

# Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar

Hugo Díaz Díaz

*Con prólogo de Andrés Cardó Franco*



somomaestros

gestión educativa ●●●●●●●●

Telefónica

Fundación Telefónica





# ¿Hacia dónde va la educación?

*El cambio en educación no puede desligarse de las transformaciones en lo científico, tecnológico, económico, social y cultural. La revolución de las formas de vida de las sociedades es cada vez más intensa, el conocimiento alcanza dimensiones ilimitadas y la tecnología invade cada vez más todos los ángulos de nuestras vidas. Con el internet y sus herramientas, el mundo está casi totalmente interconectado y las fronteras de convivencia y de la cultura se estrechan. Pero además, el desarrollo de grandes urbes trae problemas de seguridad que afectan a las instituciones educativas. La participación de la mujer en la fuerza de trabajo es casi generalizada y las manifestaciones de violencia e intolerancia, el consumo de drogas, el pandillaje y el *bullying* tienen incidencia directa en la formación, gestión y clima escolar. Para enfrentar las transformaciones económicas, sociales y culturales no siempre hay una organización adecuada en las instituciones educativas, ni los directores y profesores están preparados para enfrentarlas. Para un mundo como el que vivimos, la organización y la composición de los profesionales que trabajan en las escuelas necesitan transformarse sustantivamente.*

## 1. FINALIDADES DE LA ESCUELA

La escuela lo único que ha logrado hacer es distorsionar el desarrollo de la personalidad de sus estudiantes, con un conjunto de normas y prácticas sin sentido. No es ajeno observar en las aulas como la curiosidad y la inteligencia de los niños y niñas es reemplazada por aprendizajes memorísticos. Está bien que comience a cuestionarse el rol de las escuelas y su vigencia.

(Comentario de la profesora Carmen, en Díaz, 2010b)

*Tradicionalmente las finalidades principales* de la escuela han sido: impartir conocimientos, formar en valores, socializar y descubrir habilidades, desarrollar las actitudes necesarias para una futura incorporación al mundo del trabajo y ciudadano, así como ejercer un rol de equidad, asegurando para la población un mínimo nivel de instrucción que le garantice condiciones básicas de vida. No cabe duda que estas funciones continuarán siendo relevantes para los individuos y las sociedades en que viven; lo que podría variar son los énfasis y la cobertura de sus objetivos.

Por ahora algunas de estas finalidades se ejecutan con limitaciones: unas reciben mayor atención que otras, se dan en el marco de aprendizajes escasamente renovados de generación en generación, con metodologías de enseñanza que enfatizan la rutina y el memorismo, con concepciones de aprendizaje que duran toda la vida y con formas de organización y funcionamiento poco articuladas al entorno. No es que no se quieran ejecutar bien las políticas educativas, sino que se hacen en un escenario que no es del presente sino del pasado.

*No es que no se  
quieran ejecutar  
bien las políticas  
educativas,  
sino que se hacen  
en un escenario ...  
del pasado.*

Todavía la escuela escolariza cada vez más y se resiste a cambiar el sentido del trabajo con los estudiantes. Poco se tiene en cuenta que el entorno social adquiere un creciente potencial formativo y bastante atractivo para los jóvenes que han nacido con la computadora y el internet; que la información disponible en las redes informáticas está disponible para todos, que los recursos tecnológicos para aprender se multiplican y que los costos del acceso tienden a abaratarse.

A ello se añade que es casi nulo el involucramiento del niño en el *modus vivendi* de la familia, la principal responsable de su formación en sus primeros años. Sucede, en parte, porque la incorporación de la mujer a la vida laboral determina que los niños asistan a más temprana edad a un centro escolar, lo que repercute en que responsabilidades como el cuidado y la salud personal, afectiva y moral, así como el sentar las bases para el desarrollo de posteriores procesos de escolaridad de los niños, antes a cargo de la familia, recaigan ahora en la escuela.

En la escuela casi todo es guiado por el docente, con poca participación del alumno. Estos alumnos estudian democracia, pero casi nunca los toman en cuenta para adoptar una decisión sobre el funcionamiento de la escuela o la mejora de los aprendizajes; no opinan sobre sus uniformes, sus eslóganes institucionales, sobre su participación en las actividades cívicas de la comunidad, etc. Salvo excepciones, el municipio escolar es una figura decorativa, que no aporta significativamente. La participación de estudiantes y padres funciona con mayor eficiencia cuando opera regularmente un comité de aula.

## 2. NUEVOS DESAFÍOS Y TENDENCIAS

*Nuestras escuelas miran hacia atrás, hacia un sistema moribundo más que hacia delante, donde está la sociedad naciente.*

ALVIN TOFLER, 1973, p. 282.

Albert Einstein avizoraba en 1948 que:

Todos los imperios del futuro serán imperios del conocimiento. Solo serán exitosos los países que entiendan cómo generar conocimientos y cómo protegerlos [...] Otros países se quedarán con litorales hermosos, con iglesias, minas, con una historia fantástica, pero probablemente no se queden ni con las mismas banderas, ni con las mismas fronteras, ni mucho menos con un éxito económico.

(Indacochea, 2010)



*La creatividad y la innovación* juegan un papel determinante. Los países y las personas que siempre hacen lo que han hecho obtendrán siempre los mismos resultados (Ploegsma, 2010).

El futuro depara un escenario en el que todo el saber mundial estará integrado en las redes de navegación. Por tanto, crecientemente, las escuelas estarán obligadas a proveer a sus estudiantes de las competencias digitales que les permitan el manejo de la información, el aprendizaje autónomo y el trabajo en grupo para el aprovechamiento de la conectividad. Las aulas convencionales se convertirán en salas donde la computadora será parte indelible de los procesos de aprendizaje, dando lugar a renovadas formas de organización del trabajo en el aula. Se irá imponiendo el trabajo en círculo, con pantallas gigantes que permitirán facilitar la interactividad y el debate de grupos de alumnos, convertidos en los principales protagonistas de lo que se aprende y lo que no se aprende. Al revés de lo que sucede hoy en día en la gran parte de las escuelas, los alumnos se habrán preparado previamente para asistir a clase, en vez de ir a recibir conocimientos.

*A los docentes les corresponderá ser básicamente las guías en la ruta del conocimiento, plantear dilemas y generar reflexiones.*

A los docentes les corresponderá ser básicamente los guías en la ruta del conocimiento, plantear dilemas y generar reflexiones. No solo deben enseñar a hacer, sino tienen también la responsabilidad de mostrar la forma de hacer bien las cosas. Un alumno instruido en el uso de la tecnología será capaz de hacer cualquier cosa, sin embargo solo el que habrá sido educado en su uso hará con ella cosas buenas para él y para el resto de la sociedad (Fundación Telefónica, 2008). En sociedades como la peruana, la incorporación bien planificada y ejecutada de estas tecnologías podría favorecer el salto cualitativo que la educación requiere, además de crear el impulso que refuerce la reforma y modernización de la educación nacional.

#### **ESCUELAS EN CASA: UNA NUEVA TENDENCIA**

El movimiento de las escuelas en casa crece a pesar que las leyes en los países desarrollados son muy estrictas respecto de la obligación de enviar a sus hijos en edad escolar a un centro de enseñanza. Los padres que incumplían esa obligación podrían estar

sujetos a sanción penal; incluso, retirarles la custodia del hijo. Hoy en día las escuelas en casa están reconocidas legalmente en los cincuenta estados norteamericanos y cuentan con muchas organizaciones que las apoyan; incluso las escuelas convencionales pueden poner a disposición de los niños que participan de este modelo de enseñanza de recursos de aprendizaje como la biblioteca. Otros países como Austria, Canadá, el Reino Unido, Hong Kong, Japón y Egipto son parte de los pioneros de esta tendencia, y en Francia acaba de ser legalizada.

(Díaz, 2010b)

No se trata de desplazar progresivamente la importancia de la escuela. En el mundo se revitalizan movimientos que buscan institucionalizar una escuela renovada en sus estructuras y concepción; incluso, a educar a los niños fuera de la escuela convencional. Por razones religiosas, por salirse del formalismo, o porque no están de acuerdo con la rigidez de los métodos, jornadas y formas de organizar el trabajo escolar, hay padres de familia que deciden educar a sus hijos en sus casas. Desde hace varias décadas, en el



En el mundo se revitalizan movimientos que buscan institucionalizar una escuela renovada en sus estructuras y concepción.

área rural de varios países en desarrollo funcionan modelos como la alternancia, que consiste en que los estudiantes, bajo el sistema de internado, asistan 15 días a la escuela y los 15 restantes estén en el hogar. En sus casas, a la vez que ayudan a sus padres, aplican lo que aprenden en clases. Ciertamente es que estos movimientos que aplican formas diferentes de enseñar y aprender son todavía pequeños en su cobertura pero están obligando a las escuelas a renovarse.

### 3. EL DESAFÍO: ESTUDIANTES PREPARADOS PARA ACTUAR EN EL FUTURO Y CONSTRUYAN E IMPLEMENTEN UN PROYECTO DE VIDA

Nuestra educación necesita de ideas y conceptos nuevos, que permitan paradigmas ajustados a la realidad peruana, que estén conformados sobre bases de un nuevo marco pedagógico propio que constituya el elemento primordial de los esfuerzos investigadores de una educación comparada que recoge las más relevantes experiencias de nuestro país y fuera de él.

(Comentario de Miguel Aranda Holguín, en Díaz, 2010a)

*Las expectativas de padres y otros usuarios* del producto formado por la educación es cada vez más exigente en cuanto a preparar para actuar en el futuro y construir e implementar un proyecto de vida que permita al alumno la movilidad social y vivir en condiciones de bienestar, tanto en lo personal como laboral.

El imparable desarrollo del conocimiento y de los procesos productivos conduce a aceptar que no hay aprendizaje acabado sino continuo. La interacción, la necesidad de adaptarse al cambio y al desarrollo de nuevas ocupaciones obliga a seguir aprendiendo durante toda la vida. Además, la formación permanente empieza a replantear el concepto de ambiente de aprendizaje y el momento de inicio y término de la escolaridad. Formalmente, en países como el Perú, se había aceptado que la educación se iniciaba a los seis años; luego se generalizó la idea de universalizar la enseñanza a los cinco años de edad y ahora se promueve que la educación empiece desde la



El imparable desarrollo del conocimiento y de los procesos productivos conduce a aceptar que no hay aprendizaje acabado.



más temprana edad. Pero aún se debate poco el porqué la educación formal debe empezar a una edad –los seis años– y no a los tres o a los siete. No se tiene en cuenta, como dice Toffler, que nos estamos moviendo de una sociedad uniforme y masificada a otra diversificada y desmasificada, en donde, entre otros cambios, los profesores no tienen que ser los únicos que impartan conocimientos. En cuanto al término de la escolaridad, ya no bastan los estudios profesionales, ni siquiera una maestría o doctorado. Es necesario reciclarse periódicamente pues pronto los grados académicos tendrán una vigencia determinada: cada cierto tiempo habrá que recertificar competencias pues van quedando obsoletas.

Por el lado de la convivencia social, la demanda mayor es fortalecer la adecuada y constructiva inserción del alumno en la sociedad. La socialización como misión de la escuela cobra relevancia si se tiene en cuenta que debemos vivir en una sociedad globalizada, más poblada, más peligrosa y violenta, interconectada, con gran influencia de los medios de comunicación y que permite a los estudiantes acceder a una base de datos ilimitada. En ese contexto, la formación ciudadana, en valores y actitudes que promuevan la ética, la moral y la convivencia pacífica, es la que da sentido humano a la vida. Siempre fue lo más difícil del trabajo docente pues supone conocerse a sí mismo, el único mecanismo que ayudará a otros a conocerse y a desarrollar actitudes, monitorearlas y evaluarlas.

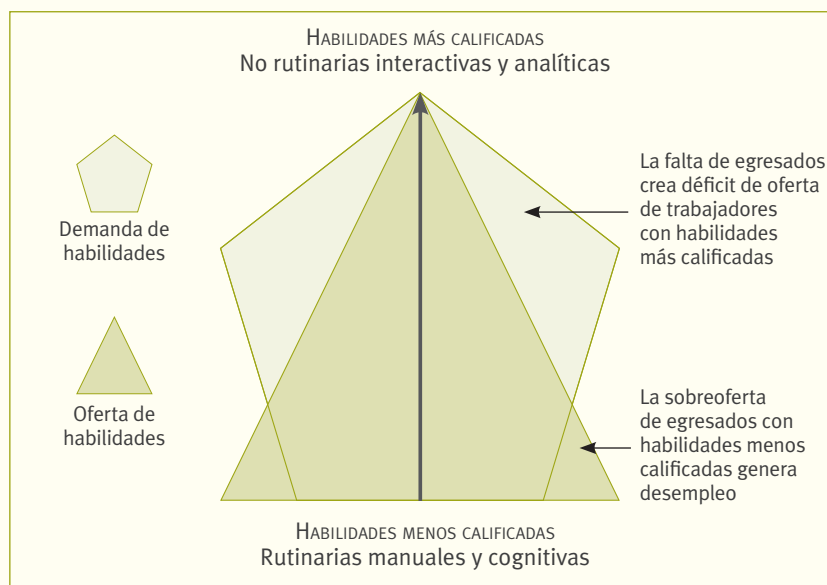
La socialización implica vivir en comunidad educativa, construir un sentido de comunidad en donde conviven y comparten experiencia diversos tipos de cultura: de las familias, de los niños, de los jóvenes, de los profesores, de los trabajadores administrativos... Uno de los propósitos es revertir el individualismo y el escaso tejido social; generar climas adecuados de interacción pues tienen una influencia considerable en los resultados educativos. Allí donde encontramos directores y docentes que ejercen con liderazgo y logran un clima de trabajo armónico, los alumnos son más abiertos a comunicarse, a confiar, a formar mejor su personalidad. Lo contrario se da en escuelas en donde prima el conflicto.

*Allí donde encontramos directores y docentes que ejercen con liderazgo su función y logran un clima de trabajo armónico, los alumnos son más abiertos [...]*

## 4. COMPETENCIAS Y ESTÁNDARES DE FORMACIÓN PARA LA SOCIEDAD GLOBAL

*Generalmente se atribuyó al sistema educativo haber desarrollado una organización escolar aislada de influencias externas, en donde un diseño curricular y lo decidido por los equipos de docentes definía lo que los estudiantes aprendían. Nuevas tecnologías, nuevas formas de ejecutar los procesos productivos, nuevas formas de convivencia obligan a la escuela a insertarse más intensamente en el entorno social. No es una tarea fácil ni acabada; todavía el diálogo entre educadores y otros actores sociales es débil y se evidencia en los reclamos que la sociedad hace sobre las falencias de formación.*

**Figura 1.** Apoyo a una economía competitiva y una sociedad inclusiva



FUENTE: Manpower, 2010:3

*Lo que más quieren los empresarios al contratar a un postulante [...] es la capacidad de comunicarse [...]*

La modernización de los procesos productivos y de servicios, fuertemente impregnados de nuevas tecnologías, influye en que en los sectores de la producción las competencias más demandadas por los empleadores sean las no rutinarias –analíticas e interactivas–, y las menos demandadas las rutinarias y manuales.

Lo que más quieren los empresarios al momento de contratar a un postulante para un puesto de trabajo es la capacidad de comunicarse; en otros términos, que esté calificado para hacer una carta,

dar y entender una orden, saber lo que puede transmitir una gráfica o una tabla estadística, saber buscar y transmitir información a través de las redes virtuales, tener un dominio intermedio de un idioma extranjero... Otras competencias demandadas son la capacidad de dirigir, negociar, liderar, trabajar bajo presión, aprender a aprender.

Si se comparan estas demandas con lo que se enseña en nuestras escuelas encontramos que estas transitan aún en perfiles de formación poco articulados a lo que son las demandas sociales y laborales. Ello se refleja en consideraciones como las siguientes<sup>1</sup>:

- a. La programación y evaluación del desarrollo de habilidades como autorregulación, perseverancia, determinación, pensamiento crítico, trabajo en equipo, creatividad e innovación, toma de decisiones y emprendimiento tienen poca relevancia en la práctica docente desde los primeros años de la escolaridad. El énfasis de los procesos de enseñanza está todavía en el memorismo, el escaso apego por la lectura y por el desarrollo cultural, y por la comprobación de la verdad.
- b. Las propuestas curriculares subvaloran el aporte que ofrece la expansión de redes virtuales, ricas en la generación y difusión de conocimientos.
- c. Hay escasos avances en la definición del rol que deben asumir la escuela formal y la sociedad educadora, también conocida como escuela informal o paralela.

---

1 Según el profesor Carlos Luis Pérez Urrutia, nuestro sistema educativo sigue siendo “reproductor de lo mismo” y no “prepara” para ningún cambio. Es la misma realidad, la misma experiencia, la que nos obliga a aprender y adaptarnos al cambio o generar nuestras propias estrategias de supervivencia. Los jóvenes, lamentablemente, no están exentos a esta realidad. Los centros de educación universitaria y, específicamente los centros de formación docente, necesitan abrir sus puertas a las iniciativas de la localidad, del país y del exterior; dejar el discurso y pasar a propuestas concretas y a trabajar en función de los procesos y los resultados. Enseñemos a los jóvenes a pensar y a actuar con visión emprendedora. Concedámosles en la acción el derecho a equivocarse y a construirse desde su propia actuación y reflexión (Díaz, 2008b).



El énfasis de los procesos de enseñanza está todavía en el memorismo.



