativas*, Sevilla, CEP, 1992, pp.9-10.

Se mencionan a continuación un ejemplo de un curso de capacitación proporcionados al personal directivo y sus docentes.

- ✓ Cursos generales de actualización (CGA). Oferta formativa que integra los cursos que realizan otras unidades de la SEP y dependencias gubernamentales, previa dictaminasion, son incorporados al campo de cursos a disposición de entidades federativas. de duración variable.

Esta capacitación se ha venido proporcionando a través de cursos que responden a las necesidades más apremiantes de los diversos sectores a los cuales se han ofrecido, estos cursos se han elaborado con el objetivo de transmitir conocimientos básicos sobre la actividad.

De manera general, se ha proporcionado capacitación que transmite conocimientos elementales y generales, sin embargo, las necesidades de conocimientos por parte del personal tienen que ser más específico, de tal manera que permita resolver problemas concretos, a los que se enfrentan los directivos en la vida cotidiana de su quehacer profesional.

La capacitación nos lleva a plantear algunos interrogantes y reflexiones; ya que ella asume un rol protagónico como forma de solucionar gran parte de los males por los que atraviesa la educación y sus protagonistas.

> "… la identificación […] de los maestros [y directivos escolares] que laboran en la Ciudad de México, permite apreciar que en la medida que no se apoye, el conjunto educativo-fundamentalmente publico-será incapaz de responder con prontitud a los problemas actuales."[45]

En este proceso de construcción y puesta en práctica de propuestas formativas se inscribe el presente trabajo, en la perspectiva de encontrar

[45] SUÁREZ, Herlinda, op. *cit*., p.11.

elementos pertinentes y relevantes que incidan en la transformación del directivo.
Como ya es bien sabido en el sector educativo público las personas que dirigen a una institución lo hacen porque se llega de forma escalafonaria y muchas veces estas personas no tienen los conocimientos ni las habilidades necesarias para poder aplicarlos.

Considero que este tema en particular no se ha comprendido por parte del sector público ya que es ahí donde vemos que hay una enorme carencia por parte del personal directivo al dirigir a una institución educativa.

> "La formación continua o continuada es la que se adquiere en el mismo ámbito laboral y su finalidad va más bien dirigida a la preparación para el ejercicio de un puesto de trabajo concreto o para actualizar las competencias laborales.[46]"

En la actualidad los trabajadores y directivos de una organización no profesional, requieren de cursos de capacitación que satisfagan sus necesidades de conocimientos específicos en el área que ellos se desarrollan y relacionados básicamente con las funciones que estos realizan.

3.1. CAPACITACIÓN.

A través de la capacitación se ofrece una alternativa de desarrollo a los trabajadores de cualquier organización, habilitándolos para su trabajo, y brindándoles la oportunidad de ser parte activa en la organización.

La capacitación es definida por la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento (UCECA) de la secretaria del trabajo y previsión social de la siguiente manera.

[46] SARRAMONA, Jaime, *La Formación Continua Laboral*, España, Biblioteca Nueva, 2002, p.19.

"acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo especifica e impersonal[47]"

En otras definiciones proporcionadas por los siguientes autores se considera a la capacitación como:

"La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo[48]."

"La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve[49]."

"Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

---

[47] SALVADOR, Cruz Elsa y Ma. Elena Vázquez Rojas, *La Capacitación Como Factor Determinante en el Desarrollo Personal del Servidor Publico*, México, 1983, p. 102.
[48] DESSLER, Gary, *Administración de personal,* México, Prentice-Hall-Hispanoamericana, 1996, p.238.
[49] GALICIA, Arias Fernando L. *Administración de Recursos Humanos Para el Alto Desempaño*, México. Trillas, 2006, pp.771.

Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos[50]."

"Capacitación es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud[51]."

En las definiciones anteriores no sólo consideran a la capacitación como la acción destinada a desarrollar aptitudes al trabajador, sino que además considera que es un proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la cual se transmite el conocimiento, desarrollar las habilidades del trabajador, esto le permitirá al trabajador enfrentarse a problemas futuros, y a aquellos concernientes a su área específicamente de trabajo.

Cuando hablamos de capacitación nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia, por ejemplo, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia.

La capacitación nos permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar un desempeño exitoso.

En la capacitación deben integrarse conceptos esenciales tales como:

[50] CHIAVENATO, Idalberto. *op. cit., p.268.*
[51] MENDOZA, Núñez Alejandro, *Capacitación para la calidad y productividad*, México .2ª edición, 2000, p. 194.

CONCEPTO	AUTOR	SIGNIFICADO
Educación	Chiavenato	Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente (familia, escuela, trabajo), recibiendo y ejerciendo influencias en su relación con el durante toda su existencia para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.La educación es la preparación para la vida y por la vida[52].
Entrenamiento	Reyes Ponce	Toda clase de enseñanza que se le da con fines de preparar trabajadores y empleados , convirtiendo sus capacidades, innatas en capacidades para un puesto u oficio, este autor considera que existen tres tipos de entrenamiento: practico (adiestramientos), entrenamiento teórico (capacitación), y un entrenamiento especial llamado desarrolló[53].
Adiestramiento	Reyes Ponce	Entrenamiento de carácter práctico que habilita para adquirir destrezas para un puesto concreto. Es necesario para todo tipo de trabajo aun suponiendo una capacitación previa.
Desarrollo	Chiavenato	Es la educación que tiene por objeto, ampliar, desarrollar, y perfeccionar al

[52]CHIAVENATO, Idalberto. *op. cit., p.326.*
[53] REYES, Ponce Agustín, *Administración de Empresas Teoría Práctica, México,* Limusa, 1973, p.177.

		hombre para su crecimiento personal en determinada carrera en la empresa o para estipular su eficacia y productividad a su cargo. Su objetivo es alargo plazo para dar al hombre conocimientos que sobrepasan a los exigidos del cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas[54].

En síntesis, la educación es un término muy amplio que implica adquirir infamación, hábitos, valores, actitudes, habilidades, etc. que preparan al individuo para la vida, dentro de la sociedad, formándolo útil y responsable dentro de ella, en términos breves, el entrenamiento implica adquirir conocimientos y habilidades para realizar una tarea motora intelectual particular.