- d. Las nuevas tecnologías, mejor aprovechadas, podrían ayudar a los padres de familia a cumplir un nuevo rol dentro de los nuevos paradigmas educativos, como primeros responsables de la educación de sus hijos.

Hay países del mundo desarrollado y en desarrollo que realizan esfuerzos por definir perfiles de formación y estándares curriculares que fijen lo que todo estudiante tiene que obtener para tener éxito en una vida de características muy diferentes a las de hace pocas décadas. La Unión Europea ha establecido ocho competencias básicas en el diseño de sus programas de formación a lo largo de toda la escolaridad de una persona.

#### Competencias básicas requeridas por la UE a los programas de formación

1. Comunicación lingüística
2. Matemática y científica
3. Conocimiento e interacción con el mundo físico
4. Tratamiento de la información y competencia digital
5. Social y ciudadana
6. Cultural y artística
7. Aprender a aprender
8. Autonomía e iniciativa personal

Estas competencias obligan a realizar importantes cambios de política y estructura curricular. Se necesita un currículum que, sin dejar de lado las áreas formativas, sea más transversal en la transmisión de los aprendizajes fundamentales, que promueva la adquisición de aprendizajes integrados, en donde a través de una actividad el estudiante adquiera habilidades de comunicación, matemáticas, científicas, digitales, etc. Aunado a ello, la globalización demanda no descuidar la formación en actitudes y valores de la cultura local y universal, como la tolerancia, la solidaridad, el respeto a las diferencias y credos, la preservación de la naturaleza, que son

imprescindibles para generar el clima de armonía social que necesitan las sociedades fuertemente competitivas. Los países y sus habitantes no pueden vivir aislados de lo que sucede en el mundo, pero tampoco pueden dejar de preservar los elementos fundamentales de su tradición y cultura.

Igualmente obligan a reenfocar las prioridades de formación y capacitación de profesores. Por un lado, inducirlos a trabajar bajo metodologías como la de proyectos multiaprendizaje, en donde se combine la enseñanza de diversas formas de comunicación, incluido un idioma extranjero, el uso en el aprendizaje de las nuevas tecnologías, el trabajo en equipo, la expresión artística, etc. Por cierto, las escuelas tendrían que estar dotadas del desarrollo tecnológico necesario.

El objetivo, entonces, por un lado, es preparar para la vida y para procesos productivos y de convivencia global con una visión de mundo interdependiente, pacífico e intercomunicado multiculturalmente. Por otro lado, preparar para actuar dentro de un país y una localidad en concreto, para trabajar en empresas que operan con alta tecnología informática en vez de las máquinas de la era industrial y de oficios que predominantemente demandan meras rutinas. En el mercado laboral se cede paso a otras ocupaciones en donde es indispensable el raciocinio, el pensamiento crítico, el trabajo en equipo, el manejo de lenguajes de comunicación diversos, el desempeño en organizaciones horizontales y el acostumbrarse al logro de niveles de productividad y metas de trabajo muy exigentes. Además, el dinamismo con que aparecen las nuevas ocupaciones y desaparecen otras será intenso, como también lo serán las nuevas modalidades de trabajo, no necesariamente en una planta o infraestructura determinada.

Si la formación en las competencias fundamentales no se realiza en procesos de alta calidad se habrá logrado muy poco. Es por ello, que aumenta la preocupación de gobiernos y sociedades por una educación que alcance mejores resultados no solo nacionalmente, sino que esos resultados sean comparativamente satisfactorios con los que se ofrecen en los mejores sistemas educativos

*Si la formación en las competencias fundamentales no se realiza en procesos de alta calidad se habrá logrado muy poco.*

del mundo. Parecería una utopía pero no hay otro camino. De allí la necesidad de contar con instrumentos de gestión mucho más eficaces y puntuales, que los empleados en el pasado, en cuanto a los objetivos que se desean alcanzar.







# Nuevos enfoques de gestión

*Todos los caminos por los que se puede transitar* para reducir las brechas de desarrollo de los sistemas educativos pasan por modernizar y hacer altamente eficiente la gestión de las instituciones de enseñanza con el objeto de mejorar los procesos y resultados educativos. Con razón se asegura que el partido de la educación se juega en las instituciones educativas, ya que ellas son la célula básica del sistema, y los resultados educativos están en estrecha relación con la capacidad del director y de los equipos docentes de elaborar, en forma conjunta, opciones creativas y adecuadas a sus contextos y a las características de los alumnos. Gran parte de la coherencia de la programación curricular hay que buscarla en una administración escolar que facilite la práctica de trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones pedagógicas.

Si bien es cierto, los directores y docentes son directos responsables de dirigir y conducir los centros educativos, también es cierto que la responsabilidad es mayor: de toda la sociedad peruana; por ello se requiere la conformación de un equipo multidisciplinario que conforme el rol de directorio, en donde profesores de carrera que asuman las direcciones, sean los gerentes que respondan a los



críterios culturales de la nación peruana. Esta tarea no solo debe ser asumida en la escuela pública, sino también en la privada... Por otro lado, es urgente establecer concursos públicos que estimulen la elevación del nivel académico en determinadas áreas, así como también es primordial la evaluación psicológica, no solo para los estudiantes, sino también y muy especialmente para los profesores que hacen la labor de instructores en las aulas, dado que mucho de su personalidad transmiten a los futuros hombres y mujeres de nuestra sociedad.

(Comentario del profesor Carlos Soto, en Díaz, 2008a)

A la institución educativa hay que dotarla de la capacidad de potenciar los aprendizajes, elevar la productividad y el rendimiento de los profesores y administrativos, y mejorar la calidad de participación de la comunidad escolar en su conjunto, en el entendido que su éxito depende no solo del personal directivo y docente, sino también de los estudiantes, padres de familia y comunidad local; asimismo de factores como el uso del tiempo y de los recursos de aprendizaje, las expectativas y el compromiso con los objetivos y resultados, la pertinencia de los contenidos que se ofrecen, el respeto a la diversidad y las formas de aprender de cada quien.

Reorganizar la escuela ha sido un asunto siempre relegado, aun cuando en los últimos años se insiste en la necesidad de que tenga más capacidad para resolver sus problemas concretos; difícil en países de realidades tan diversas como el Perú y en donde las condiciones de trabajo en las escuelas son generalmente muy precarias y el soporte que puede dar la administración regional o local es débil. En los últimos años se han intentado por lo menos tres modelos de fortalecimiento de la escuela: la nuclearización, la municipalización de la educación y, desde hace tres lustros aproximadamente, una mayor autonomía de gestión. No obstante, los diseños curriculares, la normatividad y los presupuestos educativos siguen muy centralizados. En consecuencia, lo que persiste es un modelo conducido desde arriba, excesivamente rígido y burocratizado en los niveles intermedios, resistente a ceder más poder de decisiones a las escuelas, que sigue esquemas de organización de



A la institución educativa  
hay que dotarla de la  
capacidad de potenciar los  
aprendizajes...

la primera mitad del siglo pasado y que ha propiciado una uniformidad forzada en medio de una gran diversidad de contextos.

Por ello, al igual que sucede en otros campos de la vida, el funcionamiento de las escuelas tiene que asumir un carácter dinámico, flexible, de nuevos, más complejos y renovados esquemas y formas de organización y realización. Los alumnos y profesores tienen una procedencia más heterogénea, las necesidades de aprender más y mejor son crecientes, la población en edad escolar disminuye como consecuencia del llamado “bono demográfico” o desaceleración del crecimiento de la población en edad escolar y el número de instituciones que ofrecen servicios educativos aumenta, la sociedad y los padres de familia son más conscientes de la necesidad de una buena educación para sus hijos...

## 1. LA FIGURA Y RELEVANCIA DEL DIRECTOR

*El director es la máxima autoridad* y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de los procesos de gestión pedagógica y administrativa, de promover las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos.

Aquellos colegios que logran definir y compartir un claro conjunto de valores y entienden lo que estos significan para el desarrollo de las culturas (comunidades, hábitos, rituales y relaciones de los profesores y alumnos) y para la naturaleza de sus políticas y prácticas aumentan al doble su capacidad de controlar su propio desarrollo, pues esta claridad de definición no solo ayuda a formular planes de acción formales y racionales que puedan ser entendidos por todos y, en consecuencia, aplicados y mantenidos pero también significa en la medida en que profesores y alumnos pongan en práctica individualmente sus valores en una cultura compartida, su aprendizaje, enseñanza e interacciones mutuos contribuirán con un proyecto común.

(Booth, 2004)

Para ser director se requiere contar con una experiencia docente razonable –cinco años como mínimo–, estar dotado de cualidades gerenciales y de una formación complementaria en gestión educativa que le ayude a construir una visión clara y enfocada, definir y compartir valores comunes, generar expectativas de éxito, promover el liderazgo colectivo docente a partir de estructuras de gestión más planas en vez de jerarquizadas, monitorear los logros de los alumnos, su oportunidad de aprender, crear un ambiente ordenado y seguro, así como establecer buenas relaciones con los hogares de los padres (Robinson, 2010).

*[...] el uso del potencial de cada profesor y del equipo docente está fuertemente condicionado por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas.*

No basta que el director tenga una idea clara del futuro institucional, sino también de conducir y movilizar a la comunidad escolar hacia los objetivos y metas que más convengan. Debe recordarse que el uso del potencial de cada profesor y del equipo docente está fuertemente condicionado por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas. En otras palabras, un profesor que encuentra el ambiente, los incentivos y las condiciones adecuadas podrá dar lo mejor de sí. Lo contrario sucede con el profesor que no trabaja en ese contexto, por mejor calificado que esté.

#### **DOCENTES EFICACES CREEN QUE TODOS LOS ESTUDIANTES PUEDEN APRENDER**

La creencia de que todos los estudiantes pueden aprender es una noción no negociable en nuestros colegios de Ontario. Se piensa que los profesores necesitan estar verdaderamente convencidos de que todos los estudiantes pueden aprender, con el apoyo y el tiempo suficientes cuando sea necesaria alguna mejora en el rendimiento escolar. Pero subrayando esta noción, sin embargo, está el hecho que “las investigaciones sobre cambios actitudinales han encontrado desde hace tiempo que muchos cambiamos nuestros comportamientos antes de cambiar de punto de vista sobre nuevos conceptos (Fullan, *Motion Leadership*, p. 25)”. No obstante ello, los profesores deben tener altas expectativas sobre sus estudiantes para que acepten enfrentar el desafío de aprender. Esto funciona siempre y cuando las bases para el aprendizaje y los bloques con



que se construye el aprendizaje estén bien ubicados, a través del tiempo. Este andamiaje es esencial para asegurar el éxito de los niños, pero la convicción inicial es muy importante, porque sin ella los profesores reducen sus expectativas y no utilizan su creatividad para crear condiciones óptimas para el aprendizaje. Los profesores necesitan poder lograr el éxito para sus estudiantes, concentrándose en sus propias prácticas docentes y estrategias de enseñanza.

(Robinson, 2010)

En la experiencia sueca, la tarea principal de un director de centro es representar las ideas que subyacen a las exigencias que se plantean a la escuela. El director debe ser capaz de hacer que las directrices que emanan de la administración imperen en la escuela local y sean asumidas por todas las partes, incluyendo profesores, padres y alumnos, y de clarificar cuáles deben ser los resultados del aprendizaje de los alumnos. Es también el responsable del intercambio entre las diversas partes actuantes dentro de la escuela, de garantizar la calidad del trabajo social de los alumnos, así como de la comunicación abierta del centro con su entorno. Parte de su misión es igualmente transmitir que los alumnos no son los únicos que han de aprender mediante su trabajo en la escuela, sino que los profesores y los propios directores también deben hacerlo (Ekholm, 2005).

De todas las responsabilidades de un director, la relacionada con los resultados de aprendizaje es la más importante. Sobre ella hay que rendir cuentas a la comunidad y a la administración. Como en Canadá, el éxito de los alumnos en sus aprendizajes debería ser una cuestión no negociable con los profesores y una condición asociada al desarrollo de la carrera directiva y docente, la cual debe demandar el tiempo y el apoyo que requieran los alumnos para aprender; estándares de conducta y normas éticas en el desarrollo de las prácticas docentes.

Dependiendo del director gran parte del éxito de la gestión, es preciso que su selección y su formación para el ejercicio de sus responsabilidades sean cuidadosas. No basta ser un buen profesor

*De todas las responsabilidades de un director, la relacionada con los resultados de aprendizaje es la más importante.*

*No basta ser un buen profesor de aula para dirigir; sino estar preparado para asumir funciones de conducción de un grupo [...]*

de aula para dirigir; sino estar preparado para asumir funciones de conducción de un grupo, poseer ciertas formas de comportamiento, habilidades básicas para el manejo de técnicas de gestión pedagógica e institucional, así como una calificación deseable para el cargo. Definir el perfil del director no solo facilita la búsqueda del hombre adecuado para el cargo, sino también sirve para orientar sus programas de formación inicial y permanente y para configurar los elementos de una evaluación del desempeño laboral para quienes ocupan cargos directivos.

Que los directores se formen juntos aumenta considerablemente la probabilidad de que compartan el interés de concentrarse en las políticas que conducen al éxito de los centros en los que su actuación está encaminada a estimular y facilitar el aprendizaje de los alumnos así como el de los profesores. Para ser capaz de conducir el aprendizaje y a los aprendices es necesario saber mucho del aprendizaje como actividad humana; saludable actividad que estamos muy lejos de conocer a fondo (Robinson, 2010).

#### EL LIDERAZGO COMO PRINCIPAL ELEMENTO

¿Cómo crear las condiciones para que en la escuela pública –y en la privada pobre–, que son la mayoría de instituciones educativas, se puedan dar las condiciones para capacitar a los docentes y directores en las demandas de modernización tecnológica, y para implementar las escuelas con una tecnología que cada vez se renueva a más velocidad? ¿Cuáles son los costos, sobre todo de las licencias de uso de *software* y cuántos centros están en posibilidad de asumirlos?

(Comentario del profesor Juan Borea Odría, en Díaz, 2008a)

Un buen director debe entender la naturaleza de las burocracias, respetarlas pero tener conciencia de que es más que un burócrata. Su cualidad más trascendente es el liderazgo real, ganado en base a estilos de gerencia que combinen el claro establecimiento de estándares de funcionamiento y metas institucionales, la disponibilidad de recursos con las prioridades, el trabajo en equipo y las de-

## Expresiones del liderazgo directivo y docente

- Planes con clara visión de desarrollo institucional centrados en los aprendizajes y su gestión.
- Adquisición de competencias básicas y metas progresivamente ambiciosas.
- Capacidad para decidir trabajar con el mejor recurso.
- Adecuadas condiciones de trabajo de estudiantes y profesores.
- Favorables ambientes familiares.
- Monitoreo de la calidad.
- Rendir cuentas por resultados.

cisiones basadas en confiables y oportunos sistemas de información. Ser un líder significa igualmente promover el crecimiento del personal docente y no docente convirtiéndolos en verdaderos líderes en el cumplimiento de sus funciones; confiar en la capacidad de ellos en su misión de implementar la enseñanza de las diversas disciplinas.

Será un proceso complejo, pues por lo general las organizaciones educativas forman parte de una maraña burocrática resistente al cambio y con carga de fuerte componente ideológico. En muchos casos los directores se convierten en meros cumplidores de órdenes que vienen de las instancias jerárquicas superiores, participando poco de la selección y evaluación del personal con el que trabajan. A veces prima un entorno no favorable, con procedimientos que poco aprovechan las ventajas de los nuevos recursos tecnológicos, tanto en procesos de enseñanza como de gestión administrativa; con políticas de capacitación decididas desde la administración central o regional y no en función de las necesidades concretas de cada profesor, derivadas de su evaluación. Además las condiciones materiales y para generar incentivos al trabajo de excelencia que desarrollen docentes o alumnos es muy limitada o inexistente. A ello se añade la escasa importancia que tiene un adecuado planeamiento estratégico que les permita saber hacia dónde ir y competir en mejores condiciones.

*Ser un líder significa igualmente promover el crecimiento del personal docente y no docente [...]*

## Seis cualidades implícitas en el liderazgo

En la práctica escolar pueden identificarse seis cualidades que todo director debería poseer; ellas son las siguientes: (a) consistencia, imparcialidad y equidad; (b) conocimiento y experiencia; (c) expectativas claras y razonables; (d) decisiones a tiempo; (e) promoción y organización de esfuerzos compartidos; y, (f) accesibilidad.

**a) Consistencia, imparcialidad y equidad.** La conducta es un ingrediente fundamental de la consistencia. Facilita la toma de las decisiones de política, de los programas y normas que rigen la vida institucional, ser una persona íntegra, que representa lo que significa ser una persona educada que da y crea ejemplos; es decir, entender y respetar los valores intelectuales y culturales y ser consistente en su actuación.

Ser consistente fortalece la autoridad del director y su margen de maniobra para dirigir, supervisar y ayudar a los profesores a estar más seguros de su respaldo en la aplicación de las normas; en especial las medidas disciplinarias. Incluso cuando en ocasiones no hay acuerdo con los profesores, el buen director trata los desacuerdos positivamente, discreta y constructivamente. Los equipos de docentes que observan estas actitudes por parte de su director son conscientes de que estas conductas no son fáciles, ya que existen presiones de los alumnos, de los padres e incluso de la esfera política por hacer excepciones a la regla. Un director que no se ciñe a las normas, o que cede ante presiones de un padre de familia, favorece inevitablemente los conflictos y tensiones en las aulas y entre los miembros de la comunidad escolar.

Para Jorge Yzusqui, empresario, presidente del Instituto Peruano de Administración de Empresas y promotor de centros educativos:



En la práctica escolar  
pueden identificarse  
las cualidades de  
los directores.