La educación prepara al individuo para desempeñarse de manera adecuada en una sociedad, el entrenamiento prepara al individuo para determinado oficio o profesión, el adiestramiento pretende proporcionar , mejorar y perfeccionar las habilidades motrices en los obreros y empleados generales, el desarrollo Pretende formar hábitos (responsabilidad, cooperación, veracidad), sociales (seriedad, limpieza, puntualidad) y de trabajo (orden, disciplina, atención), va dirigido a todo el personal, pero de manera particular a los ejecutivos.

A semejanza del adiestramiento y la capacitación, el desarrollo forma parte del entrenamiento, por lo tanto, de la educación.

El adiestramiento, capacitación y desarrollo forman un continuo educativo que buscan la excelencia de las cualidades humanas, innatas o adquiridas para el bien de la persona y de la sociedad.

[54] *Ibid*., p.180.

La capacitación, como alternativa de educación, permite al trabajador adquirir los conocimientos necesarios para un buen desempeño en su área de trabajo.

Con el desarrollo de la tecnología, las organizaciones requieren de una capacitación que realmente satisfaga las necesidades de los conocimientos que se requieren específicamente en el área de trabajo.

3.2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorables todavía de parte de la población y de algún segmento del sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la "educación "no es otra cosa que una inversión.

De igual forma pasa lo mismo con la capacitación, no es más que una inversión, la cual ayuda en gran manera a mejorar las habilidades, o en dado caso a dar las herramientas necesarias para poder desarrollar un trabajo acorde a las necesidades de la organización.

> "La variedad de necesidades de los adultos en materia educativa es muy amplia. Cada persona tiene un conjunto de necesidades particulares; por tanto, el adulto está motivado para participar en una actividad organizada de aprendizaje, si advierte que eso lo ayudara a resolver un problema personal, social o profesional[55]…"

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

[55] BORGES, José Luís, *Sistema Integral de Capacitación y Escalafón para la Administración y Desarrollo de Personal*, p.63.

Mediante esta táctica los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc. en otras palabras les convienen tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas; Como podrá apreciarse la capacitación comienza con una inversión que las organizaciones deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad para mejores logros.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos.

El personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral, La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación[56].

Como se observa la importancia de la capacitación es muy profunda, ya que ésta mejora las habilidades del trabajador dando las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de forma adecuada.

En conclusión la capacitación es importante, porque permite:

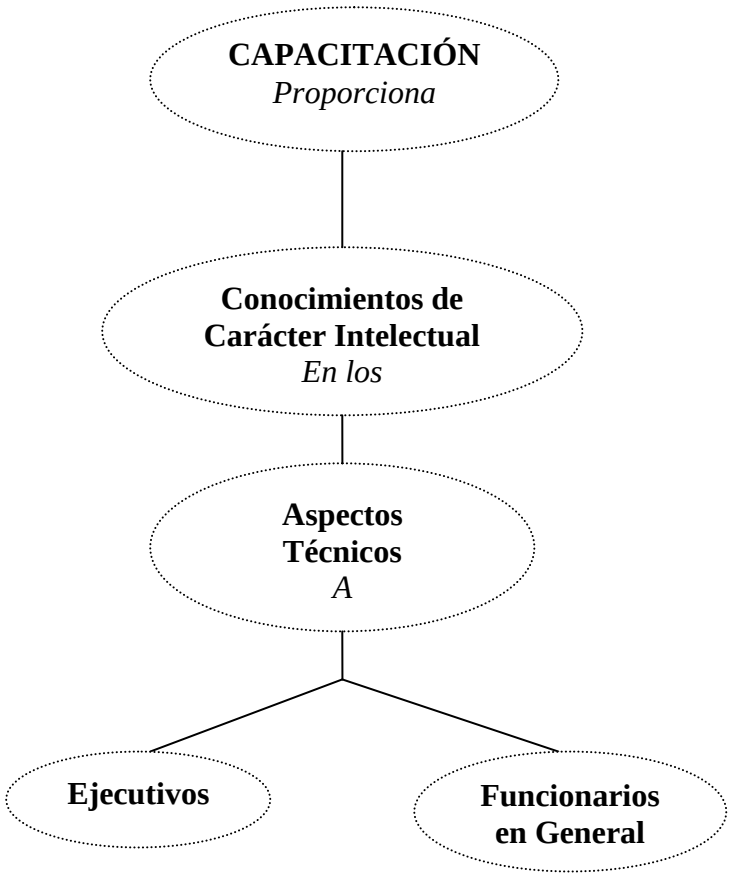
- ✓ Consolidación en la integración de los miembros de la organización.

[56] GONÁLEZ, de la Rosa Jesús, *Diseño de una Metodología para Evaluar el Impacto de la Capacitación en la Empresa*, México, STPS, 1982.

- ✓ Alta productividad
- ✓ Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- ✓ Mejora el desempeño de los colaboradores.

De forma general con la capacitación se pretende proporcionar elementos o conocimientos, técnicos y administrativos para su aplicación en puestos técnicos o ejecutivos.

La capacitación tiene como propósito proporcionar nuevas ideas, experiencias, conocimientos y actitudes en empleados y directivos. (ESQUEMA 3.1)



ESQUEMA 3.1

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración, es un proceso que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de

su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Con La capacitación mejoran los niveles de desempeño.

> "…la formación enriquece a la persona en su conjunto, le abre nuevas perspectivas en el campo del conocimiento y ayuda a hacer de la actividad laboral una fuente de satisfacción personal[57]…"

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización ya que Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

3.3. CAPACITACIÓN FORMAL E INFORMAL.

La capacitación formal es el proceso a través del cual se transmite a los trabajadores los conocimientos necesarios para un mejor desempeño en su trabajo.

En la capacitación formal se utilizan métodos de enseñanza formales.

Estos métodos son: aquellos que tienen un objetivo claro, preciso, echan mano de controles exactos, específicos, rigurosos , la información es precisa y se analiza bajo condiciones controladas para evitar o disminuir la influencia de variables extrañas al propósito que se tiene: identificar la relación entre capacitación y los resultados observados después de ejecutada la misma[58].

Los cursos, seminarios, talleres, laboratorios, audiovisuales entre otros son métodos de capacitación formal.

---

[57] UCECA, *Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresas*, Secretaria del trabajo y previsión social, México, 1979, pp.13-23.
[58] GONZÁLEZ, de la Rosa Jesús, *op. cit*., p.55.

Los cursos o seminarios son métodos formales. Que constituyen los recursos de desarrollo que proveen al trabajador, de los conocimientos esenciales que requieren para realizar sus diversas tareas.

En cuanto a la capacitación informal. Es el proceso que permite a los trabajadores obtener conocimiento, aptitudes, habilidades y las destrezas para realizar eficiente mente el trabajo. Estas pueden ser adquiridas a través de la experiencia.

El conocimiento que se adquiere en este tipo de capacitación es a través de métodos informales. Estos son definidos como:

> "aquellos que por falta de objetivos final claro y preciso o de control específico y riguroso no permite manejar y controlar la información bajo condiciones….[59]" (14)

La plática y la observación son los métodos de la capacitación informal.

La observación este método informal de transmisión de conocimientos proporciona al trabajador la oportunidad de identificar, siempre en relación con su propio trabajo y funciones, la forma concreta de cómo se realizan las tareas en otras áreas, departamentos e incluso en otras organizaciones a través de la observación.

A través de la capacitación puede transmitirse al trabajar conocimientos generales. Estos conocimientos le permitirán desarrollar las habilidades, destrezas y aptitudes para realizar labores comunes en distintas áreas de trabajo.

[59]UCECA. *op. cit.*, p.14.

3.4. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

Establecer los objetivos de la capacitación de manera que sean concretos y medibles, es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Por otro lado, tenemos que entre algunos de los objetivos generales de la capacitación, se encuentran:

- ✓ Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

- ✓ Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

- ✓ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados partiendo de términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

- ✓ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

- ✓ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

Por lo expuesto anterior mente, se puede decir que la capacitación ayuda a cualquier organización a contar con personal mejor preparado/calificado , y además ésta propicia que "… reúnan la cantidad ,calidad y oportunidad de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para desempeñar las tareas que le son encomendadas, dentro de la institución[60]."

El planear la capacitación en una organización tendría por objeto el prever alternativas de solución para aquellos factores que de una o de otra manera afecten el adecuado desempeño de las funciones del personal.

> "Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación,… es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación[61]."

Las organizaciones deben construir y proporcionar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

3.5. NECESIDADES DE FORMACIÓN / CAPACITACIÓN.

La identificación de necesidades formativas se articulan en tres ejes: en director; la escuela; y la sociedad. La intencionalidad de la exposición es enfatizar en *las necesidades individuales de formación de los directores escolares* con las necesidades de la escuela como organización y las necesidades sociales, todo desde la perspectiva del cambio educativo y las

[60] BORGES, José Luís, op. cit., p.38.
[61] MENDOZA, Núñez Alejandro, *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo*, México, Trillas, 2002, pp.

demandas sociales conformadas en relación con los nuevos entornos educativos.

Las necesidades sociales están referidas a los cambios en el entorno social, el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y su impactó en los centros educativos y por ultimo, las necesidades individuales se identifican con las necesidades del director en relación con su desempeño y su formación profesional.

> "se configura y toma cuerpo la necesidad de diseñar y organizar propuestas de formación, particularmente orientadas a mejorar las capacidades y saberes que estos actores clave tienen en cada institución educativa."(Poggi .2001:5).

El significado de necesidad es aparentemente censillo, pero resulta pertinente revisar algunas definiciones tales como:

> "La palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte[62]."

En esta definición se plantea la idea mas frecuentemente generalizada sobre la necesidad.
La unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la Secretaria del Trabajo y Previsión social (UCECA) señala lo siguiente:

> "… enmarcado la palabra necesidad, esta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema[63]…"

---

[62] TOM ,H Boydell, *Una Guía al Identificación de Entrenar Necesidades*, British Association for commercial and Industrial Education, Londres1971, P. 4
[63] UCECA. , *op. cit*., pp.10-11.

Entonces, al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Un punto importante que sobresale en los dos párrafos anteriores es el de *las carencias* aun cuando éstas no se aprecian, pudiendo referirse a limitaciones físicas del trabajador, a falta de herramientas para desempeñar su trabajo.

La realidad es que la capacitación y el adiestramiento constituyen una forma educativa extra escolar, mediante la cual todos los trabajadores de todos los niveles dentro de una organización productiva, tiene la posibilidad de incrementar, sus habilidades, conocimientos y destrezas.
En otras palabras desarrollar sus aptitudes para superar técnica y profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo.

En conclusión la capacitación es la actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa, esperando obtener un cambio en la actividad del colaborador.

¿Qué son las necesidades de capacitación?, son el vínculo entre los objetivos de la organización y las acciones de capacitación, una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado, el punto de partida para plantear el desarrollo del personal, el fundamento en que se basan los planes y programas de la capacitación, el principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de las organizaciones.

El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa, algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las organizaciones se modifican, ya sea para cambios planteados o por la influencia de factores externos.

La capacitación es la función educativa de una organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de sus colaboradores.

3.6. MEDIOS PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Para proporcionar capacitación se debe tener una necesidad, lo primordial es que exista una razón que dé vida a la capacitación es preciso realizar una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar un programa competente de capacitación

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

a. Evaluación de desempeño.

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

b. Observación

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, perdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

c. Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

d. Examen de empleados

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

e. Modificación de trabajo

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

f. Entrevista de salida

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de corregir.

g. Análisis de cargos

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Con la explicación antes mencionada se puede decir que la capacitación, habilita al personal de una organización sobre tareas a realizar específicamente , mejora los conocimientos y las habilidades, la cual va dirigida a empleados y a ejecutivos, proporcionando nuevas ideas , experiencias y actitudes.

De forma general la capacitación radica en una actividad planeada y basada en necesidades reales de las organizaciones y se orienta al cambio den los conocimientos, habilidades y actitudes de los actores involucrados.

3.7. CULTURA DE CAPACITACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR.

Es necesario construir una cultura, un espíritu de capacitación. Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el líder, o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toma

decisiones; todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de capacitación.

Para crear en una empresa una real cultura de capacitación debe visualizase esta función como:

- ✓ Una filosofía de trabajo, la capacitación debe ser una verdadera filosofía de trabajo.

- ✓ Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales.

- ✓ Todos, sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación no nadabas el departamento responsable o la dirección.

- ✓ La capacitación debe ser para todos[64].

Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización debe ser un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crecer y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar las actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores.

Contribuir a fortalecer y a ampliar las capacidades competitivas del personal de una organización. Ante las circunstancias como las que vive el mundo hoy, el comportamiento se debe modificar y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo.

La cultura de la capacitación es fundamental para conseguir que los trabajadores comienzan a asumir diversos roles y un perfil más flexible con el fin de sacar el trabajo adelante, Si bien los trabajadores continúan con sus

[64] SILÍCEO, Aguilar Alfonso, *Capacitación y Desarrollo del Personal*, México, Limusa, 2007, p. 61.

antiguas labores, también desempeñan otras actividades que no realizaban anteriormente, ayudándose mutuamente en sus respectivas tareas. Es decir, simultáneamente, los trabajadores asumen una mayor responsabilidad por el proceso de actuación y tienen un mayor nivel de involucramiento y compromiso con la tarea a realizar.

La cultura de la capacitación abarca cambios hasta personales que se reflejan, por ejemplo, en la aparición de nuevas inquietudes, habilidades y en una revalorización positiva del trabajo: si bien no se produce una inhabilitación de las formas de enajenación en el trabajo, el hecho de que sean los mismos trabajadores quienes definen qué, cómo, cuánto y para quién se produce, permite que el trabajo deje de ser algo totalmente ajeno a la persona del trabajador y pueda ser comprendido como una totalidad significativa.

En conclusión: la cultura de la capacitación, es primordial para conseguir una mayor competitividad ya que es la construcción de nuevos hábitos, valores, actitudes, habilidades, etc.; que pueden dar consistencia a la identidad y fortaleza de una organización.

Finalmente, y con todo lo mencionado durante los tres capítulos anteriores el directivo debe tener las habilidades de *planificar, organizar, crear equipo, decidir, coordinar, informar, presupuestar y la toma de decisiones;* hoy se le exige al directivo que impulse el desarrollo organizacional, el ejercicio del liderazgo, de la gestión y de la rendición de cuentas.

La idea de la perfección directiva se asemeja más a un proceso racionalizado y estructurado de tal manera que en las escuelas se construya una serie de dispositivos internos y externos que permitan la segmentación de los quehaceres, funciones, atribuciones y responsabilidades para producir escenarios favorecedores.

Para que desde la escuela se contribuya al mejoramiento de la calidad de la educación, es necesario que el director perfeccione su actividad, a través de la dirección.

No es posible pensar en un sistema educativo que siga sosteniendo que un directivo sólo por ser docente esté facultado para dirigir los destinos de una organización escolar hay que capacitarlos, ya que la capacitación laboral permite aumentar los niveles de productividad y competitividad.

Se trata de una práctica alternativa que le permiten a quien trabajan en una organización apropiarse de herramientas para su puesto de trabajo.

Es indispensable que los directivos asuman un nuevo rol en la construcción de una realidad escolar, en la que la toma de decisiones para mejorar, por lo tanto, las estrategias de formación y de actualización para ejercer la práctica directiva han de ser adaptadas de manera concurrente con las competencias profesionales.

En esta dinámica la formación de directivos escolares ha de tener como horizonte configurar un perfil profesional que los convierta en líderes del cambio educativo, con competencias que permiten potenciar la participación.

Por ello la capacitación se convierte en un eje primordial de las estrategias de competitividad, finalmente, y para concluir la investigación propondré un manual de capacitación el cual está dirigido principalmente a los directivos escolares, el cual se propone contribuir a que el directivo escolar opere con una gama de herramientas.

CAPÍTULO 4.

4. PROPUESTA DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DIRECTIVO CON OBJETO DE MEJORAR LAS HABILIDADES LABORALES.

La capacitación del Directivo Escolar nos lleva a plantear algunas interrogantes y reflexiones; ya que ellos asumen un rol protagónico como forma de solucionar gran parte de los males por los que atraviesa la educación.

Por otra parte, el ingreso de medios tecnológicos al ámbito escolar, resultarían inútil si únicamente los usara en forma lúdica por tal motivo surge la necesidad de realizar cursos de capacitación en los cuales se mejoren las habilidades laborales de los actores involucrados.

4.1. FUNDAMENTACIÓN.

Se orienta a promover la capacitación situada en las organizaciones públicas, específicamente en el sector de la educación, para lo cual se desarrollan estrategias y herramientas específicas. Dentro de las estrategias se encuentran: el fortalecimiento de los equipos de trabajo, la instalación de espacios de intercambio y desarrollo de comunidades; la recuperación, sistematización y difusión del conocimiento construido en las organizaciones públicas, la instalación de la cultura de la capacitación.

Entre las herramientas, podemos mencionar los planes institucionales de capacitación, las guías metodológicas para su elaboración, el acompañamiento y la asistencia técnica a los organismos en materia de innovaciones en capacitación y el registro de Prestadores que constituye una base de capacitadores e instructores capaces de clarificar la demanda institucional de capacitación y de diseñar y desarrollar actividades acordes con ésta, atendiendo a la construcción de competencias requeridas y a los resultados de producción de las organizaciones en las que tienen o tendrán lugar las actividades.

En esa cadena de procesos destinados a capacitar al personal de las organizaciones, los instructores comparten junto con los responsables institucionales de la capacitación, la responsabilidad de que las acciones de formación se orienten a producir impacto sobre las personas, los equipos de trabajo y los objetivos institucionales, en diferentes áreas de trabajo y en diversidad de dominios temáticos. Para lo cual, los planes de capacitación constituyen una herramienta de trabajo y una guía para la elaboración de diseños que atiendan a producir impacto.

En la línea de promover una cultura de la calidad de la capacitación en las organizaciones públicas, se ha propuesto un conjunto de criterios para la presentación de diseño de capacitación que operan como orientaciones interesados a mejorar la anticipación y previsión de las actividades a desarrollar.

4.2. CONTRIBUCIÓN ESPERADA.

Se espera que la capacitación contribuya a mejorar la calidad de las tareas a realizar por parte del personal de una organización, la capacitación se propone contribuir a que las organizaciones públicas diversifiquen la variedad de estrategias de capacitación (tales como cursos y talleres, formación en el puesto de trabajo, entre otras) y amplíen el número de actores involucrados en el proceso formativo en la organización.