[...] los padres son un elemento del entorno tremendamente determinante. Lamentablemente muchos de nuestros alumnos tienen que pasar por hogares disfuncionales, por hogares en donde el maltrato físico, verbal o psicológico es dramático, tienen que estar sometidos a modelos de sobreprotección excesivos o pertenecen a hogares en donde el padre o la madre o no están presentes porque trabajan todo el día o simplemente abandonaron a sus hijos. Si los presupuestos que tienen nuestras escuelas ya son insuficientes para los alumnos, cómo hacer para incorporar y enseñar a los padres de familia a desarrollar las condiciones para que los alumnos se sientan motivados y concentrados en sus estudios, cómo hacer para que los padres de familia entiendan que lo más importante es que sus hijos aprendan y no que solo pasen de año, cómo hacer para que entiendan que las tareas son de los alumnos y no de ellos, cómo hacer para que entiendan que tan importante como las matemáticas o las ciencias son las letras, el arte o la música, o finalmente para que entiendan que tan importante como lo cognitivo es lo emocional. Claro está que con las escuelas de padres que se reúnen una vez al mes no es suficiente, o cómo hacer con la escuela rural y urbano marginal.

(Comentario en Díaz, 2008a)

La imparcialidad se expresa en el reconocimiento razonable, sin mostrar favoritismos ni otorgar privilegios. Exige capacidad de escucha en el caso de conflictos, decisiones con sentido humanista y de justicia. La imparcialidad contribuye a reducir lo ambiguo e impredecible, incrementa la solidaridad y reduce la suspicacia y la envidia. Sin embargo, no significa que el director no sea sensible a necesidades especiales y a razones legítimas. Tampoco que no reconozca el esfuerzo y mérito grupal e individual; por el contrario, valora el buen desempeño.

**b) Conocimiento y experiencia.** El buen director inspira y se gana el respeto; no lo impone. Un conocimiento suficiente sobre la realidad del país, la realidad educativa,

*El buen director  
inspira y se gana  
el respeto;  
no lo impone.*

la normatividad oficial curricular y de la gestión le facilita expresarse en forma conveniente y tener capacidad de convencimiento, aunque también de saber aprovechar los aportes de los demás. Entiende las etapas del crecimiento, el significado de las diferencias individuales, es sensible a las dificultades que pasan los profesores en su trabajo en las aulas y a satisfacer las necesidades de sus alumnos.

Un director con experiencia da consejos útiles, demuestra que conoce lo que ocurre en la institución educativa, participa con solvencia en los diferentes aspectos de la vida institucional y está capacitado para planificar, ejecutar y evaluar proyectos de gestión, innovación y mejoramiento pedagógico; para orientar en el empleo de técnicas de investigación en las áreas temáticas. De igual manera, para enfrentar y reducir tensiones derivadas de los conflictos interpersonales. El conflicto es muchas veces parte de la rutina que hay que convertir en sucesos eventuales.

El director que posee sólidos conocimientos y experiencia establece canales fluidos de expresión de las experiencias, opiniones y sentimientos de profesores, alumnos y padres. Una comunicación abierta y transparente ayuda a la interacción positiva y mejora la calidad de la participación.

La experiencia peruana y la de otros países muestra que cuando encontramos directores que tienen ascendiente profesional y logran un clima de trabajo armónico en la comunidad educativa, los estudiantes son más abiertos a comunicarse, a confiar, a formar mejor su personalidad. Lo contrario se da en escuelas en donde el clima de convivencia es conflictivo. Es de imaginar lo positivo que resulta en la formación de la personalidad de un estudiante asistir durante toda su escolaridad a escuelas donde se trabaja en armonía; pero también las consecuencias negativas

que trae el hacerlo en escuelas donde impera un clima de conflicto permanente.

**c) Expectativas claras y razonables.** Que conduzcan a la institución hacia el éxito. Implica capacidades suficientes para transmitir y convencer acerca de lo que se quiere; anticiparse a problemas; demostrar que los proyectos de mejora emplean criterios racionales, viables y medibles en su realización, así como modos, métodos, procedimientos y recursos necesarios para implementarlos. Las expectativas exigen claridad en cuanto a las estructuras de metas académicas y de gestión, a la vez que la colaboración de profesores y otros actores en todo el proceso de logro: desde la definición de los problemas, hasta conseguir los resultados esperados, pasando por la gestión de recursos, el fortalecimiento de la cohesión institucional y el compromiso con los valores asumidos. Asimismo, la capacidad de organizar y mantener permanentemente actualizado el sistema de información. No hay gerencia efectiva sin una planificación basada en objetivos de mejora de resultados académicos y un sistema de información confiable, oportuna y eficaz, que evalúen la contribución de cada uno en el logro de los objetivos de esos planes.

**d) Decisiones a tiempo.** Un buen director es capaz de tomar decisiones en forma oportuna. Los que no las toman a tiempo o las evitan generan desorientación, decepción y frenan las expectativas que la comunidad educativa puede esperar como parte del progreso institucional. No hay decisiones pertinentes y oportunas sin monitoreo de las metas, estrategias y actividades, y sin un buen sistema de información que cubra diversos aspectos, desde los que ayudan a los profesores a definir sus estrategias de trabajo en las au-

*Un buen director es capaz de tomar decisiones en forma oportuna. Los que no las toman a tiempo o las evitan generan desorientación, decepción y frenan las expectativas [...]*

las hasta los que atañen a la medición de los logros institucionales, de aprendizaje y de niveles de satisfacción de la comunidad con la gestión. Es preciso verificar el apropiado y oportuno avance de los programas estratégicos que se ejecutan, el empleo de los recursos y la forma como la comunidad educativa potencia sus esfuerzos en favor de los procesos y resultados educativos.

Prioridades, toma de decisiones y disponibilidad de recursos van de la mano. Las instituciones educativas son por lo general organizaciones de recursos limitados, a veces precarios. Por ello, priorizar la atención de lo crítico es lo más recomendable. No todos los grados y áreas de formación del programa curricular tienen el mismo nivel de dificultad para los alumnos. Identificar cuáles son los grados y áreas del conocimiento más críticos ayuda a focalizar el esfuerzo y a levantar el piso de la calidad de la organización.

*Identificar cuáles son los grados y áreas del conocimiento más críticos ayuda a focalizar el esfuerzo y a levantar el piso de la calidad de la organización.*

- e) **Promoción y organización de esfuerzos compartidos.** Como conductor de una organización, el director promueve el trabajo en equipo, para lo cual genera una convivencia basada en la confianza. Un buen director descentraliza, delega responsabilidades, deposita confianza, practica esquemas menos controlistas, involucra a todos los trabajadores en el planeamiento, ejecución y evaluación de las acciones y logra que todos se comprometan en la puesta en práctica de un proyecto de mejora institucional, así como de un conjunto de creencias y valores que orienten la acción de la escuela. De lo que se trata es de aprovechar al máximo el talento de los demás, entender y respetar las ideas de otros y aprovecharlas para tomar buenas decisiones.

El trabajo en equipo no se circunscribe a la institución educativa. Hoy resulta difícil pensar en organizaciones

autosuficientes, que actúan aisladas del resto. Si no se asocian a terceros, se convertirán en organizaciones sin posibilidad de producir un cambio profundo. La necesidad de una mayor interrelación –mejor si se hace bajo un enfoque de red– conlleva un cambio en la cultura de gestión; pasar de un estado de indiferencia a otro de preocupación compartida; del individualismo a un sentido de real cooperación, intercambio de experiencias y aprendizaje interinstitucional. Hay que estar enterado de qué y quiénes innovan, cómo lo hacen, cómo crecen los servicios educativos, qué tipo de ofertas nuevas se crean.

- f) **Accesibilidad.** Un director accesible es aquel que llega temprano a trabajar, es relativamente organizado, sabe administrar su tiempo no sobrecargando su jornada escolar, se moviliza bastante, se le ve en todas partes y dispone de un tiempo para su familia.

De esta forma está informado y conoce lo que ocurre. El director accesible es experto en establecer buenas relaciones y en ayudar a que los demás se relacionen; utiliza situaciones improvisadas para discutir y apoyar el logro de las metas de los profesores; visita las aulas y asiste a los acontecimientos sociales, pues tienen importantes implicaciones simbólicas. Su acercamiento al resto de miembros de la comunidad educativa y a las aulas le facilita conocer las fortalezas y dificultades del proceso de enseñanza, la motivación por aprender, el clima de trabajo en las aulas, y muy importante, conocer acerca de su propia gestión. Un buen director se reúne periódicamente con el equipo docente y con cada uno de sus profesores; conversa con alumnos y padres.

¿Cuántos directores poseen estas cualidades? ¿Qué cambios deberían producirse en las políticas de formación y capacitación de directores? ¿Cómo depositar en ellos la confianza suficiente para

*El director accesible es experto en establecer buenas relaciones y en ayudar a que los demás se relacionen [...]*



Un buen director se reúne periódicamente con el equipo docente y con cada uno de sus profesores; conversa con alumnos y padres.



que, a cambio de la rendición de cuentas, tengan suficiente capacidad de decisión para seleccionar y evaluar el desempeño de su personal, y manejar un mínimo de recursos? Son algunos de los desafíos de la educación peruana.

## 2. EL DOCENTE COMO ACTOR CLAVE

*Derivado del análisis de las pruebas* aplicadas por el Programa PISA, Barber y Moushed (2008) han investigado cuáles son los factores que hacen que ciertos países tengan mejores desempeños académicos que otros. Ellos revelan la importancia de tres aspectos ligados estrechamente con la cultura del lugar donde se aplican:

1. **Conseguir** a las personas más aptas para ejercer la docencia.
2. **Desarrollarlas** hasta convertirlas en instructores eficientes.
3. **Garantizar** que el sistema sea capaz de brindar la mejor instrucción posible a todos los niños.

Lo significativo de las conclusiones del estudio de Barber y Moushed (2008) es que la aplicación universal de estas prácticas podría tener un impacto positivo aun en países con problemas educativos mayores. En el informe realizado para Mckinsey sobre cómo se convierte un sistema de bajo desempeño en uno bueno, estos investigadores señalan que es posible dar saltos cualitativos importantes en un mediano plazo, siempre y cuando se den las siguientes condiciones:

1. Aceptar la idea que un sistema educativo puede mejorar de forma significativa independientemente de dónde empiece.
2. Mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes en las aulas.
3. Todos los sistemas que mejoran implantan conjuntos similares de intervenciones para ir de un nivel de desem-



Hay que aceptar la idea que el sistema educativo puede mejorar de forma significativa.

peño específico al siguiente, independientemente de la cultura, la geografía, la política o la historia.

4. Aunque cada nivel de desempeño se asocia con un conjunto común de intervenciones, existen variaciones sustanciales en cómo en un sistema educativo específico se implantan estas intervenciones: en su secuencia, el tiempo y el despliegue.
5. Seis intervenciones comunes a todos los niveles de desempeño del proceso de mejora son las siguientes: (i) asegurar una formación inicial de calidad para el profesorado y construir las capacidades de enseñar entre los profesores y de gerencia entre los directores de escuelas; (ii) evaluar a los alumnos; (iii) utilizar indicadores de desempeño para medir el progreso a nivel de alumnos y de centros de enseñanza y asignar los recursos necesarios; (iv) adaptar el currículum y los estándares a las necesidades del país y sus regiones; (v) asegurar la estructura de remuneración y reconocimiento adecuado para contar con profesores y directores siempre motivados; (vi) claridad y sostenibilidad de la política educativa.
6. Los sistemas más avanzados se mantienen en el proceso de mejora equilibrando la autonomía de los colegios con una práctica de la enseñanza sostenible.
7. Una o más de estas tres circunstancias provocaron las condiciones que lanzaron la reforma: una crisis socioeconómica; un informe crítico de alto perfil sobre el desempeño del sistema; o un cambio en el liderazgo.
8. La continuidad en el liderazgo es esencial.

*Los sistemas más avanzados se mantienen en el proceso de mejora equilibrando la autonomía de los colegios con una práctica de la enseñanza sostenible.*

Por tanto, la cuestión no es solo invertir más en educación, disminuir la relación alumnos por profesor, descentralizar o dar simplemente más autonomía a los centros de enseñanza. Los Estados Unidos es un ejemplo donde aumentos importantes del gasto cuidadosamente planificados, de reducción de la relación alumnos por

docente y de alumnos por escuela no revierten en mayores mejoras en los rendimientos escolares en lenguaje, matemáticas y ciencias.

Otro ejemplo es el de Nueva Zelanda donde las escuelas aumentaron su capacidad de toma de decisiones, se crearon consejos de gestión mediante elección, se instituyeron entes reguladores y disminuyó la intervención del Estado. No obstante, luego de cinco años de experiencia, un tercio de las escuelas no lograba sus objetivos. Según sus autoridades, fue ingenuo suponer que la calidad en las aulas mejoraría solo porque cambia la estructura; se necesitaba más que eso: voluntad, persistencia y apoyo real a las escuelas para que puedan ejercer su autonomía.

Suecia es un país en donde el docente está acostumbrado a trabajar en las aulas regulares con población muy heterogénea, incluso con niños que podrían tener problemas como el síndrome de Down. Allí, la formación de los profesores toma en cuenta que acompañará a sus alumnos durante periodos relativamente largos de su vida escolar –entre tres y seis años de su escolaridad–. Dependiendo de la edad del estudiante, la complejidad de las instalaciones de las escuelas va variando. Una característica de la educación sueca es que los alumnos no son evaluados hasta el octavo grado. No es que la educación no sea exigente y pertinente, por el contrario, el país muestra altos rendimientos en las pruebas internacionales de medición de los aprendizajes (Elkohm, 2005).

## **¿A partir de cuándo deberían ser evaluados los estudiantes peruanos y cómo medir sus progresos de aprendizaje?**

Una de las recomendaciones de PISA es que si se quieren mejores resultados en estudiantes que concluyen la educación básica es indispensable una educación primaria y secundaria de alta calidad y que quienes ejercen la docencia hayan recibido también una formación de alta calidad. Ciertamente es que para lograr esto último se necesitan incentivos que permitan que los mejores egresados de la secundaria se animen a seguir la carrera docente, ya que es una condición para aumentar el nivel de exigencia de la formación en

cuanto al desarrollo de capacidades de instrucción y de compromiso con la formación de los estudiantes que estarán a su cargo. Las estructuras de organización con que algunos países han logrado revertir la baja eficiencia que tenían sus sistemas educativos son diversas; algunas centralizadas como en Singapur, otras muy descentralizadas como en el caso del Reino Unido. Pero, en todos los casos, no dejan de ser complementos necesarios al logro del objetivo final de mejora de los resultados académicos, el establecimiento de estándares, un financiamiento adecuado, sistemas de rendición de cuentas y la generación de mecanismos de apoyo para crear las condiciones que permitan esas mejoras.

Llamé a reunión a mis padres de familia y les dije que lamentablemente tenía que empezar de cero. Empecé como si fueran primer grado. Siempre he puesto en práctica el método de sonidos de las consonantes y el trabajo con textos desde el inicio de la lectura y los niños lo asimilan muy bien. En los 2 primeros meses aprendieron a leer la mayoría de niños repitentes que eran la mitad de 28 alumnos; entre ellos había niños que han repetido el segundo grado durante 4 años. Hasta julio, mis niñitos ya estaban leyendo. Hay que realizar un trabajo personalizado con cada niño [...] Luego trabajé duro la comprensión lectora, con lecturas muy pequeñas y bien ilustradas. A veces se tienen que dejar de lado conocimientos que ellos tienen que desarrollar como segundo grado, pero es que primero deben aprender a leer y escribir. Es la realidad de la mayoría de instituciones de la zona rural que en las grandes ciudades no conocen; muchos niños leen recién en tercer grado. Ni que decir de las matemáticas.

(Comentario de la profesora Claudia. Blog Políticas de Educación)

Estas y otras experiencias exitosas sobre el desempeño de los sistemas e instituciones educativas llevan a señalar que el éxito en los resultados de aprendizaje no depende únicamente de la escuela sino de la gestión educativa en su conjunto; que no basta mejorar uno o algunos de los factores de calidad de los resultados sino me-

*[...] la familia y las condiciones de vida en el hogar juegan un rol clave en la motivación y aprendizajes de los estudiantes en cualquier tipo de contexto socioeconómico y cultural.*

jorar sincronizadamente todos; y que la familia y las condiciones de vida en el hogar juegan un rol clave en la motivación y aprendizajes de los estudiantes en cualquier tipo de contexto socioeconómico y cultural.

### 3. LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES Y LA COMUNIDAD

*En el Perú los padres de familia* tienen principalmente dos instancias de participación en la vida del centro: los comités de aula y la asociación de padres de familia. En las escuelas públicas también los consejos educativos institucionales. El reglamento de las asociaciones de padres (Apafa) hace referencia a los comités de talleres y el consejo de vigilancia.

Los *comités de aula* son los que mejor funcionan pues centran sus objetivos en las alternativas específicas de solución de los problemas del salón de clase. Las *asociaciones de padres de familia* representan el conglomerado de padres, tutores y apoderados de los alumnos de una institución de enseñanza y su finalidad es el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y de los servicios que brinda la institución educativa. Uno de sus deberes es abonar la cuota anual ordinaria y las extraordinarias que acuerde la asamblea general de la Apafa y realizar el trabajo comunitario que requiera la institución educativa, lo cual constituye un requisito para poder ser elegido como miembro del consejo directivo.