La utilización de estas herramientas permite a las organizaciones públicas mejorar la calidad de sus procesos formativos en cuanto a aspectos técnicos y en cuanto a la incorporación y el compromiso de los diferentes actores en un trabajo colaborativo: directivos, instructores y destinatarios de la capacitación.

Por otro lado, se espera que los inscritos adquieran una visión del Sistema de Capacitación, como herramienta, en síntesis, se espera lograr la máxima incidencia de la formación en los objetivos y resultados institucionales.

4.3. DESTINATARIOS.

Está dirigido principalmente a los directivos escolares, para participar en la capacitación, todos los inscritos deberán tener acceso a Internet y a una cuenta de dirección de correo electrónico.

4.4. OBJETIVOS.

La capacitación se propone contribuir a que el directivo escolar opere con una gama de herramientas conceptuales y prácticas con las cuales pueda desempeñarse con eficiencia y eficacia.

- ✓ Ubicar la capacitación laboral como un proceso educativo en las organizaciones públicas educativas que contribuye al logro de resultados y a la generación de competencias.

- ✓ Identificar diferentes modalidades de capacitación que recuperen los espacios formativos que tienen lugar en las organizaciones públicas tales como aulas computación.

- ✓ Caracterizar al directivo escolar y al personal en situación de capacitación laboral, en sus aspectos cognitivos, motivacional, evolutivo y laboral.

- ✓ Apropiarse de herramientas teóricas y prácticas para la elaboración de un diseño de capacitación ajustado a las necesidades organizacionales y de los participantes.

- ✓ Experimentar, a través de la realización de actividades, diversas situaciones vinculadas con el diseño de actividades de capacitación y la coordinación de grupos de aprendizaje en espacios de capacitación laboral.

4.5. CONTENIDOS.

Los contenidos serán seleccionados en función de la contribución esperada, de los destinatarios y de los objetivos de aprendizaje formulados, tanto como de la utilidad para los participantes y porque facilitan una visión amplia de los elementos necesarios para la elaboración de una propuesta de capacitación.

Los contenidos tendrían que resultar interesantes para los participantes, toda vez que promuevan la activación, revisión y enriquecimiento de sus conocimientos previos y el desarrollo de propuestas formativas.

Respecto de la secuencia, si bien ésta no es rígida, se pretende que respete la lógica del proceso de diseño (sin desatender su carácter general) y que facilite a los participantes el uso de los contenidos.
La propuesta de esta capacitación, es que los temas de los distintos bloques se integren en el proceso de elaboración de un diseño de capacitación, Los contenidos se han agrupado en unidades temáticas.

La capacitación laboral del directivo escolar en las organizaciones públicas.

- ✓ La capacitación como respuesta a: un proyecto de cambio organizacional, a la actualización de competencias laborales, a la resolución de un problema, a la evolución de las profesiones y oficios. Planificación de la capacitación. Explicitación de los resultados esperados de la capacitación.
- ✓ La construcción y el ajuste de la demanda de capacitación desde el diseño: fuentes documentales, actores claves y estrategias.
- ✓ Las estrategias de capacitación: estrategias centradas en el puesto de trabajo, estrategias fuera del puesto de trabajo. La capacitación en aula como una reconstrucción de la realidad laboral: de la capacidad a la construcción de las competencias.

4.6. EL DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN.

- ✓ La construcción del diseño a partir de la demanda institucional.

- ✓ Traducción de la demanda de capacitación en resultados para la organización y en objetivos de aprendizaje.

- ✓ Contenidos. Criterios para la selección, secuenciación y organización.

- ✓ Estrategias metodológicas. Criterios de selección. Planificar la transferencia de los aprendizajes: anticipar la construcción de las competencias.

- ✓ El manejo del tiempo.

- ✓ La evaluación en capacitación laboral: evaluación de los aprendizajes, de satisfacción y de impacto.

- ✓ Otras estrategias de capacitación: criterios para seleccionarlas y para planificarlas, habilidades para conducirlas.

4.7. SESIONES DE CAPACITACIÓN.

- ✓ Los encuentros o sesiones de capacitación como momento de realización del diseño, de interacción, de encuentro entre los destinatarios, capacitadores y el objeto de aprendizaje. La tensión cumplimiento – flexibilidad.

- ✓ La construcción compartida de acuerdos para el aprendizaje.

- ✓ Los encuentros desde una mirada longitudinal y desde una mirada transversal: apertura, desarrollo y cierre.

- ✓ La coordinación de espacios de aprendizaje: facilitar el aprendizaje, observar el proceso grupal, propiciar la comunicación, facilitar la información, asesorar, retroalimentar.

4.8. METODOLOGÍA.

Dado que la modalidad será semipresencial, se alternará entre encuentros presenciales y actividades no presenciales, a realizar mediante la participación en una plataforma educativa virtual, accesible a través de Internet.

En los encuentros presenciales (serán cinco), y en el trabajo no presencial, se desarrollarán actividades individuales y grupales en las cuales se obtendrán diferentes producciones que den cuenta de:

- ✓ la revisión de las ideas, conocimientos previos y actitudes hacia el ejercicio del directivo escolar.

- ✓ la apropiación y uso de nuevos saberes,

- ✓ el análisis y la revisión de las propias prácticas,

- ✓ la elaboración de nuevas propuestas para la acción.

Se espera que el actual o futuros directores escolares, vivencien, en forma personal, los procesos y actividades conducentes a revisar y/o planificar sus propias actividades. Para ello, la estrategia incorpora diferentes técnicas:

exposición dialogada, pequeños grupos de discusión, análisis de casos, role-playing, análisis y debate a partir de vídeos, lectura y discusión de textos y actividades no estructuradas. En la plataforma educativa la interacción se promoverá, fundamentalmente, a partir de los foros de discusión y del uso del correo electrónico.

A través de estas técnicas, la estrategia se propone un recorrido flexible a partir de los saberes y experiencias previas de los participantes para facilitar la producción progresiva del diseño de capacitación que integre saberes previos y nuevos aprendizajes. La selección y la secuencia de técnicas en el marco de la estrategia responden a necesidades institucionales, objetivos de aprendizaje, características de los participantes y de los contenidos, al espacio y a los tiempos disponibles.