Sobre todo en los primeros años, siempre se insistirá en el papel de los padres para lograr un adecuado desarrollo cognitivo, sentar las bases culturales para el desarrollo posterior del niño; despertar el deseo de leer y de seguir aprendiendo. Un inicio deficiente de este proceso difícilmente podrá subsanarse más adelante. Aunque son muchos los padres que cada día tienen más conciencia de ello, aún hay un buen camino por recorrer.

*Los padres son también actores clave en la gestión escolar.*

Los padres son también actores clave en la gestión escolar. Se transita de un modelo en donde el padre de familia es un actor pasivo en la gestión de la escuela o de simple apoyo a la mejora de su infraestructura y equipamiento escolar a otro modelo donde el énfasis está en la participación en la vigilancia de la calidad, apoyar la



## Padres y educación

El ambiente familiar es mucho más poderoso que el nivel de ingresos y el nivel educativo de los padres a la hora de influir de estimular el intelecto y el aprendizaje de sus hijos, desde que nacen hasta el término de su escolaridad básica. Un buen ambiente de enseñanza puede ayudar en el éxito académico del estudiante, en valorar el gusto por el esfuerzo, ser exigentes consigo mismos.

(Walberg y Paik, 2004)

concepción de los proyectos de desarrollo institucional y otras decisiones trascendentes de la vida institucional.

Aunque en el rol de los docentes predomine la enseñanza organizada de los conocimientos y en el de los padres de familia la orientación de vida, ética y valores, ambos deben hacer un trabajo integrado de ayuda y respeto al papel básico del otro. Claro está que no siempre es fácil llevar adelante esta importantísima alianza. Por una parte, muchos maestros y profesores no están ni capacitados ni convencidos de la necesidad de esta unión. De otro



Un buen ambiente de enseñanza puede ayudar en el éxito académico del estudiante.

lado, numerosos padres están escasamente preparados en su rol de educadores, tanto de cara al hogar como a la institución educativa. Las modernas escuelas de padres y otras formas de participación son una excelente respuesta que debe estimularse.





## Semana Educared

Las TIC como herramienta para el aprendizaje  
[www.educared.org](http://www.educared.org)

Patrocinado por Telefónica, Universidad de Zaragoza, Gobierno de Aragón, Aragón 2009, etc.

facebook

# Instrumentos de gestión

*Renovar las herramientas de gestión* para adecuarlas a los objetivos de mejora de la calidad y los resultados es más difícil de lo esperado, sobre todo cuando la gestión busca inclinarse al empleo de indicadores que monitoreen más de cerca los procesos, productos y resultados. La resistencia a cambiar la práctica de métodos tradicionales basadas principalmente en mantener la inercia es muy grande, por lo que herramientas que permitan rendir cuentas, evitar los favoritismos en la selección y evaluación del personal o evaluar el desempeño de los actores en la marcha institucional deben hacerse con mucho cuidado, tratando de no caer en errores que desacrediten su práctica.

## 1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

*Desde hace buen tiempo* existe mucha preocupación respecto a los proyectos educativos institucionales (PEI). Se percibe su escasa utilidad como herramienta para la toma de decisiones y como referente para guiar los destinos de la institución educativa. No se discute la necesidad o no de su existencia, pues es muy importante que lo tengan. Los problemas tienen que ver con las metodologías de elaboración y lo que se debería buscar como resultados. El diagnós-

tico realizado por el Banco Mundial en la Región Junín describe con objetividad la práctica de los PEI.

[...] luego de cuatro años de haber sido promulgada la Ley General de Educación, que establece que la gestión de la institución educativa debe guiarse por el Proyecto Educativo Institucional (PEI), solo un tercio de las escuelas visitadas ha elaborado su PEI. Lo que es peor, cerca de la mitad no tiene sus objetivos institucionales escritos en ninguna parte. En cuanto a objetivos de aprendizaje, el 40% de las escuelas ni siquiera ha elaborado su planificación curricular [...] En la práctica, el proceso de preparación del PEI pocas veces involucra al conjunto de la comunidad educativa, como lo establece la Ley [...] Según reportes de la UGEL, es frecuente encontrar instituciones educativas que no elaboran su propio PEI, sino que lo copian o compran de otra institución para cumplir con lo establecido en la norma y tener al día todos los documentos técnico pedagógicos requeridos [...] los objetivos que encontramos en los PEI revisados tienden a ser muy complejos (“Promover la investigación activa en el marco de los valores que forman toda una concepción de vida del alumno y la sociedad y le ayuda a dar una interpretación coherente de la fe”), abstractos (“Propulgar [sic] en toda su labor el amor a la verdad”), imprecisos (“Fomentar y practicar valores, actitudes y habilidades”) y sobre todo, ambiciosos (“Generalizar la igualdad de oportunidades a todos los peruanos para el acceso a una educación de calidad” o “Brindar una educación acorde con los retos educativos, con el compromiso pleno de cambiar nuestra sociedad”).

(Banco Mundial, 2008)

Las orientaciones metodológicas son poco precisas, mezclan los contenidos del proyecto educativo institucional (PEI) y el proyecto curricular de centro (PCC) tratando de plasmarlos en una sola propuesta. Se olvida que el PEI es una herramienta de gestión, que busca elevar la eficiencia y eficacia institucional, identificar proyectos creativos e innovadores que permitan avanzar al ritmo de



la modernidad y competir en un mercado que es muy complejo. Al PCC le interesan los aprendizajes desde el punto de vista de la organización del currículum, las prácticas pedagógicas, los recursos didácticos y las herramientas de evaluación para medir los aprendizajes<sup>2</sup>.

¿Tiene sentido que cada uno de los 90 mil centros y programas educativos que hay en el Perú formule su *misión y visión*? La Misión la define el artículo 66° de la Ley General de Educación. Además, las proposiciones de misión y visión son tan similares entre una escuela y otra que no amerita el esfuerzo y tiempo dedicado. Lo que diferencia a las instituciones educativas es su problemática, los objetivos y estrategias elegidas, pues cada institución es *sui generis*: posee estudiantes de diferente procedencia; su personal directivo y docente tiene formación, experiencia, motivación y expectativas diversas como también lo son los intereses y preocupación de los padres y la comunidad.

Rescatando la importancia de los PEI en la gestión, en un número creciente de países de América Latina se ha iniciado la práctica de formulación de planes de mejoramiento educativo en donde la meta principal es mejorar el rendimiento de los estudiantes en aquellas áreas y grados de enseñanza considerados críticos. Cada escuela parte de una línea de base para establecer su plan de mejora.

*[...] la meta principal es mejorar el rendimiento de los estudiantes en aquellas áreas y grados de enseñanza considerados críticos.*

Quizá la herramienta más adecuada que tenemos para revertir la situación de la educación es un PEI. Soy coordinador de una Red Educativa, y estamos en un proceso de elaboración de nuestro PEI a nivel de red. Tratamos de pedir asesoría y se nos repite conceptos sobre PEI, pero nada práctico como para empezar a elaborarlo concretamente. Revisando los PEI nos damos con muchas sorpresas y dificultades.

(Comentarios del profesor Eleazar, en Díaz, 2009).

---

2 El profesor Willian Furlong (en Díaz, 2009) comenta que las estadísticas son mucho más tristes en cuanto a la elaboración y utilización de este documento como instrumento de trabajo para la toma de decisiones. Se toma más como una necesidad de cumplir con un requisito ante la instancia superior, lugar donde llegan y nunca son analizados, menos para dar una recomendación o sugerencia.

Se propone que el PEI sea esencialmente una herramienta de gestión y de toma de decisiones. Interesa que su orientación y contenido incorporen lo que ayude a realizar una buena gestión dentro de lo que es la finalidad esencial del servicio educativo: que los estudiantes aprendan y tengan éxito. Para ello es necesario establecer claros objetivos, resultados y estrategias. Dados los pobres resultados de la evaluación del rendimiento de los estudiantes, es indispensable un planeamiento institucional más riguroso y focalizado en lo esencial; es decir, en las áreas de formación y grados de enseñanza que se consideren más críticos en el desempeño de los alumnos en la institución educativa. El punto de partida es establecer un buen diagnóstico, indispensable para identificar y desarrollar las rutas a transitar.

Además de identificar las áreas y años de estudio críticos del aprendizaje, el diagnóstico debe incidir en las causas académicas y administrativas que originan el bajo rendimiento de los estudiantes, en trabajar con pocos problemas y, consecuentemente, con pocos objetivos.

### **Primer paso: identificar las áreas críticas de aprendizaje**

El planeamiento estratégico se diferencia del planeamiento tradicional en el enfoque y cobertura de los aspectos a programar. Mientras anteriormente se trataba de cubrir todos los ángulos de la actividad nacional, sectorial o regional, el planeamiento estratégico va a lo que se considera crítico y trascendente en el logro de determinados objetivos; implica tener en cuenta que existen unos problemas que son mayores que otros y que el desafío está en actuar para solucionar dichos problemas. En el caso del sistema escolar, ello puede traducirse en situaciones como la que muestra que no todos los grados de enseñanza ni áreas de formación tienen en mismo nivel de dificultad para los estudiantes; que hay unos grados más difíciles que otros, tanto para el desempeño de los alumnos como para el trabajo de los profesores. Esta situación varía entre uno y otro centro educativo al depender de diversos factores.

Para identificar los aprendizajes críticos ayuda la percepción que tienen directivos, profesores y estudiantes sobre el rendimiento,

*[...] el planeamiento estratégico va a lo que se considera crítico y trascendente en el logro de determinados objetivos [...]*

**Cuadro 1.** Velocidad de comprensión lectora

<b>VELOCIDAD DE COMPRENSIÓN LECTORA EN ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA</b> (Mide palabras por minuto menos faltas en la lectura)						
Velocidad	1er grado	2do grado	3er grado	4to grado	5to grado	6to grado
Muy rápida	56	84	112	140	168	196
Rápida	47-55	74-83	100-111	125-139	150-167	178-195
Medio alto	38-46	64-73	88-99	111-124	136-149	161-177
Medio bajo	29-37	54-63	76-87	97-110	120-135	143-160
Lento	22-28	43-53	64-75	85-96	104-119	125-142
Muy lento	21	42	63	84	103	124

NOTA: La medición del porcentaje de alumnos de una sección que leen rápido y muy rápido, y de los que leen lento o muy lento, debería ser el referente para el establecimiento de las metas de mejora y de las medidas que se requieren adoptar para lograr dichas metas.  
FUENTE: Adaptado de Gobierno de Chile. Ministerio de Educación, 2008, p. 12.

así como la revisión de las actas de evaluación y pruebas especiales que se apliquen. Permiten detectar dónde están los más bajos rendimientos y definir dónde focalizar el esfuerzo. Entre las pruebas especiales están las que puede construir del propio centro educativo o adaptar una existente para medir rendimientos en las áreas básicas, como la lectoescritura, las matemáticas y ciencias naturales. En Chile, los planes de mejoramiento emplean el instrumento presentado en el cuadro anterior para evaluar la comprensión lectora, en el entendido que la velocidad de lectura está asociada a la probabilidad de alcanzar un mayor desarrollo de la comprensión de textos. Cierto que solo medir la velocidad de lectura es insuficiente; al momento que los alumnos leen es importante identificar diversos problemas que los estudiantes pueden presentar al respecto; por ejemplo, de visión, de no respeto de los signos de puntuación, de confusión de letras.

## Segundo paso: analizar las causas que originan el bajo rendimiento

Varios factores inciden en los resultados educativos y su gestión: la eficacia de los procesos de aprendizaje, el clima escolar, la participación de los padres, la gestión, el desempeño de los recursos, la infraestructura y el equipamiento. Cuando un factor de gestión no funciona bien termina afectando el desempeño de otros factores y repercutiendo en los resultados educativos.

**Cuadro 2.**  
Monitoreo de factores que inciden en los resultados educativos y su gestión

MONITOREO DE VARIABLES ASOCIADAS A LA CALIDAD							
INDICADOR	CALIFICACIÓN			EVOLUCIÓN RECIENTE			
	++	+	-	--	+	=	-
<b>Indicadores clave</b>							
Evolución de la matrícula (permanencia de alumnos matriculados)							
Presupuesto disponible (generación de recursos)							
Mejor desempeño académico de los estudiantes							
Nivel de satisfacción de los docentes							
Nivel de satisfacción de los padres de familia							
Nivel de satisfacción de otros actores de la comunidad							
<b>Proceso pedagógico</b>							
Planeamiento curricular oportuno							
Anticipada programación semanal de clases							
Secuencia ordenada de contenidos por ciclos, áreas							
Metas claras de aprendizaje por ciclos, áreas							
Interrupción mínima de clases							
Ritmos de clase ajustados a necesidad de alumnos							
Ejercicios, pruebas, tareas devueltos con rapidez							
Confianza en capacidad de aprender de estudiantes							
Aprovechamiento de resultados de la evaluación							
Apoyo a estudiantes con dificultades							
Aprovechamiento de material didáctico disponible							
<b>Dirección y liderazgo</b>							
Reuniones frecuentes de equipos de profesores							
Frecuente comunicación con padres y comunidad							
Acceso fácil al director por profesores, alumnos, padres							
Asesoría eficaz en uso de buenas prácticas							
Adecuada carga de alumnos por profesor							
Baja tasa de rotación de profesores							

MONITOREO DE VARIABLES ASOCIADAS A LA CALIDAD							
INDICADOR	CALIFICACIÓN			EVOLUCIÓN RECIENTE			
	++	+	-	--	+	=	-
Profesores comprometidos con metas institucionales							
Personal informado, entrenado para ejecutar sus tareas							
Buen funcionamiento de comité académico							
Clara definición de roles de cada trabajador							
Desempeño de institución y del profesor son evaluados							
Información disponible para tomar decisiones							
<b>Clima institucional</b>							
Normas de conducta pertinentes, aplicadas con justicia							
Profesores con calificación y experiencia mínima							
Profesores tratan con respeto a los alumnos							
Trato respetuoso entre los alumnos							
Alumnos confirman compromiso de los profesores							
Claridad de roles de profesores y psicólogos							
<b>Instalaciones y equipamiento</b>							
Escuela, aulas, servicios limpios y organizados							
Mobiliario pertinente y en buen estado							
Biblioteca con material de consulta suficiente							
Servicios higiénicos suficientes y limpios							
Iluminación y temperatura de las aulas adecuadas							

FUENTE: Díaz y Luque, 2007

La recomendación es que cada indicador que aparece en el cuadro anterior sea analizado y valorado en su desempeño por el conjunto de los equipos docentes y no de manera individual por cada docente. El análisis de conjunto es útil porque ayuda a crear consensos al interior de la institución educativa en relación a los problemas principales, es un mecanismo de reflexión compartida y a la vez de autorreflexión respecto de la práctica que cada docente realiza. En los casos que se considere necesario, se puede involucrar la participación de los padres de familia o de los estudiantes. El debate de cada indicador no debería demorar más de cinco minutos.

### **Tercer paso: concluir en tres o cuatro problemas principales**

Los recursos limitados con que cuenta una institución educativa inducen a pensar que un planeamiento estratégico debería ser ambicioso pero realista en términos de viabilidad de su ejecución. En tal sentido la experiencia enseña que es recomendable acostumbrarse a atacar pocos problemas –no más de cuatro–, los más críticos, para alcanzar buenos resultados. De los identificados, por lo menos uno debería relacionarse con la finalidad principal de su existencia: la eficiencia académica (el currículum, el tiempo de aprendizaje, las tareas en casa, las prácticas docentes en el aula o la evaluación del estudiante); un segundo problema debería asociarse a la gestión institucional para el logro de los aprendizajes, pues si no hay buena gestión, no habrá mejores resultados académicos.

### **Cuarto paso: programar objetivos, resultados y estrategias**

El proyecto educativo institucional demanda coherencia integral: cada problema del diagnóstico requiere como contraparte un objetivo y cada objetivo un grupo de estrategias. No deberían existir problemas identificados en el diagnóstico que no tengan respuesta en su correspondiente objetivo; igualmente no deberían existir objetivos aislados de las estrategias que se programen. Al igual que se recomienda la identificación de pocos problemas y objetivos, también se sugiere trabajar con pocas estrategias, las más importantes, para implementar los objetivos.

Los *objetivos estratégicos* son un parámetro de referencia para la actuación de la institución educativa en un plazo determinado (tres o cuatro años) y un referente para transitar en base a políticas y estrategias ordenadas para alcanzar un desempeño sustantivamente superior al que ahora se tiene. Responden y tienen estrecha relación con los problemas principales y se expresan en forma cualitativa. Deben ser revisados y evaluados cada cierto tiempo. Expresan las prioridades que serán perseguidas para el período de programación del PEI y deben formularse de manera



ARTICULACIÓN DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS		
PROBLEMAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Bajo rendimiento en comunicación y matemáticas en el 2º y 6º grado.	Renovación de la didáctica y evaluación del estudiante en grados y áreas críticas.	Adopción de nuevo estándar para la relación alumnos por profesor. Capacitación docente en didáctica de tratamiento de problemas de aprendizaje. Establecimiento de una política para evaluar al estudiante.
Inadecuada secuencia de contenidos y exceso de capacidades a lograr.	Nueva organización para la programación, ejecución y evaluación curricular.	Programación curricular oportuna. Integración, allí donde se pueda, de capacidades y contenidos. Sistema de información para la difusión y conocimiento de lo que trabaja cada profesor con sus alumnos.
Indefinición de roles y desordenado manejo de la administración de personal.	Gerencia más efectiva, que ordene la administración de personal docente.	Roles, responsabilidades y funciones. Introducción de la evaluación del desempeño laboral.
Reducción progresiva del número de alumnos.	Recuperación de la presencia del colegio en el mercado.	Estudio de la competencia y de las fortalezas y debilidades institucionales. Definición de los nuevos valores agregados que ofrece la oferta educativa institucional.

**Cuadro 3.** Ejemplos de problemas, objetivos y estrategias

FUENTE: Elaboración propia

que al momento de evaluar su ejecución sean susceptibles de ser medidos en cuanto a sus logros.

Los objetivos deben tener como una de sus expresiones los resultados. Son la meta, de preferencia cuantitativa, de eficiencia

**Cuadro 4.** Objetivos y resultados esperados

<b>OBJETIVO 1</b>	Resultado 1: 25 alumnos por sección. Resultado 2: 80 horas/año de capacitación de profesores de áreas críticas. Resultado 3: Reglamento incorpora normas de evaluación del estudiante.
<b>OBJETIVO 2</b>	Resultado 1: Inicio de la programación curricular el 2 de noviembre. Resultado 2: Racionalización de 25% de capacidades y contenidos de la programación curricular. Resultado 3: Profesores conocen contenidos que fueron trabajados el año anterior y los contenidos que trabajan otros profesores del grado.
<b>OBJETIVO 3</b>	Resultado 1: Actualización del reglamento de organización y funciones. Resultado 2: Aplicación de nuevos criterios de selección de personal. Resultado 3: Procedimiento e instrumentos de evaluación docente.
<b>OBJETIVO 4</b>	Resultado 1: Elevar matrícula en 20% recuperando nivel existente en el año 2006. Resultado 2: Laboratorio de idiomas, módulo de computadora, proyector y ecran en cada aula.

de lo que se busca con los objetivos. Expresan las mejoras que se irán alcanzando y su progresividad de logro durante el período de programación del PEI.

Las estrategias se conceptúan como el conjunto de acciones que hacen posible alcanzar los objetivos institucionales. Son el referente principal de la formulación de los planes de trabajo, pues implican programarse en el tiempo. Cada acción implica la realización de un conjunto de actividades, las que deben ser cronogramadas y tener un responsable de su implementación.

## 2. SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE

*El profesor es el principal factor* del proceso de enseñanza y aprendizaje. De su actuación depende el éxito de los resultados educativos e institucionales. En él recae en gran medida la imagen

institucional y la diferencia que existe entre uno y otro centro de enseñanza.

Un buen maestro, ilusionado, motivado, que valora el trabajo bien hecho, sacará provecho a un diseño curricular mediocre, procurará que todos sus alumnos aprendan, atenderá su diversidad y formará en ellos una autoestima y deseo de superación que les permita tener éxito en los proyectos de vida que vayan construyendo. Un profesor poco comprometido con sus responsabilidades, que no siempre prepara clases, que no se lleva bien con sus alumnos o que no se preocupa por actualizarse, no sacará partido a una buena propuesta curricular y arriesgará el logro de las metas de aprendizaje que la institución se haya propuesto.

En los últimos años se han producido fuertes críticas a la forma cómo se selecciona personal docente en muchas de las escuelas públicas. Se cuestiona la validez del contenido de las pruebas para discriminar candidatos, la subjetividad de otros criterios de evaluación adoptados y el centralismo de la conducción del proceso, además de una escasa participación de las escuelas en las decisiones de con quién trabajar. El resultado conduce muchas veces a tener que aceptar a postulantes que no se adaptan a la filosofía y estilo formativo de la institución de enseñanza o que carecen de alguna de las cualidades fundamentales para el ejercicio de la función docente.

Uno de los objetivos fundamentales de las políticas de gestión es minimizar los riesgos de error en la selección de personal. Si la selección de personal es adecuada, el centro educativo se verá ampliamente beneficiado: mantendrá o reforzará un adecuado clima institucional, aportará nuevas ideas y enfoques, refrescará la dinámica de gestión académica o administrativa, contribuirá a reforzar el trabajo en equipo. Por el contrario, si la selección es equivocada se pone en riesgo el clima de trabajo y el compromiso de los otros trabajadores, puede ser origen de divisionismo, el germen de descontento de los padres de familia por el servicio que reciben sus hijos y afectar los resultados académicos y otros resultados que la gestión espera alcanzar.

*Uno de los objetivos fundamentales de las políticas de gestión es minimizar los riesgos de error en la selección de personal.*

Si se quiere elegir la mejor persona para un puesto de trabajo, hay que procurar los mejores candidatos. Quienes reclutan personal deben valerse de la experiencia e instrumentos más idóneos para tener como candidatos a los mejores aspirantes. Se puede apelar a la opinión de personal de confianza y solvencia profesional, a los antecedentes de puestos desempeñados por los candidatos, las referencias de los centros de formación, entre otros.

La experiencia ilustra que la información proveniente de trabajadores del centro de trabajo, amigos y parientes es la más precisa y detallada. La ventaja de un docente que recomienda a otro es porque lo conoce y sabe qué puede aportar; al presentarlo posiblemente el docente recomendado mostrará similares hábitos y actitudes de trabajo; en segundo lugar, el candidato llega con cierto conocimiento de la dinámica del centro educativo y puede sentirse especialmente atraído por él. Es posible que estos candidatos se esmeren en su trabajo para corresponder al amigo que los recomendó.



### ¿Qué es la selección de personal?

La selección de personal es el proceso por el que se busca elegir, entre un grupo de candidatos, al que es susceptible de adaptarse mejor a un puesto de trabajo, desempeñándose satisfactoriamente; en otros términos, es planificar, organizar y ejecutar un proceso que permita encontrar a la persona adecuada para el puesto en concurso. Esa persona puede elegirse entre postulantes que no forman parte del centro o quienes trabajan en el mismo centro de enseñanza y que son promovidos a otro puesto.

La selección de personal es un acto especial en donde debe tenerse en cuenta que lo que busca un centro educativo no es siempre lo que necesita otro. Todos son diferentes en cuanto a tipo, tamaño de la matrícula, axiología, estilos formativo y de gestión, oferta remunerativa y otras características de la relación contractual. Estas y otras características de la organización hacen que el perfil de docente que se requiera no sea el mismo en todos los centros de enseñanza. Dicho perfil variará en función del tipo de población que se atiende: estrato socioeconómico, nivel educativo, edad de los es-

La selección de personal es el proceso por el que se busca elegir, entre un grupo de candidatos, al que es susceptible de adaptarse mejor a un puesto de trabajo.

tudiantes, localización del colegio. Si la vacante es la de un docente de aula de una escuela ubicada en zona urbana marginal habrá que evaluar el nivel de adaptación del postulante para trabajar en ese tipo de zona. Si la población atendida son niños de educación inicial o los primeros grados de la educación primaria, la edad del postulante puede ser una variable importante. Si el colegio es bilingüe, quizá sea conveniente que aun los profesores que enseñen en idioma castellano tengan un conocimiento intermedio del segundo idioma impartido.

Obviamente que cualquier candidato que desee asumir una vacante debe respetar y asumir la filosofía y estilos de gestión institucional y pedagógica; en otras palabras, adaptarse cómodamente a los estilos de trabajo del resto de trabajadores y de la organización en su conjunto.

### **Cómo definir un puesto de trabajo**

Hay que realizar una descripción lo más exhaustiva de los requisitos inherentes al cargo; considerar que aun cuando se busque un profesor de aula, dicho profesor adicionalmente realizará otras funciones; por ejemplo, ejercer la función de tutor, apoyar actividades extraescolares, de recreación o de la escuela de padres, entre otras. Es indispensable una clara descripción de las funciones y responsabilidades que se espera cumpla quien cubra la vacante. La mayor información posible sobre la naturaleza del cargo y las condiciones de trabajo debería proporcionarse a los aspirantes a un puesto de trabajo.

No deberían dejar de incluirse aquellos requisitos vinculados a la formación profesional, las exigencias derivadas de la práctica docente y la personalidad del postulante. También referencias sobre lo que se espera de él, los beneficios en términos de desarrollo profesional a los que podría acceder. Con mucha frecuencia esto no se hace o la definición del puesto de trabajo se hace al final, como último paso en el proceso de selección.

El puesto no debe considerarse en abstracto, sino en relación con la persona que lo va a desempeñar, de lo que necesita para llenar

*Es indispensable una clara descripción de las funciones y responsabilidades que se espera cumpla quien cubra la vacante.*

la vacante. Reglas claras de juego, desde un principio, incidirán en la motivación, en mayor compromiso y mayor rendimiento laboral.

Una descripción de un puesto de trabajo podría incluir referencias como las siguientes:

- a. **Las actividades que realizará el trabajador –tanto principales, como complementarias–, los resultados que se espera que logre.** El ideal es hacerlo con pocas frases, precisas y objetivas, en términos de acciones esperadas y destacando el desempeño. Tener en cuenta que el profesor no solo será reclutado para dictar clases sino para hacer otras tareas adicionales.
  
- b. **Las características de comportamiento humano para desempeñar el cargo.** Rasgos como la sensibilidad, franqueza, honradez, precisión, cortesía, además de aquellas relacionadas con las funciones que realizará quien ocupe el cargo: capacidad para el manejo, animación y orientación de un grupo de alumnos, habilidad para la creación y empleo de recursos didácticos, manejo de metodologías variadas en función de los alumnos, adaptabilidad al cambio curricular, etc. Los centros educativos apuestan por un conjunto de valores que tendrían que ser asumidos por quien quiera cubrir la vacante.

Tener en cuenta que el profesor no solo será reclutado para dictar clases sino para hacer otras tareas adicionales.





- c. **Las habilidades para el manejo de determinadas técnicas y medios.** Es el caso de diversas metodologías de enseñanza asociadas al estilo formativo del centro educativo, el uso de textos escolares y otros recursos didácticos, la preparación de material educativo.
  
- d. **El tipo de calificación deseable.** ¿Se necesita que el candidato ostente un postgrado? ¿una experiencia docente previa? o ¿importa que tenga capacidad para asumir una determinada responsabilidad? Son cuestiones que deben definirse previamente. Algunos centros educativos prefieren egresados de determinadas universidades o institutos pedagógicos.
  
- e. **Otros criterios.** Como los relacionados con los horarios y la jornada de trabajo –a tiempo completo o parcial–, la condición de plaza permanente o de contrato temporal, las condiciones de ambiente de trabajo en que se desempeñará.

## Instrumentos para seleccionar personal

La evaluación para la selección de personal puede emplear diversos instrumentos. Lo importante es que repose en criterios y herramientas que aseguren el mayor grado de objetividad, transparencia e imparcialidad. Quienes evalúen deben reunir esas cualidades.

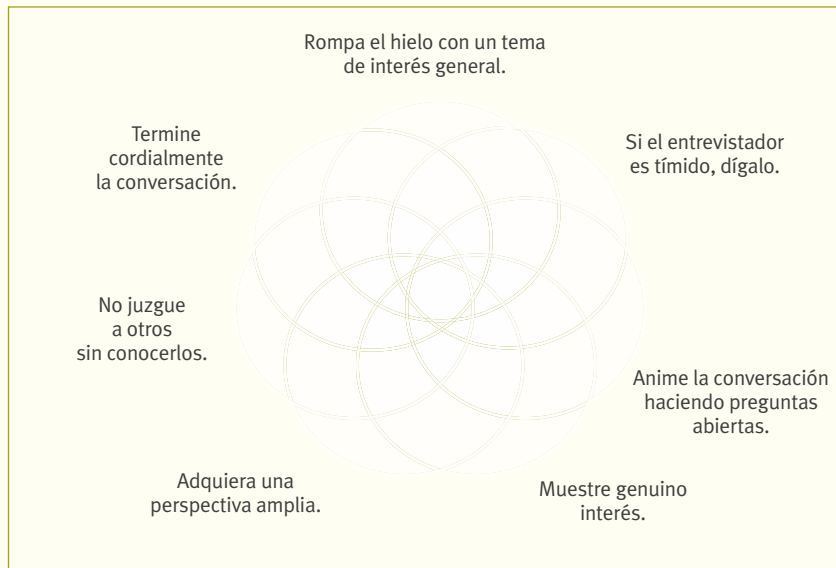
El conocimiento de cada postulante no es una tarea sencilla. Conocer bien a un trabajador puede tomar muchos años; por lo tanto, los contactos iniciales al momento de la selección –en el caso de una persona que es ajena a la organización– solo permitirán tener una idea muy general de la personalidad, de la potencia de su formación y capacidades profesionales. La mejor manera de conocer al profesor es a través de su práctica cotidiana de relaciones con sus estudiantes y con el resto del personal de la institución educativa.

Entre las más importantes herramientas de evaluación están la entrevista, los cuestionarios y las clases modelo.

**La entrevista.** La entrevista es algo más que simplemente “charlar”. En la selección de personal la entrevista permite captar algunos rasgos de la personalidad de un candidato que una prueba escrita no puede dar. Por ejemplo, se exploran ciertos factores como apariencia, actitudes, motivaciones, estabilidad emocional, deseo de surgir; también si el candidato tiene alguna limitación física o de comunicación que dificulte su práctica docente. Omitir la entrevista puede conducir a contratar profesores que presentan deficiencias de dicción o audición, escasa paciencia para el trabajo con niños, falta de carácter...

La entrevista debe ser una conversación preparada con cuidado, en la que los evaluadores se forman un juicio global acerca de los candidatos. Con una buena entrevista, los profesores se sentirán motivados, animados y recompensados. Los profesores y el resto del personal evaluado sentirán que quienes los evalúan dedican tiempo y esfuerzo para evaluar. Una preparación cuidadosa supone construir y mantener actualizadas fichas personales de

**Figura 2.** Cómo entrevistar a un candidato según Larry King (CNN)



FUENTE: “Un paso adelante”, Cámara Junior Internacional, 1995

## Variables a evaluar en la selección de personal

1. Seguridad personal.
2. Optimismo.
3. Compromiso con los objetivos de la institución.
4. Predisposición a colaborar con el logro de objetivos institucionales.
5. Actitudes para una adecuada relación con los padres de familia.
6. Vocación docente.
7. Formación recibida.
8. Predisposición a ser evaluado permanentemente.
9. Capacidad de comunicarse.
10. Capacidad para entender mensajes y formular ideas.
11. Conocimiento de las funciones del cargo.
12. Conocimiento de la normatividad.
13. Manejo adecuado de la computadora y el internet.
14. Capacidad para orientar a los alumnos.

cada postulante; identificar una sala de entrevistas suficientemente privada, evitar interrupciones durante su desarrollo; reservar el tiempo necesario para realizarlas. La entrevista es una oportunidad para comprobar el desempeño de los evaluadores; no solo de los evaluados.

**Los cuestionarios.** Son instrumentos a través de los cuales se solicita a los postulantes que respondan a unas preguntas cerradas o abiertas, las que pueden incluir referencias relativas a la formación, experiencia, conocimiento de la profesión y especialidad, dominio de la ortografía y redacción, capacidades de razonamiento lógico y razonamiento verbal... También existen algunos test psicológicos que se utilizan en la evaluación del personal y sirven para evaluar rasgos relacionados con la personalidad y la confiabilidad.

La posibilidad de utilizar preguntas abiertas o cerradas depende del número de postulantes. Si son pocos, puede haber una mayor presencia de preguntas abiertas. Ellas tienen la ventaja

*La entrevista es una oportunidad para comprobar el desempeño de los evaluadores; no solo de los evaluados.*



Mediante un cuestionario abierto se puede evaluar la forma en que redacta un postulante, así como su capacidad de organizar y concretar de ideas.

de conocer varios de los aspectos de la persona; no solo del tema concreto que se le pregunta, sino también la forma cómo redacta, su capacidad de organizar y concretar de ideas. En el caso de un profesor, esas habilidades son muy importantes.

**Clases modelo.** Algunos procedimientos de selección de personal docente incluyen el desarrollo de clases modelo. Permiten conocer el dominio conceptual, metodológico y de manejo de un grupo. No obstante, aun cuando la clase modelo se desarrolle con un grupo de estudiantes, debe tenerse presente que podría llevar a impresiones equivocadas. Como fuera expresado anteriormente, la mejor forma de conocer las bondades de trabajo de un profesor es en su práctica cotidiana en el aula y en su relación con los demás miembros de la comunidad escolar. Ello implica un tiempo mínimo de observación; por lo menos un semestre.