4.9. RECURSOS Y MATERIALES DIDÁCTICOS.

- ✓ SELECCIÓN DE BIBLIOGRAFÍA actualizada relacionada con la temática.

- ✓ CUADERNILLO DE ACTIVIDADES con propuestas variadas que posibiliten la reflexión y fundamentación sobre y desde la práctica.

- ✓ VÍDEOS: se utilizarán vídeos diseñados con finalidades educativas y segmentos de películas del circuito comercial utilizadas con fines de enseñanza; en estos materiales se observarán, entre otros aspectos, los momentos de un proceso de gestión de la capacitación, diferentes estrategias de enseñanza, los roles y la implicación de los capacitadores.

- ✓ RECURSOS DE LA PLATAFORMA EDUCATIVA: acceso a bibliografía, correo electrónico, foros de discusión, páginas web sugeridas, anuncios del tutor, propuesta de actividades, etc.

- ✓ GUÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE DISEÑOS DE CAPACITACIÓN.

4.10. MODALIDAD.

Semipresencial. Se llevarán a cabo cinco o seis encuentros presenciales y se realizarán distintas actividades no presenciales a través de la participación en una plataforma educativa, de acuerdo con lo expresado en los puntos Metodología y Recursos y materiales didácticos.

4.11. EVALUACIÓN.

La evaluación será de proceso y de producto. En el primer caso, los participantes serán evaluados a partir de la realización de las actividades individuales y/o grupales propuestas en el los encuentros presenciales y en el trabajo en la plataforma educativa. En el segundo, a través de la presentación de:

- la producción un diseño básico para un curso en el área de su especialidad,

- la producción del diseño de un encuentro o sesión de capacitación para su área de trabajo. Para la evaluación de ambos diseños, se tendrá en cuenta el ajuste de los mismos al instrumento "Componentes para la elaboración de un diseño de capacitación". Ambos diseños, para ser aprobados, deberán cumplir los siguientes criterios: contextualización en una organización pública educativa, comunicabilidad; adecuación a la demanda; coherencia interna; fundamentación de selección y de secuenciación de contenidos y de estrategias metodológicas; reflejar la incorporación de los contenidos del taller de formación de instructores.

Se prevé una instancia de desarrollo de microclases que tomarán un segmento de aproximadamente cinco minutos del plan del encuentro diseñado. Esta instancia tiene una finalidad de reflexionar acerca de la puesta en práctica de los diseños y de analizar diversas dimensiones de la práctica del capacitador.

REQUISITOS DE ASISTENCIA.

Ochenta por ciento de asistencia obligatoria a los encuentros presenciales.

REQUISITOS DE APROBACIÓN.

Cumplimiento de la asistencia obligatoria, entrega de los trabajos parciales y finales en tiempo y forma, participación en la plataforma educativa, particularmente, en al menos el 60 % de los foros.

LUGAR.

Escuela, zona escolar o alguna unidad UPN o de capacitación del magisterio (CAM) ----------

DURACIÓN EN HORAS.

24 (veinticuatro) horas reloj presencial, distribuido en cinco encuentros de tres horas cada uno y 16 dieciséis horas de trabajo en plataforma.

CRÉDITOS

40 (cuarenta).

De forma general y con lo ya mencionado anteriormente, con la capacitación se pretende que los actores que dirigen a una organización educativa puedan desarrollar sus habilidades y mejorar sus competencias laborares todo esto para un buen desempeño en su área de trabajo.

La capacitación es una herramienta esencial para la Administración de Recursos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización ya que mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles e incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

Entendemos que la capacitación debe ser una actividad sistemática, planificada y permanente. El propósito general es preparar, desarrollar habilidades y aptitudes necesarias para el mejor desempeño, en búsqueda de producir resultados de calidad, dar excelentes servicios, prevenir y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

En el presente trabajo se ha presentado una problemática educativa, relacionado específicamente con la formación de los directores escolares y proponiendo un *manual de capacitación para el personal directivo con objeto de mejorar las habilidades laborales.*

CAPÍTULO 5.

5. EL PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN SINDICAL EN LA CAPACITACIÓN DE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES.

Las actuales tendencias que determinan la conducta de los agentes y organizaciones se configuran en torno al avance tecnológico y a las nuevas formas de administrar los recursos con los que cuenta la organización.

De ahí la importancia de la capacitación del magisterio y de la instauración y desarrollo de un sistema de capacitación al interior de la organización.

Las acciones del proceso de capacitación al magisterio están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, que buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. El objetivo central es generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización, en este caso, de la Secretaría de Educación Pública para cubrir los objetivos de la educación pública en nuestro país.

Para que la propuesta antes mencionada pudiera tener una aplicación real se tendría que realizar una negociación con el SNTE, ya que como es de nuestro conocimiento, es un factor fundamental, prácticamente el que se encarga de la educación en nuestro país ya que es una organización gremial única.

Para contextualizar lo que significa el SNTE mencionaré, a manera de síntesis, algunos aspectos muy generales de su historia. En diciembre de 1943, se constituye la agrupación nacional de trabajadores de la educación para el estudio, defensa y mejoramiento de sus intereses comunes.

La agrupación de trabajadores toma el nombre de Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, que podrá usar indistintamente las Siglas S.N.T.E.

El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación lo integran trabajadores de base, permanentes, interinos y transitorios al servicio de la educación, dependientes de la Secretaría de Educación Pública, de los gobiernos de los Estados, de los municipios, de empresas del sector privado, de los organismos descentralizados y desconcentrados, así como los jubilados y pensionados del servicio educativo.

SU CONSTITUCIÓN.

El día veintiséis de diciembre de 1943, reunidos en el salón de Espectáculos del Palacio de Bellas Artes de esta ciudad de México, Distrito Federal, los delegados al Congreso de Unidad Magisterial con la asistencia de los miembros del Comité Coligado de Unificación Magisterial y los Comités Ejecutivos de los Sindicatos Nacionales STERM, SUNTE y SMMTE acordaron disolverlos con el fin de constituir una Organización Única de los Maestros, Trabajadores Técnicos, Administrativos y Manuales al servicio de la Secretaría de Educación Pública.

SU ORGANIZACIÓN.

La organización del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación está constituida para interactuar entre sí, y desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de resultados referentes a la educación[65].

El lema del Sindicato es: "Por la Educación al Servicio del Pueblo".