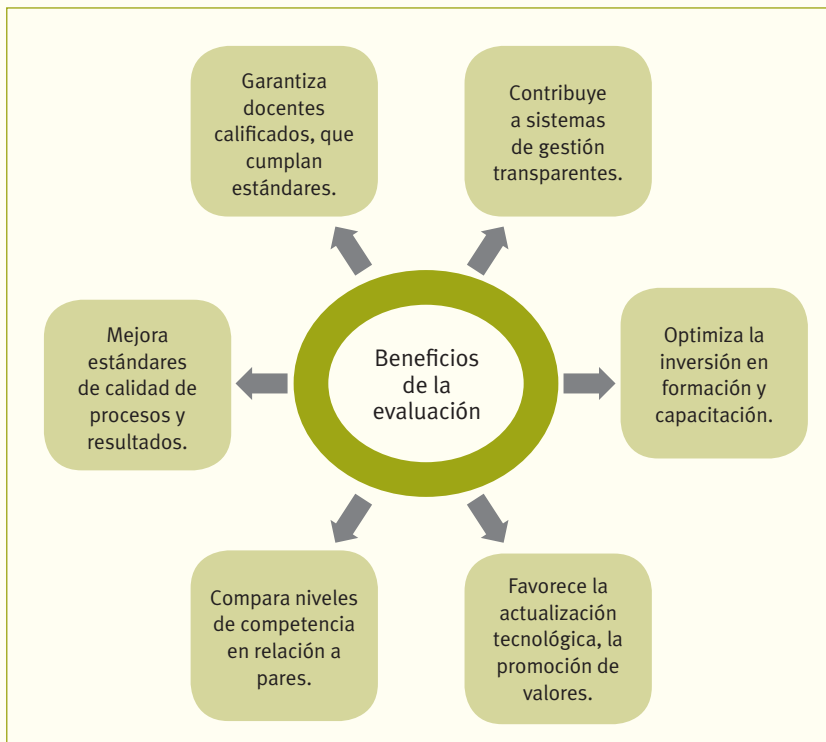
### 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

*Evaluar no mejora la realidad evaluada, pero busca mejorarla y ayuda a orientar el cambio.*

*La evaluación de las políticas,* los actores del proceso educativo y organizaciones se ha convertido en una práctica común en países que quieren tener éxito y contar con instituciones, profesores y estudiantes que ofrezcan o reciban una enseñanza de calidad extendida para todos. No es posible competir en adecuadas condiciones, individual ni colectivamente, si periódicamente no se hacen ejercicios de reflexión acerca del qué se hace, cómo se hace y en qué medida se satisfacen las expectativas y aspiraciones de los usuarios del producto o servicio educativo que se presta.

*Evaluar la calidad de los sistemas educativos pasa por tener claro un concepto de calidad de la enseñanza [...]*

Evaluar la calidad de los sistemas educativos pasa por tener claro un concepto de calidad de la enseñanza, identificar los factores fundamentales que la determinan, y contar con referentes –criterios y estándares– susceptibles de medición de sus procesos y resultados.



**Figura 3.** Beneficios de la evaluación

FUENTE: Hugo Díaz, Evaluación de la calidad educativa: Situación y desafíos. Capítulo en: *La Educación básica: una agenda para el futuro*. Secretaría de Educación de México, 2010

De todos los campos que cubre la evaluación hay tres donde su práctica cobra relevancia: la evaluación del desempeño laboral, la evaluación de instituciones educativas y la evaluación del rendimiento de los estudiantes.

El gran desafío es generar una cultura que promueva la práctica cotidiana de la evaluación en todos los campos del quehacer educativo, que sea vista como una herramienta formativa y que sus resultados sirvan para diseñar políticas que aporten al aprendizaje de los estudiantes o la mejora de las capacidades docentes para enseñar y obtener los resultados deseados de aprendizaje con sus estudiantes. Esas políticas se asocian al currículum, la capacitación, la gestión y todo aquello que adicionalmente encierra el proceso de formación. Es un proceso complejo puesto que ni las instituciones ni las personas están acostumbradas a ser evaluadas; por el contrario, muestran resistencia; en parte porque en las ad-

ministraciones hay la tendencia a complejizar los procedimientos e instrumentos utilizados, en segundo lugar, porque las estrategias de introducción de los procesos de evaluación no son siempre las más adecuadas.

#### **PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

Para determinar la mejor forma de evaluar al profesor, es preciso tener claro qué es lo que se desea que los alumnos aprendan, pues los criterios de evaluación dependerán de los aprendizajes esperados, y estos se refieren a una acción (capacidad), más un conocimiento, más una condición o forma. No siempre será una conducta observable, pero sí debe haber una evidencia que nos permita inferir el desempeño esperado.

Es importante que todos nos acostumbremos a evaluar, a autoevaluarnos y a ser evaluados en nuestros desempeños, pues debemos aprender a manejar las emociones que conlleva, y porque es y será parte de la vida cotidiana de todos. Se evalúa para mejorar, para aprender, para superarnos. La autoevaluación debe ser el principal referente para una evaluación compartida la cual debe concluir en pocas pero valiosas recomendaciones para el profesor y la institución educativa. Por ejemplo, debe servir para orientar las políticas de capacitación o para detectar qué aspectos de la gestión requieren modificarse o reforzarse para prestar un mejor apoyo al profesor.

(CNE, 2010, p. 33)

No obstante las dificultades, hay alentadores progresos en la aplicación de diversos tipos de evaluación. Desde la década del 90 del siglo pasado se emprenden estudios comparados de medición de los rendimientos de los estudiantes y la mayor parte de países cuenta con estructuras especializadas para realizar periódicas evaluaciones a los estudiantes. Crece asimismo la práctica de las evaluaciones y acreditaciones de centros de enseñanza y, aunque con mayores resistencias, de desempeño de los docentes. Ciertamente es que hay mucho que aprender y perfeccionar.



Aplicada y utilizada adecuadamente, la evaluación del desempeño ayuda a perfeccionar y recompensar la actuación del docente en las aulas, su participación en el logro de los objetivos institucionales, el trabajo en equipo con otros colegas y su preocupación por mantenerse siempre actualizado profesionalmente. Ciertamente que es una tarea que reviste cierta complejidad pues no se deja de reconocer que en las organizaciones educativas ha existido una escasa o nula práctica de la evaluación.

Formando parte en unos casos de asuntos de carrera magisterial y en otros emprendidos de forma independiente, la evaluación del desempeño docente se ha convertido en una política de creciente preocupación de los responsables de las políticas educativas. En la concepción de esta evaluación se asume que, sin un buen docente, los mejores y más modernos métodos de enseñanza y sistemas de trabajo pedagógico son absolutamente inoperantes.

Existe un amplio debate acerca del aporte de la evaluación del desempeño docente. Hay consenso mayoritario respecto a que las prácticas cotidianas de evaluación ayudan decisivamente al mejor empleo del personal docente, a orientar su formación y capacitación continua, a una articulación entre las calificaciones profesionales del profesorado y los requerimientos cualitativos para su desempeño en las aulas y el sistema educativo en general; asimismo, a contar con valiosa información estadística para priorizar la asignación de recursos, incentivar el éxito y adoptar medidas que hagan posible elevar el piso de la calidad.

Un tema en discusión es el ámbito de su medición; es decir, si cubre solo las buenas prácticas o también los resultados que los profesores obtienen con sus estudiantes. En este último caso, la principal limitación está en que las evaluaciones que miden el rendimiento de los alumnos por parte de la administración educativa peruana solo están circunscritas a un grado de enseñanza.

Hay quienes sostienen que para propósitos de mejora de la orientación de las políticas institucionales o del desarrollo profesional de los evaluados por los “rituales burocráticos” (Isoré, 2010, p. 4), la contribución de la evaluación del desempeño tiene limitaciones, en

*La evaluación del desempeño ayuda a perfeccionar y recompensar la actuación del docente en las aulas [...]*



Los mejores y más modernos métodos de enseñanza y sistemas de trabajo pedagógico son inoperantes sin buenos docentes.

parte, por la complejidad que muchas veces encierran los alcances, la metodología, los criterios, estándares e instrumentos empleados, muy sesgados a lo que es la práctica en países de mayor desarrollo educativo y más dirigidos al aprovechamiento de los investigadores del tema educativo que a la utilidad que directivos, docentes, estudiantes y padres de familia pueden obtener y por lo difícil que resulta identificar los indicadores adecuados y confiables para medir el buen desempeño, sobre todo si se tiene en cuenta que en parte los resultados educativos dependen también de otros factores extrado-centes, como los relacionados con el nivel cultural y económico de la familia, la gestión y clima escolar, las condiciones materiales de funcionamiento de las escuelas, entre otros.

De otro lado está la oposición de ciertos sectores al interior del magisterio, sea del sindicato o de los propios maestros por desconfianza respecto de los evaluadores, las consecuencias de la evaluación o inseguridad profesional.

#### LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo [...] un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución [...] un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

(Chiavenato, 1999)

Vencer las resistencias hacia la evaluación del desempeño ha obligado a renovar sus enfoques, finalidades, métodos de trabajo y usos de tal herramienta. Se ha transitado de enfoques tradicionales de evaluación del desempeño –impositivos– a lo que puede denominarse una “evaluación del desempeño negociada” –compartida–. Esta última se concibe como un proceso dinámico en donde el desempeño se valora en función del acuerdo al que llegan las partes involucradas –evaluador y evaluado–, producto de un amplio inter-

cambio de ideas y de información. La experiencia chilena de concertación de estándares e indicadores de desempeño entre el Ministerio de Educación, el Colegio de Profesores y la Asociación de Municipalidades es un ejemplo de esa tendencia. De esta iniciativa nació el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño que evalúa a los docentes cada cuatro años. Experiencia similar se ha realizado en México, lo que estaría mostrando lo importante que resultaría encontrar puntos de acuerdo entre la administración educativa y el magisterio en relación a este tipo de evaluación.

También es importante que el evaluado perciba que sus logros no pasan inadvertidos; de esta manera podrá estar más abierto a críticas constructivas al momento de evaluar el desempeño en otras áreas. El tiempo destinado a conversar sobre lo que el evaluado hace bien siempre es un tiempo bien empleado. Es un procedimiento que implica una autoevaluación y una evaluación compartida entre el docente y la comisión de evaluación que se forma en el establecimiento de enseñanza.

Se vencen grandemente las resistencias sincerando las reglas del proceso. No basta autoevaluarse y participar en la formulación de las conclusiones y recomendaciones que se deriven de la evaluación, sino también que no haya sorpresas. Los evaluados deben estar ampliamente informados sobre las características de la evaluación: momentos claves, períodos que serán tomados en cuenta, la periodicidad de las evaluaciones y cuánto tiempo demandará cada una de ellas, quién evaluará, qué instrumentos se emplearán y los usos que se darán a los resultados. En Perú, entre los años 2006 y 2007 se dio una experiencia que permitía que los profesores conozcan desde el inicio del año escolar el instrumento de evaluación y todas las normas sobre la evaluación del desempeño. Realizándose la evaluación siete meses después, los docentes tenían suficiente tiempo para prepararse. De esta forma, más que el resultado interesaba el proceso que inducía al profesor a prestar mucha atención a lo que son indicadores de buenas prácticas.

Las evaluaciones modernas son esencialmente formativas y claras en cuanto al manejo de la información sobre cada profesor:

*Los evaluados deben estar ampliamente informados sobre las características de la evaluación [...]*

la confidencialidad de los datos individuales es fundamental y solo deben ser conocidos por el evaluado. Lo que se puede difundir son los consolidados de conclusiones y recomendaciones grupales que muestran las tendencias en ciertos comportamientos, fortalezas, debilidades...

La retroalimentación es un elemento esencial de la evaluación negociada pues los evaluados deben conocer los resultados de su evaluación para poder mejorar. Es un proceso que debe darse en un contexto en el que se escucha y existe una real preocupación por la persona que está siendo evaluada. Toda persona debe saber cómo se desenvuelve en su trabajo, conocer en qué debe cambiar en cuanto a comportamiento, actitudes, habilidades o conocimientos. Igualmente, saber que serán reconocidos por su buen trabajo y apoyados regularmente para superar algunas debilidades de su desempeño.

No obstante los avances, el debate continúa respecto de temas como la real magnitud de la influencia del factor docente en los aprendizajes respecto de otros factores como los recursos didácticos

**Cuadro 5.**  
Monitoreo de factores que inciden en los resultados educativos y su gestión

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE (CNE, 2010, PP. 34-35)					
Los profesores solemos decir que se enseña con el ejemplo. Por ello, antes de evaluar a nuestros alumnos te invito a que evalúes tu propio desempeño. Incluso, sería bueno que te animes a pedirles a tus alumnos que te evalúen, para que te ayuden a ser mejor maestro cada día. Te propongo a continuación una lista de cotejo para una autoevaluación docente.	Siempre (S)	Casi siempre (CS)	A veces (AV)	Casi nunca (CN)	Nunca (N)
<b>I. HABILIDADES COMUNICATIVAS</b> Expreso con claridad las ideas e instrucciones de trabajo. Manejo terminología del área (o áreas) que enseño de acuerdo al nivel del grupo de alumnos y alumnas. Uso correctamente el lenguaje verbal y no verbal. Manejo de grupo y clima de aula positivo: Propicio y mantengo un ambiente de orden, trabajo, alegría, la motivación y el optimismo en clase. Fomento un clima de confianza, respeto y tolerancia que motiva la participación y una disciplina grupal autorregulada, basada en reglas acordadas y supervisadas por todos.					

	Siempre (S)	Casi siempre (CS)	A veces (AV)	Casi nunca (CN)	Nunca (N)
<p><b>II. MANEJO DEL CLIMA EN EL AULA</b></p> <p>Manejo adecuadamente situaciones problemáticas o imprevistas, aprovechándolas para el desarrollo de actitudes y valores.</p> <p>Relación maestro-alumno: Fomento la autodisciplina mostrándome afectuoso y firme con mis alumnos y alumnas. Demuestro amabilidad, respeto y valores éticos en la relación con mis alumnos y alumnas, promoviendo una convivencia democrática.</p> <p>Estimulo permanentemente las mejores cualidades, aptitudes y méritos de mis alumnos y alumnas, particularmente apoyando a aquellos que presentan dificultades.</p>					
<p><b>III. PLANIFICACIÓN, ESTRATEGIAS, TÉCNICAS Y HABILIDADES</b></p> <p>Diseño planes de clases y aplico estrategias para recuperar conocimientos previos: preguntas exploratorias, imágenes, textos, dilemas, estudios de casos, etc.</p> <p>Diseño planes de clases y aplico estrategias teniendo en cuenta la diversidad tanto individual (intereses, estilos y ritmos de aprendizaje) como sociocultural existente en el aula, y las condiciones particulares de escuelas multigrado.</p> <p>Diseño planes de clases y aplico estrategias, que teniendo en cuenta los contenidos, promuevan y estimulen capacidades de: observación, inferencia, predicción, investigación, análisis, síntesis, comparación, ejemplificación, etc.</p> <p>Diseño planes de clases y aplico estrategias y metodologías coherentes con el tipo de logros que se quiere promover y con las características de los estudiantes y que eviten la uniformidad forzosa y las rutinas memorísticas.</p> <p>Diseño planes de clases y aplico estrategias y metodologías activas, desterrando el sedentarismo y la inactividad como estilo de aprendizaje en las aulas y combinando de manera continua el trabajo exclusivamente intelectual con la actividad física.</p> <p>Diseño planes de clases investigando e incorporando contenidos actualizados, y aplico estrategias que contextualicen los aprendizajes con la realidad de los alumnos y alumnas, de la institución educativa, de la región, del país y del mundo.</p> <p>Combino momentos para actividades individuales y en equipos, promoviendo el aprendizaje por indagación, el diálogo, la controversia y el debate constante entre estudiantes y con el docente.</p> <p>Planifico actividades a realizar fuera de la institución educativa aprovechando al máximo los espacios, personajes y oportunidades de la localidad propicios al aprendizaje, más allá de los muros de la institución escolar. Así como actividades deportivas, artísticas, productivas, científicas y de excursión dentro y fuera de su localidad.</p>					

(Continúa)

	Siempre (S)	Casi siempre (CS)	A veces (AV)	Casi nunca (CN)	Nunca (N)
<p>IV. USO DE RECURSOS, MATERIALES Y TIEMPO</p> <p>Selecciono los recursos y materiales educativos (vídeos, láminas, diapositivas, mapas, fichas, guías de trabajo, papelotes, lecturas, textos escolares, objetos tridimensionales, etc.) pertinente y adecuadamente, teniendo en cuenta los aprendizajes previstos y las características de los alumnos y alumnas.</p> <p>Utilizo activa, interactiva, reflexiva y críticamente los recursos y los materiales educativos (vídeos, láminas, presentaciones en <i>power point</i>, mapas, fichas, guías de trabajo, papelotes, lecturas, textos escolares, objetos tridimensionales, etc.) para el logro de aprendizajes específicos.</p> <p>Distribución, manejo y dosificación del tiempo: Asisto a las clases con mis alumnos y alumnas. Inicio puntualmente las sesiones de aprendizaje y dosifico el tiempo disponible de acuerdo a las actividades previstas.</p>					
<p>V. METACOGNICIÓN, EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN</p> <p>Utilizo estrategias para promover en los alumnos y alumnas la metacognición (¿Qué aprendieron? ¿Cómo lo hicieron? ¿Cómo demuestran que aprendieron?) y la evaluación como instrumentos pedagógicos para identificar sus aciertos y errores, y poder mejorar sus aprendizajes.</p> <p>Utilizo estrategias de metacognición y evaluación como instrumentos pedagógicos para identificar mis aciertos y errores y poder mejorar la enseñanza.</p>					
DEBO MEJORAR EN...					

y el rol de los padres de familia. Asimismo, la selección de aquellos indicadores de práctica docente que se asocien a los resultados de aprendizaje y las estrategias para llegar con esta práctica a un mayor número de profesores.

#### 4. EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA

*La evaluación de las instituciones educativas* tiene, al igual que la evaluación del desempeño, un desarrollo lento, algo mayor en la educación superior. En su realización destacan dos fases fundamentales: la autoevaluación y la evaluación externa. Cuando esta

última es hecha por entidades debidamente reconocidas y autorizadas para hacerlo, se hace referencia a la *acreditación*.

Generalmente la evaluación bajo la mirada de terceros es voluntaria tanto en la educación básica como en la superior, aunque para algunas carreras profesionales, como la docente y las médicas, es obligatoria en algunos países. No basta el culminar y tener el grado proporcionado por la institución de formación sino pasar una evaluación que habilita a la persona para el ejercicio de su actividad profesional.