[65] SIN AUTOR, *Quienes Somos*, s/a, Consultada el 18 de octubre del 2009, México, Disponible en *Internet* www.snte.org.mx

5.1. EL MAGISTERIO EVIDENCIAS DE DESNATURALIZACIÓN GREMIAL.

Por la forma histórica como se fue configurando el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), es sumamente difícil impulsar en él una propuesta de capacitación laboral, para reorientarlo hacia auténticas y legítimas funciones en defensa de los maestros y directivos en apoyo a una mejor capacitación laboral.

La formación de maestros y directivos debe ser continua y su actualización permanente, Para que quienes presten el servicio educativo sean los mejores y estén habilitados para desarrollar de forma adecuada su trabajo en específico, que los directivos sean valorados por su nivel de competencia.

En los capítulos anteriores se brindó un panorama bastante amplio de las características y los problemas que se encuentra la población de los directivos escolares cuando se enfrenta a cambiantes situaciones laborales.

5.2. NEGOCIACIÓN DE LA CAPACITACIÓN PROPUESTA CON EL SINDICATO.

La propuesta se orienta hacia una alternativa desarrollada y con seguimiento para que se logren los resultados para la cual se creó.

En primer lugar, se hablaría de la formación profesional que re quiere el personal que está frente a una institución educativa, Se fijaría un salario mínimo profesional y las categorías laborales básicas, Será Una negociación de adaptación laboral.

Los contenidos de la negociación se referirían a categorías y puestos de trabajo con un régimen de licencias, una estructura salarial vs. Régimen de productividad, procedimientos, especiales de reconversión y capacitación.

5.3. CONTENIDOS DE LA NEGOCIACIÓN.

El *primer núcleo* se refiere a las relaciones de intercambio entre el trabajo y el salario.

Esto significa qué cantidad de trabajo y qué cantidad de salario se le va a pagar al personal que se capacite. De manera tal de adecuarse a las correcciones necesarias para atender dicha carencia, a manera de ejemplo mencionaré la siguiente:

La introducción de nuevas tecnologías, que imponen nuevas y más imaginativas formas de discusión sobre la capacitación, que permitan un equilibrio entre las nuevas necesidades requeridas.

Debe señalarse, además, que la promoción a puestos de categoría superior ha de realizarse con base en la capacidad del individuo. En caso de trabajadores que demuestren estar igualmente capacitados, partiendo de términos de aptitudes y eficiencia o en igualdad de circunstancias o méritos, habrá de promoverse a quien goce de mayor antigüedad.

Un *segundo núcleo* hace referencia a la calificación profesional.

Dichos conceptos aluden a la posibilidad de que el trabajador efectúe las diversas tareas que sean requeridas por el proceso productivo y que pueda adaptarse a las diversas tecnologías que se utilicen en dicho proceso.

Así por ejemplo se podrá establecer que el derecho del personal a la capacitación con el objeto de mejorar las habilidades, los conocimientos y las aptitudes requeridas para la mejor y segura realización de las tareas y desempeño.

Al respecto podrían introducirse cláusulas como las siguientes:

• Instrumentar programas de entrenamiento y capacitación profesional con el objeto de formar al personal en el marco de las nuevas técnicas y procesos de trabajo y para el cumplimiento de las tareas.

• Todos los directivos, maestros y el personal administrativo, tendrán derecho a acceder a los planes de capacitación que se instrumente y que resulten necesarios para el desarrollo de su carrera profesional.

• Cada trabajador estará obligado a cumplir con el entrenamiento y la Capacitación profesional que le programe el SNTE en relación con el Apropiado desempeño de sus funciones; en consecuencia, el tiempo destinado a estas actividades dentro o fuera de la jornada habitual será Considerado tiempo de trabajo.

Para concluir con este tema, la formación profesional estará sin duda presente. No es posible imaginar que esta área, cada vez más importante, permanezca fuera de los convenios.
Se trata de un aspecto que, por lo general, se ha regulado en forma unilateral. Deberá disponerse la adopción de programas de formación profesional a desarrollarse fuera o dentro del SNTE, especialmente cuando se trata de la reconversión de la fuerza de trabajo o del mejoramiento en la estructura de la organización.

De esta forma, cada directivo, docente y administrativo, se hará profesional en su actividad o función, a partir de programas de capacitación, que deberán sustentarse en la formación de directores con un alto grado de especialización y un perfil específico.

De forma general y con lo ya mencionado anteriormente, con la capacitación se pretende que los actores que dirigen a una organización educativa puedan desarrollar sus habilidades y mejorar sus competencias laborares todo esto para un buen desempeño en su área de trabajo.

Por último, habría que decir que la propuesta de capacitación que aquí se ha presentado no pretende exhibir una normatividad que las organizaciones deban seguir fielmente para atender las necesidades de capacitación a sus recursos humanos.

La intención, más bien, es que cada una de ellas la adapte a sus características y necesidades particulares, lo que deberá entenderse tanto en lo que concierne a los objetivos particulares de la organización.

CONCLUSIONES.

- ✓ La administración sirve al directivo escolar ya que se le define como el trabajar con personas para determinar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de Planeación, control, dirección y organización (proceso administrativo).

- ✓ La formación del directivo en cualquiera de sus fases y la adquisición de sus competencias que le permiten desarrollarse de acuerdo con las necesidades y expectativas sobre el servicio educativo.

- ✓ Se podría enunciar a la gestión como un saber capaz de ligar conocimiento, acción, ética, eficacia, y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo, a la exploración y explotación de las posibilidades y a la innovación permanente como proceso constante.

- ✓ La gestión articula todos sus elementos, circunstancias y sistematizaciones para buscar el crecimiento, mejoramiento o desarrollo de una organización.

- ✓ La gestión considera las actitudes y las competencias de los sujetos que conforman a la organización. Esto supone que la concepción de la gestión debe formar un todo coherente, un discurso dentro del desarrollo organizacional que equilibre modos de actuar, de liderar, de conducir, de tal manera que se construya un articulado como elemento facilitador de las finalidades educativas.

- ✓ La capacitación es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido, la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico.

- ✓ Los beneficios de capacitación sé reflejan en varios campos. En el ámbito personal ya que los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los colaboradores una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones son indicativas del mayor desarrollo personal.

  En el ámbito laboral, las organizaciones capitalizan todo el impacto de la capacitación, partiendo de la productividad, mejora de las relaciones entre los trabajadores, mejora en la calidad del servicio educativo y en cuanto a la mejora del nivel profesional del conjunto de la organización.

- ✓ La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Es un proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

- ✓ La capacitación del personal directivo en las instituciones educativas es una tarea prioritaria, que permitirá garantizar una eficiente y eficaz realización de las tareas de las instituciones educativas, por lo que se requiere que sea incorporada como parte de las políticas educativas, al margen e independientemente del control gremial.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA.

ANTUNEZ, Serafin, *Innovación y Cambio en los Centros Escolares,* Barcelona, ice, 1993, pp.199-231.

BORGES, José Luís, *Sistema Integral de Capacitación y Escalafón para la Administración y Desarrollo de Personal*, p.63.

BUFFA, Elwood*, Administración y Dirección Técnica de la Producción*, México, Limusa, 1973, pp. 6-18

CASASSUS, Juan, *Reformas de la Gestión de los Sistemas Educativos en la Década de los Noventa,* Santiago-Chile, UNESCO, 2007, p. 17.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de los Recursos Humanos,* Los Ángeles, Mc Graw Hill, 1993, p.34.

DE VICENTE, Rodríguez Pedro, *Viaje al Centro de la Dirección de las Instituciones Educativas*, Universidad de Deusto Barcelona, ICE, 2000, pp. 641-674.

FERNÁNDEZ, Arena, José Antonio, *Introducción a la Administración*, México, UNAM, 1973, p. 30.

GAIRÌN, Joaquín, Aurelio Villa, *Los Equipos Directivos De Los Centros Docentes*, Madrid, Ince, 2006, pp.213-214.

GARZA, Juan, *Administración Contemporánea,* México, McGraw-Hill, 2001, p. 101.

GALICIA, Arias Fernando L, *Administración de Recursos Humanos Para el Alto Desempaño*, México, Trillas, 2006, pp.771.

GIMENO,J, *La Dirección de Centros; Análisis de las Tareas en la Dirección de los Centros*, Madrid*,* Mec-Cide, 1997, p.15

GONZÁLEZ, De La Rosa Jesús*, Diseño de una Metodología para Evaluar el Impacto de la Capacitación en la Empresa*, México, STPS, 1982.

GOLDFEDER, Guitela y Eduardo Aguilar, *Planificación y Administración*, México, Trillas, 2000, pp.16-17.

GUZMÁN, Valdivia, Isaac, *La Sociología de la Empresa,* México, 1967, pp.1 - 9.

GUY, Pelletier, *Formar a los Dirigentes de la Educación*, Madrid, La Muralla, 2003, pp. 22-23.

KOONTZ, O'Donnell y Heinz, *Fundamentos de la Teoría y Ciencia de la Administración*, México, Mc. Graw-Hill, 1988, p. 7.

KOONTZ, Harold y Cyril O´Donell, *Elementos de Administración Moderna*, México, McGraw-Hill, 1974, p. 101.

MASSIE, Joseph L, *Bases Esenciales de la Administración,* México, Diana, 1973, p.6.

MARTÍNEZ, A, *Construir el Programa Nacional Para la Actualización Permanente: Del Centro de Maestros a la Escuela Para Mejorar el Trabajo de los Profesores*, México, SEP, 1997.

MENDOZA, Núñez Alejandro, *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo*, México, Trillas, 2002, pp.110.

MEGGINSON, Administración *Conceptos y Aplicaciones*, México, Trillas, 2000, p.55.

MONTERO, A, *Diagnostico de Necesidades Formativas*, Sevilla, CEP, 1992, pp.9-10.

MUNCH, García, *Fundamentos de la Administración*, México, Trillas, 2006, p. 19.

POZNER, Pilar, *El Directivo Como Gestor*, Argentina, Aique, 2000, p. 4.

REYES, Ponce Agustín, *Administración de Empresas Teoría Práctica, México,* Limusa, 1973, p.177.

ROBBINS, Stephen, *Administración*, Pearson Educación, Estados Unidos, 2000, p. 26.

RODRÍGUEZ, Flores María E, *Función Directiva Escolar*, Monterrey, Ediciones Castillo, 1998, p. 20.

RODRÍGUEZ, María, *Función Directiva Escolar*, México, Ediciones Castillo, 1998, p.55.

SALVADOR, Cruz Elsa y Ma. Elena Vázquez Rojas, *La Capacitación Como Factor Determinante en el Desarrollo Personal del Servidor Publico*, México, 1983, p. 102.

SARRAMONA, Jaime, *La Formación Continua Laboral*, España, Biblioteca Nueva, 2002, P.19.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, *Antología De La Gestión Educativa*, s/a .p.7.

SISK, Henry L. y Mario Sverdlik, *Administración Y Gerencia de Empresas*, EUA, Routh-Western Publishing, 1976, p. 52.

SILICEO, Aguilar Alfonso, *Capacitación y Desarrollo del Personal*, México, Limusa, 2007, p. 61.

SIN AUTOR, *El Administrador del Futuro, el Futuro de la Administración, s/a, consultado el 30 de junio del 2009,* Disponible en *Internet* http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx

SIN AUTOR. *Funciones de Dirección de las Instituciones Educativas*, s/a, Consultado el 07 de marzo del 2010. Disponible en *Internet* http://www.conacyt.mx

SIN AUTOR, *Planeación por Competencias Para el Fortalecimiento del Grupo Académico Nacional, s/a, consultado el 30 de junio del 2009,* Disponible en *Internet http://formacioncontinua.sep.gob.mx*

SIN AUTOR, *Quienes Somos*, s/a, Consultado él 18 de octubre del 2009, Disponible en *Internet* www.snte.org.mx

SCALAN K, Burt, *Principios de la Dirección y Conducta Organizacional,* México, Limusa, 1978, p.12.

SUÁREZ, Herlinda, *Educación en el Distrito Federal*, México, Publicaciones del Comité Editorial del Gobierno del DF, 1999, p. 73.

TOM H. Boydell, *Una Guía al Identificación de Entrenar Necesidades*, British Associations for commercial and Industrial Education, Londres1971, p. 4

UCECA, *Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresas*, Secretaria del trabajo y previsión social, México, 1979, pp.13-23.