En los años recientes, varios países han organizado sistemas de evaluación y acreditación institucional y promueven la formación de acreditadoras. Es creciente el número de instituciones de educación superior que para fortalecer y reconocer sus programas de formación recurren a acreditadoras internacionales. Tratándose de las instituciones de educación básica, el interés por la autoevaluación y la evaluación externa empieza a aumentar, en parte por la fuerte competencia generada por el comportamiento de variables que van en direcciones contrarias: la disminución de los ritmos de crecimiento de la población en edad escolar y la creación de nuevos centros de enseñanza.

Si el objetivo de la evaluación es reflexionar sobre la situación actual para transitar por un camino más estructurado de mejora continua, los referentes para la evaluación tienen que estar previamente

*[...] el interés por la autoevaluación y la evaluación externa empieza a aumentar, en parte por la fuerte competencia [...]*

#### Ventajas de la evaluación institucional

- Conocer los aciertos que necesitan potenciarse y las debilidades que deben corregirse.
- Comprender mejor los actos pedagógicos y administrativos ejecutados para verificar si los procesos para alcanzar los resultados son los esperados.
- Verificar en qué medida los resultados que se obtienen están en armonía con los estilos de formación y gestión, y el perfil del estudiante que la institución se haya propuesto.
- Recomendar, a partir de las conclusiones de la evaluación, las medidas que formen parte de un plan de mejoramiento de la gestión y los resultados educativos.

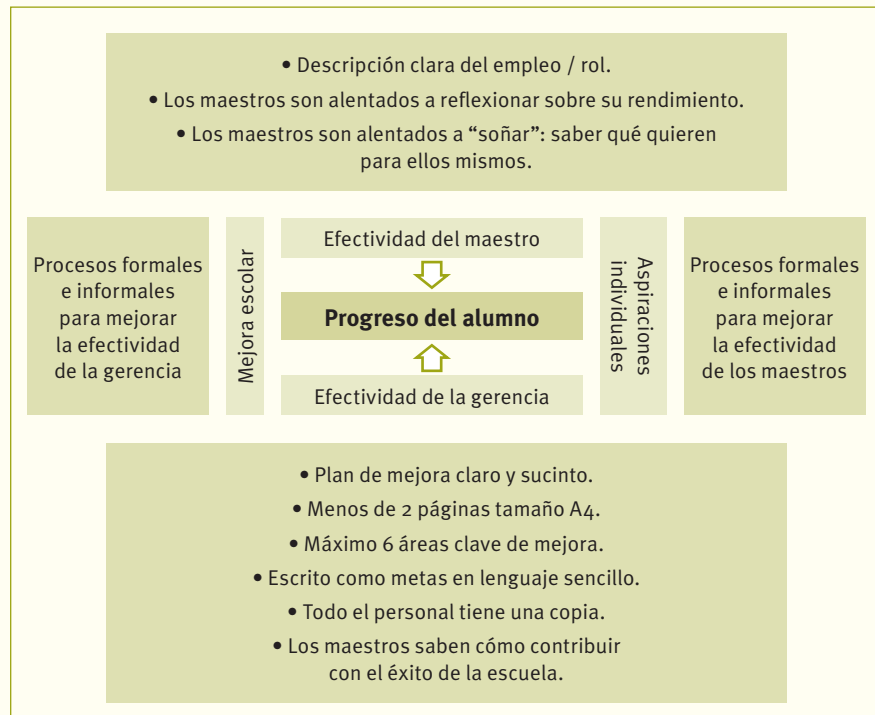


definidos y ser susceptibles de medirse en su cumplimiento. Por tanto, se necesita un proyecto educativo institucional y planes de corto plazo que incorporen metas, responsables y plazos de cumplimiento de cada una de esas metas. Por ahora los planes anuales de trabajo y los proyectos educativos institucionales no se basan en un enfoque de gestión por resultados, que es por donde tendría que encaminarse la gestión escolar.

Metodologías para evaluar las instituciones de enseñanza hay varias. Lo que interesa es seleccionar una factible de aplicarse en función del para qué y por qué se quiere evaluar. En ese propósito, la escogida debe ser rigurosa pero a la vez no demandar demasiado tiempo para obtener conclusiones. Una evaluación, cuando es demasiado larga, termina afectando la estabilidad emocional del docente, lo que repercute en su trabajo en el aula.

La experiencia de los países anglosajones es la más relevante. En el Reino Unido no dura más de tres días. El eje es el progreso del alumno, el que se mide evaluando la efectividad del rol y trabajo del

**Figura 4.** Elementos clave de la gestión de resultados (Experiencia del Reino Unido)



profesor y la efectividad de la gerencia. La evaluación externa que hacen las oficinas provinciales de educación se basa en un plan de mejora cuya extensión no es mayor de dos páginas y cuyo contenido incluye seis áreas clave de mejora. Todos los profesores deben tener copia de este plan y conocerlo profundamente. Además, la evaluación ayuda a establecer si los profesores conocen sus funciones y rol en las escuelas, si reflexionan sobre sus rendimientos y sobre qué es lo que quieren para ellos mismos como perspectiva profesional.

En América Latina, Chile es uno de los países que mayor experiencia acumula en evaluación de las instituciones educativas. Su metodología analiza los aspectos siguientes:

1. **Liderazgo.** Existencia de una visión estratégica, planes que se ejecutan, estilos y eficacia de la conducción de la institución educativa, alianzas externas, organización y empleo de un adecuado sistema de información y análisis.
2. **Procesos pedagógicos.** Estructura de organización para programar, ejecutar y evaluar la aplicación del proceso curricular; pertinencia y oportunidad del proceso de planificación curricular; análisis del proceso pedagógico en las aulas; seguimiento y evaluación.
3. **Convivencia y apoyo a los estudiantes.** Clima de convivencia al interior de la institución educativa, alcances curriculares en cuanto a objetivos de formación integral, funcionamiento y eficacia de los servicios de apoyo al estudiante.
4. **Personas y recursos.** Recursos humanos, materiales y financieros. Eficacia de los procesos de soporte: selección y evaluación de personal, procesos de adquisición de bienes y servicios, sistema de monitoreo financiero, etc.
5. **Resultados.** En cuanto a logros de aprendizaje con los alumnos, logros institucionales y satisfacción de la comunidad.

## 5. GESTIÓN DEL CURRÍCULUM POR COMPETENCIAS, CAPACIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES

*El marco curricular es un documento* que define los aprendizajes que todo estudiante del país debe alcanzar; por tanto, es de obligatorio cumplimiento y es el referente sobre el cual se estructuran los programas de estudio, los indicadores de logro y los textos escolares. En otros términos, el marco curricular establece las competencias para cada ciclo de enseñanza, derivándose de ellas las capacidades, los conocimientos, las actitudes y los valores que deben ser trabajados en la institución educativa.

*Desde hace casi dos décadas*, los países latinoamericanos impulsan la práctica de un currículum basado en aprendizajes por competencias. Es un enfoque diferente al del pasado que trata de superar la enseñanza de contenidos aislados, pues estos solo tienen sentido cuando se articulan en función de aprendizajes que trascienden el campo de la educación al asociar un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que permiten a la persona desempeñarse con éxito en lo personal, interpersonal, profesional y cotidiano en la sociedad y en el mundo laboral. Las competencias implican actuaciones y apropiaciones por parte de las personas para plantear y resolver problemas económicos, sociales, culturales y políticos. Se trata de un saber hacer, de un actuar de tipo interpretativo, argumentativo y propositivo.

El trabajo en base a competencias demanda que los profesores dediquen suficiente tiempo a la reflexión respecto de cómo transmitir las a sus estudiantes, cómo medir el avance de su adquisición y cómo evaluar su logro. De otro lado, la adquisición de una competencia supone que se trata no solo del desarrollo de habilidades cognitivas sino también de las socioemocionales y, por tanto, evaluar el logro de las capacidades, conocimientos y actitudes bajo criterios más cualitativos que cuantitativos. No es una tarea sencilla pues muchas veces los diseños curriculares no ofrecen las referencias suficientes para realizar la programación correspondiente en la institución de enseñanza. El esfuerzo que realizará el profesor para evaluar a sus



El trabajo en base a competencias demanda que los profesores dediquen suficiente tiempo a la reflexión sobre cómo transmitir las a sus estudiantes.

estudiantes dependerá entonces del número de capacidades, conocimientos y actitudes.

Para el estudiante, el trabajo en base a competencias significa un esfuerzo mayor de aprendizaje, más exigente en cuanto a dedicación. En efecto, ser competente es no solo manejar conocimientos, conocer y comprender los conceptos para ejercer una responsabilidad, sino tener la habilidad para aplicar o reproducir ese conocimiento en situaciones distintas a las del aprendizaje, aprovechando tanto sus propios recursos como los disponibles en su medio (alcanzar un aprendizaje significativo). Además, proyectar actitudes positivas al momento de interactuar (apoyar un buen clima de trabajo, saber escuchar, etcétera).

Voy analizando las propuestas curriculares en Ciencia, Tecnología y Ambiente de secundaria y me surgen interrogantes. Si lo más importante es el desarrollo de capacidades en los alumnos, por qué los órganos intermedios nos exigen preocupamos más por el avance curricular (contenidos entendidos como medios). Si las competencias, se logran a largo plazo mediante el desarrollo de capacidades, conocimientos y actitudes que se van logrando progresivamente, por qué la propuesta curricular las organiza por ciclos y por componentes u organizadores.

(Comentario de la profesora Gloria, en Díaz, 2008c)

Estas consideraciones hacen de la ejecución curricular y de la evaluación procesos mucho más complejos de los que los profesores y estudiantes han estado acostumbrados a practicar. Antes, cuando la evaluación se limitaba a evaluar los conocimientos aprendidos, al profesor le bastaba con ponderar los diversos factores de evaluación para asignar la calificación. En la evaluación por competencias el profesor debe evaluar el progreso de adquisición de cada capacidad y conocimiento, así como el progreso en las actitudes en cada estudiante y deberá hacerlo no tanto midiendo el conocimiento que vaya acumulando sino observando cómo aplica ese conocimiento a situaciones complejas de la vida real.

Por tanto, se trata de una evaluación del estudiante más compleja y que demanda trabajar con lo realmente significativo pues de lo contrario el profesor y los estudiantes podrían trabajar con un excesivo número de capacidades. Al respecto, la experiencia de investigación comparada señala que cualquier sistema de evaluación excesivamente oneroso en términos de tiempo y esfuerzo está condenado al fracaso.

En varios países latinoamericanos, la complejidad de los procesos de programación y evaluación curricular está definida en buena medida por lo equilibrado o lo ambicioso de los diseños curriculares. La programación es más difícil de estructurar y de cumplir cuando los diseños curriculares están sobrecargados de capacidades, conocimientos y actitudes que los estudiantes deben lograr. Cuando eso sucede, el currículum se convierte en una herramienta de programación académica en donde cualquier tema considerado relevante es incluido como contenido (educación ambiental, vial, para la paz, etc.), pero no se van eliminando los contenidos que van quedando obsoletos.

*La programación es más difícil de estructurar y de cumplir cuando los diseños curriculares están sobrecargados [...]*

## **Referencias para trabajar el currículo por competencias**

El proyecto curricular es la herramienta de gestión pedagógica que establece el perfil aspirado del estudiante, la forma como la programación se adecúa a las características del entorno y las necesidades de los estudiantes, las estrategias didácticas y el sistema de evaluación.

La política curricular responde a dos principios básicos: diversificación a partir de un currículum nacional e individualización de la enseñanza para atender la diversidad de los estudiantes en función de sus intereses, motivaciones y actitudes. Los directores y equipos docentes de los centros educativos deben expresar el diseño curricular nacional (DCN) en el proyecto curricular institucional. Allí deben definirse las fechas de inicio y término de las actividades, los períodos vacacionales, las horas efectivas de clase por áreas formativas, la programación de las evaluaciones, del calendario cívico y de las actividades complementarias y a partir de estas variables



**Figura 5.** Niveles de concreción curricular

desprender los proyectos curriculares de área y las correspondientes unidades didácticas. Esta última es realizada por el profesor, quien define los procedimientos y actividades de adquisición de competencias, capacidades, habilidades y destrezas, así como los indicadores que serán la referencia para evaluar.

Un primer referente para la programación curricular debe ser el desarrollo de la capacidad de lectura; es la más importante para el logro de otras competencias fundamentales. Por esta razón, hay que procurar que todo profesor, a la vez que de su especialidad, sea también profesor que en el trabajo en el aula fomente el hábito y comprensión lectora.

## Programación curricular

Anteriormente, cuando el año escolar empezaba en abril, los profesores tenían todo marzo para programar el desarrollo del nuevo año. Ahora, un año escolar con más semanas de trabajo académico, iniciado en marzo, obliga a iniciar la programación uno o dos meses antes de finalizar el año escolar anterior. La única forma de irlo mejorando es partiendo de una evaluación de la ejecución curricular previa realizada con suficiente anticipación.

*Para realizar la programación curricular es necesario que el equipo docente adopte un solo criterio respecto de los conceptos básicos que se emplearán.*

Para realizar la programación curricular es necesario que el equipo docente adopte un solo criterio respecto de los conceptos básicos que se emplearán. En ese propósito, una competencia comprende un conjunto variable de capacidades, las cuales suponen la adquisición de determinados conocimientos y actitudes que están contemplados en el diseño curricular.

En programación curricular generalmente se distinguen tres tipos de capacidades:

- a. **Capacidades básicas.** Se caracterizan por su alto grado de complejidad, por reflejar las grandes finalidades del diseño curricular. Ellas son el pensamiento creativo, el pensamiento crítico, la toma de decisiones y la solución de problemas.

Para Jaume Sarramona (2007), una competencia básica es un saber hacer, que incluye criterios de eficacia y eficiencia para resolver problemas complejos y tiene carácter multidisciplinar. Para una efectiva adquisición de la competencia se necesita considerar la resolución de problemas reales.

#### Competencias básicas requeridas por la UE a los programas de formación

1. Comunicación lingüística
1. Competencia en comunicación y lingüística.
2. Competencia matemática.
3. Competencia en el conocimiento y la interacción con el mundo físico.
4. Tratamiento de la información y competencia digital.
5. Competencia social y ciudadana.
6. Competencia cultural y artística.
7. Competencia para aprender a aprender.

FUENTE: Sarramona, 2007

El nuevo diseño curricular no hace referencia a estas capacidades básicas. Más bien identifica un conjunto de propósitos de la educación básica regular al 2021, que



son definidos como las intenciones pedagógicas del sistema educativo peruano, con el fin de responder a las demandas actuales que la sociedad plantea a la educación básica regular y que todo estudiante debe lograr.

**b. Capacidades de área y capacidades específicas.**

Las capacidades de área son una concreción de las capacidades básicas, una adaptación de las capacidades al área del currículum de que se trate. Algunos llaman a estas capacidades organizadores. Se deben desarrollar considerando las características particulares de los estudiantes, sus necesidades, creencias, valores, cultura, lengua, en suma, la diversidad del ser humano.

En cambio las capacidades específicas son menos complejas, se traducen en actividades que el profesor trabaja con sus alumnos y sirven para obtener un resultado expresado en logros de aprendizaje. La relación entre las capacidades específicas y las capacidades de área es muy estrecha; por ejemplo, en el desarrollo de la capacidad de pensamiento creativo el alumno posiblemente pase por el desarrollo de capacidades específicas como: contrasta, interpreta, infiere, extrapola, argumenta...

III Ciclo	IV Ciclo	V Ciclo	VI Ciclo	VII Ciclo
Textos narrativos y descriptivos de estructura sencilla, a partir de sus experiencias previas, los reconoce como fuentes de disfrute y conocimiento de su entorno inmediato.	Textos informativos, instructivos, poéticos y dramáticos, describiendo los elementos de la lengua y los procesos que realiza como lector, valorando la información como fuente de saber.	Textos discontinuos o de otro tipo sobre temas de su interés, identifica los aspectos elementales de la lengua, los procesos y estrategias que aplica y expresa el valor de un texto, como fuente de disfrute, conocimiento e información.	Textos de distinto tipo disfrutando de ellos, discriminando lo relevante de lo complementario, hace inferencias a partir de datos explícitos, asume posiciones críticas y reflexivas sobre el proceso de comprensión con el fin de mejorarlo.	Textos de distinto tipo, según su propósito de lectura, los contrasta con otros textos; opina de manera crítica sobre las ideas del autor y el lenguaje usado; valora los elementos lingüísticos y no lingüísticos que ayudan a entender el texto.

**Cuadro 6.**  
Alcance de la competencia

En el área de Comunicación una de las capacidades de área es la comprensión de textos. Cuando la meta es que los alumnos la adquieran lo que están haciendo es un proceso que supone cuatro capacidades específicas:

1. *Retener*: captar los conceptos fundamentales, identificar datos para responder a preguntas, captar detalles aislados y captar detalles coordinados.
2. *Organizar*: establecer consecuencias, seguir instrucciones, esquematizar, resumir y generalizar.
3. *Interpretar*: formarse una opinión, obtener las ideas centrales, deducir conclusiones y predecir consecuencias.
4. *Valorar*: captar el sentido de lo leído, establecer relaciones causa-efecto, separar hechos de opiniones, diferenciar lo verdadero de lo falso, diferenciar lo real de lo imaginario.

Las capacidades y actitudes que corresponderían a los dos primeros grados de la educación primaria serían las siguientes:

**Cuadro 7.**  
Capacidades y actitudes de primer y segundo grado

1ER GRADO	2DO GRADO
<b>CAPACIDADES</b>	
Reconoce a partir de indicios la intención del texto que se le presenta: entretenimiento, información.	Selecciona el texto a leer según sus intereses.
	Lee en forma oral o silenciosa, infiriendo significados, distinguiendo elementos formales e identificando la secuencia y contenido.
Infiere el significado y función de las palabras y frases a partir de las relaciones que establece entre ellas.	Infiere el significado y función de las palabras en oraciones a partir de las relaciones que establece entre ellas.
Formula y comprueba la hipótesis sobre el contenido de un texto corto.	Formula hipótesis de lectura a partir del título, resumen y figuras y las comprueba releendo el texto.
Lee textos con imágenes, vocabulario y estructura sencillos (cuentos, poemas, etcétera).	Lee textos descriptivos y narrativos identificando las ideas principales.
Reconoce los personajes e ideas principales de un texto al leerlo.	Lee textos en diferentes formatos: cuadros, recetas, afiches, artículos, otros. Identifica las ideas principales.
Opina sobre el texto teniendo en cuenta sus experiencias previas sobre la forma, el contenido y el propósito del texto que lee.	Opina teniendo en cuenta sus experiencias previas, sobre la forma y el contenido de un texto leído, explicando con sus propias palabras sobre el mismo.

1ER GRADO	2DO GRADO
<b>ACTITUDES</b>	
Muestra una actitud crítica frente a los diversos textos que lee.	Muestra una actitud crítica frente a los diversos textos que lee.
Elige libremente textos de su interés y disfruta de leerlos.	Se interesa por leer diversos formatos de texto. Muestra agrado, interés y autonomía cuando lee. Lee con satisfacción textos de su preferencia.
Escucha con interés a los demás.	

## Indicadores de logros de aprendizaje como base para la evaluación

La adquisición de las capacidades que los diseños curriculares establecen es un proceso progresivo, que se va consolidando a medida que el estudiante avanza en su escolaridad. Por tanto, alumnos y padres de familia deben estar conscientes de que los calificativos irán evolucionando en ascenso a medida que transcurre el año escolar. En un primer momento el estudiante habrá adquirido la capacidad o capacidades más elementales de una competencia y luego avanzará en la adquisición de capacidades más complejas.

Siguiendo el ejemplo de la comprensión de textos, el primer logro que deberán obtener los alumnos es la retención, que es la base para progresar en otros indicadores como la organización e interpretación de textos. Cuando el alumno llega a valorar un texto logra la competencia.

En el caso de la educación primaria, la evaluación es literal y comprende una escala de calificación basada en cuatro valores: C, B, A y AD. El alumno logra la competencia cuando obtiene el calificativo AD. Asociado a la comprensión de textos, el alumno tendrá las opciones de calificación siguientes:

C	B	A	AD
Cuando el alumno logra todos los indicadores relacionados con la capacidad de retención (conceptos, datos, detalles).	Cuando el alumno logra los indicadores de la capacidad de organización (establece consecuencias, sigue instrucciones, resume y generaliza).	Cuando el alumno logra los indicadores de la capacidad de interpretación (forma opinión, saca ideas centrales, separa hechos de opiniones).	Cuando el alumno logra los indicadores de la capacidad de valoración (capta el sentido, establece relaciones, separa lo verdadero de lo falso, distingue lo real de lo imaginario).

En base a estos criterios se puede trabajar el registro académico. Un ejemplo de su aplicación se muestra en el cuadro siguiente:

Nombre del alumno	COMPRENDE LOS TEXTOS QUE LEE				Nivel de logro
	Obtiene las ideas centrales de los textos que lee	Saca conclusiones de los textos que lee	Separa hechos de opiniones	Valora lo leído	
Nombre y apellido	+	+	+/-		B



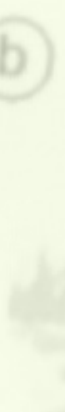
Apellidos:

1. Observa las ilustraciones y escribe el nombre

a



b



politico  
realista

Ejemplos de resercha historicos

frase

# Aportes de las TIC en la gestión de centros educativos

*Los países que utilizan las tecnologías digitales en sus sistemas educativos desde hace más de quince años son numerosos, y la razón principal que los llevó a impulsarlas fue responder a las necesidades de la sociedad del conocimiento promoviendo la adquisición de capacidades y aptitudes favorables a su manejo y utilización, dentro del marco del desarrollo de experiencia de inteligencia colectiva. En ellos, el principal desafío ha sido –y continúa siendo–, la persistencia de programas escolares y de estructuras de gestión heredadas de la sociedad industrial.*

## 1. NUEVAS TECNOLOGÍAS Y SU CONTRIBUCIÓN EN LOS PROCESOS FORMATIVOS

*Mucho se debate sobre el momento recomendable en que las TIC deben incorporarse a la vida de los estudiantes. Los que se oponen a hacerlo desde muy temprana edad expresan que mucho tiempo frente a la computadora vuelve a los niños pasivos y antisociales, puede afectar la actividad deportiva, artística; que las computadoras son muy abstractas para los pequeños; que muchos *software* no contemplan los niveles de desarrollo y pueden emplearse indebidamente y que a los niños les es difícil concentrarse y leer textos largos.*





Las TIC pueden potenciar las habilidades de pensamiento crítico, análisis, creatividad y resolución de problemas.

No obstante, más que polarizar la discusión lo importante debería ser procurar el buen empleo de los recursos tecnológicos. Nunca antes se presentaron mejores oportunidades y recursos para aprender individualmente y en grupo, para adquirir capacidades cognitivas de orden superior, desarrollar actitudes, ganar en autoestima y confianza, asumir mayor responsabilidad en el aprendizaje, utilizar la investigación y las capacidades de colaboración y de solución de problemas. También está demostrado que la motivación por aprender aumenta cuando el entorno de aprendizaje es rico en tecnología. En ese propósito, *software* adecuados hacen la diferencia, aumentan la autoestima, la confianza en sí mismos, la interactividad, el trabajo grupal y mejora la creatividad. Además, bien seleccionados los recursos tecnológicos aumentan la aptitud del niño para hacer varias tareas al mismo tiempo, cumplirlas, explorar, tomar decisiones, interactuar y complementa otros materiales didácticos.

A la hora actual se busca que las nuevas tecnologías contribuyan firmemente a: (i) desarrollar la capacidad de aprender a aprender, base de cualquier proyecto educativo que responde a las necesidades actuales; (ii) lograr que las personas sepan administrar la información abundante que existe en las redes de navegación; y (iii) facilitar la actualización profesional. En tal sentido, el propósito de los procesos de formación tiene que dirigirse a que las personas incrementen su capacidad de autoaprendizaje y a la vez el trabajo en equipo, adoptando para ello las herramientas que les permitan adquirir una autonomía creciente en el proceso de aprender.

Otro objetivo no menos importante es preparar a los niños y jóvenes en la adquisición de destrezas claves para insertarse después en el mundo del trabajo, puesto que no hay casi actividad productiva o de servicios que no las emplee. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) pueden potenciar significativamente las habilidades de pensamiento crítico, análisis, creatividad y resolución de problemas. Además hay que tener en cuenta que la edad de introducción al uso de la computadora tiende a adelantarse. Desde muy niños ya acceden a esta herramienta cuando la tienen en el hogar.

Hay el convencimiento que las tecnologías digitales terminarán imponiéndose como una herramienta pedagógica y de gestión. Su presencia en las aulas permitirá que no se produzca un desajuste entre los procesos de enseñanza aprendizaje y los que se viven en la sociedad del conocimiento. Sin el empleo de las tecnologías de la información y comunicación, la lectura, la escritura, la manera de acceder a la información, la de trabajar en grupo, la de comunicarse y la memorización, serían prácticas cada vez más extrañas a la forma como los estudiantes interactúan fuera de las aulas (Rodríguez de las Heras, 2009). Investigaciones sobre el empleo de las tecnologías de la información y comunicación en educación señalan que se logran mayores impactos en los procesos de formación si se dan las condiciones siguientes:

1. Madurez tecnológica suficiente en las escuelas y profesores con conocimientos adecuados para su empleo.
2. Diseños curriculares y evaluaciones que incorporan competencias asociadas a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
3. Actitudes y expectativas favorables hacia las tecnologías de la información y comunicación que se expresen en prácticas amplias y eficientes para la formación de aprendices autónomos, autorregulados y con capacidades para el trabajo independiente, automotivado y permanente.
4. Suficientes materiales para que los profesores incorporen las nuevas tecnologías en la enseñanza diaria de las áreas a su cargo.
5. Formación profesional docente que asegure la aplicación de la competencia digital en las aulas.

Entre los factores clave que han conducido a Corea del Sur a convertirse en uno de los países mejor evaluados por el PISA (*Programme for International Student Assessment*) de la OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) se encuentran tres asociados al impulso de las nuevas tecnologías. Ha

realizado fuertes inversiones en el acondicionamiento tecnológico de las aulas: acceso a libros digitales, a PC que permiten leer, escuchar, manipular, hacer anotaciones sobre el texto digital. Los profesores tienen acceso a la computadora y el internet, así como a programas intensos de capacitación sobre usos pedagógicos; en segundo lugar, ha puesto en funcionamiento un sistema de información (EduNet), que permite articular las políticas nacionales a lo que se hace en las escuelas; y en tercer lugar, ha estimulado y prestado facilidades para la disponibilidad de la computadora y el internet en todos los hogares, de manera que tanto en las escuelas como en los hogares se aprovechan servicios como la trasmisión de clases.

## 2. CLAVES PARA TENER ÉXITO EN EL EMPLEO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

*La incorporación de las TIC en las escuelas* requiere de nuevas prácticas docentes, las cuales necesitan procesos de formación y acompañamiento que aseguren que el docente esté en capacidad de utilizar las nuevas tecnologías, y que pueda distinguir aquella información que sea o no relevante para propósitos del aprendizaje.

Para los profesores, en especial para los menos jóvenes, las nuevas tecnologías no siempre son un factor transformador e innovador de sus prácticas en el aula. Su adaptación enfrenta muchos problemas y resistencias pues fueron educados con unos métodos y recursos muy diferentes a los que ahora deben emplear, tienen dificultades para adaptarse a situaciones de un futuro incierto, a las herramientas y a un lenguaje informático que evolucionan rápidamente, y lo más importante, les cuesta emplearlas en su trabajo diario como un recurso de enseñanza. Ellos están llamados a desempeñar un nuevo rol formativo centrado básicamente en supervisar el proceso de enseñanza y no definirlo. Revertir esas actitudes en el magisterio público, que constituye una parte muy importante de la población económicamente activa, demanda costos significativos pero necesarios de calificación.

Es la razón por la cual una de las estrategias de impulso de las nuevas tecnologías a las que recurren varios países latinoameri-

canos es el apoyo crediticio para que los docentes accedan a computadoras propias. El ideal como forma de familiarizar al docente con las nuevas tecnologías es que las tengan en casa. Especialmente a los docentes les ayuda a comprender la nueva cultura tecnológica, a descubrir que es un poderoso medio de desarrollo profesional y, sobre todo, que no es una herramienta que compite con ellos o que reducen su rol en las aulas.

Son esfuerzos que están contribuyendo a que crezca el número de profesores que emplean el internet e intranet, las web, los blogs, las wikis y los portales educativos como herramientas de apoyo al aprendizaje, raciocinio, investigación y creación de contenidos; otros utilizan la informática y el internet en procesos de evaluación de los alumnos y en una mayor presencia de los padres de familia en apoyo de la formación de sus hijos. En un tercer grupo encontramos a instituciones que trabajan en la capacitación de docentes, sea en el uso de herramientas tecnológicas o en la actualización y desarrollo de nuevos conocimientos. Uno de los objetivos principales de estas capacitaciones está en redefinir el perfil del docente buscando enfatizar su capacidad de aprender a aprender.

En el informe *Visions 2020: Transforming education and training through advanced technologies*, la Federación para el Aprendizaje plantea que los roles del profesor, de conferencista, tutor, consejero, experto en determinada materia, evaluador, diseñador curricular, etc., evolucionarán siendo cada vez más especializados e independientes en la creación de entornos de aprendizaje. En otras palabras, esas tareas serán realizadas por expertos en interacción con sistemas automáticos específicos y altamente especializados. Los profesores pasarían a formar parte de un equipo polivalente que incluye especialistas de educación y nuevas tecnologías.

Son múltiples los desafíos de los centros educativos en cuanto a empleo de las nuevas tecnologías. En primer lugar, contar con el equipamiento suficiente e implementado con el *software* requerido. Pero no basta lograr la instalación de un laboratorio de cómputo; se necesita mantener y desarrollar los medios informáticos, capacitar y

*El ideal como forma de familiarizar al docente con las nuevas tecnologías es que las tengan en casa.*



Son múltiples los desafíos de los centros educativos en cuanto a empleo de las nuevas tecnologías.

acompañar a toda la institución, y desarrollar estrategias y metodologías que se incorporen en el plan curricular.

La capacitación en el uso de las TIC organizada por la administración educativa es insuficiente en términos de contenido y duración. Debería reforzarse con el acompañamiento permanente de un especialista en TIC, por lo menos hasta que los profesores sepan usar el equipamiento. Por ahora no hay claridad en su empleo como herramienta de aprendizaje. También deberían revisarse los criterios de donación de computadoras en función de la matrícula de los colegios. Se dan cantidades similares a colegios que tienen mayor o menor matrícula.

El segundo desafío es el escaso uso que registra el equipamiento informático en los laboratorios de cómputo o aulas de innovación pedagógica y, en general, la baja presencia que tienen las nuevas tecnologías en la vida del centro, de las aulas y en el acceso a contenidos digitales. No es solo cuestión de contar con un docente encargado de las nuevas tecnologías y ofrecer capacitación al profesorado sino es un asunto más complejo. La experiencia tanto nacional e internacional muestra que más relevante que la capacitación organizada por la administración resulta la formación autodidacta, por las limitaciones de la primera; igualmente que la diferencia la hacen colegios que involucran a docentes, padres y estudiantes en una comunidad que comparte información de interés y que aprovecha las TIC para implementar los planes de estudio; en tercer término, para que las nuevas tecnologías tengan un impacto positivo en los procesos y resultados de aprendizaje deberían darse las condiciones siguientes:

1. **Organizar una unidad de investigación y desarrollo.** Que en cada escuela se organice un departamento de investigación y desarrollo –lo que llamamos aula de innovación pero con mayor alcance–, especialmente cen-

trado en trazarse objetivos, identificar acciones de uso de las TIC en la escuela y que impulse un proyecto específico de nuevas tecnologías definido en función de las necesidades del centro, los docentes y los estudiantes. No solo se trata de tener un departamento sino tener una comisión de buen nivel que promueva el tema.

- 2. Armar una infraestructura con conectividad y una intranet.** Que exista una infraestructura que permita la conectividad y la creación de una intranet. Supone inversiones por parte del Ministerio de Educación (MED) en *hardware*, *software* y cableado del edificio. Todo el personal y todos los alumnos deben disponer de una dirección de correo electrónico y se deben desarrollar la intranet y la extranet.

En cada aula de innovación existe un maestro responsable pero no una organización que oriente y promueva su uso por todos los profesores. Además de administrar un aula cuya cantidad de equipamiento generalmente dista mucho de las necesidades mínimas que requiere la atención de la matrícula, en las aulas de innovación se presentan generalmente los problemas siguientes:

- Subutilización. Pocas aulas de innovación tienen funcionamiento efectivo durante todas las horas del día, son muy pocos los profesores que solicitan utilizarlas, y cuando sucede, se deja que los alumnos hagan libremente búsquedas sobre algún tema.
- No hay mucha conciencia de la importancia del mantenimiento para mantener en correcto estado el equipamiento recibido.
- El internet cuando se tiene funciona irregularmente. Impide aprovechar uno de los aportes fundamentales de las TIC: la búsqueda de información, la participación en redes de colaboración e intercambio.
- La capacitación es insuficiente para que los profesores utilicen la computadora en sus cursos. Hay alumnos que no saben qué

*Todo el personal y todos los alumnos deben disponer de una dirección de correo electrónico y se deben desarrollar la intranet y la extranet.*

hacer cuando se les pone a trabajar en la computadora. Se requiere un acompañamiento más cercano; por lo menos por un tiempo.

- Siempre hay computadoras del aula de innovación que no funcionan por falta de mantenimiento. Cuando se entrega a los colegios estatales una impresora el problema es el recambio de la tinta, muy costoso para el colegio.

El *software* que tiene el equipo es el que viene con la máquina. Cuando se encuentran otros programas son “piratas”.

3. **Contar con personal docente competente en el uso de las TIC.** Conseguir que el personal sea competente en el uso de las TIC supone organizar cursos y sesiones de formación interna al mismo tiempo que se invita y se facilita la asistencia a cursos de formación organizados por entidades especializadas. Igualmente la edición de un boletín donde se propongan reflexiones, se sugieran ideas para el uso docente de las TIC, se divulguen direcciones de internet interesantes por sus contenidos educativos, etcétera.
4. **Integrar las TIC en la didáctica.** Innovar la didáctica: integrando las TIC en la docencia. Es lo más importante e interesante. Se trata de impulsar y apoyar proyectos educativos que impliquen el uso de las TIC en cualquier etapa educativa y en cualquier campo del aprendizaje. Se trata, igualmente que los profesores se preocupen de usarlas, de crear ambientes ricos con experiencias significativas para un desarrollo multidimensional para que los estudiantes vean el aprendizaje como placentero, estimulante en el desarrollo de habilidades de descubrimiento, no solo asistir a los cambios del conocimiento científico y tecnológico sino también ser creadores de los mismos, tomar decisiones, resolver problemas e comunicarse, interactuar constantemente.



Satisfacer estas condiciones implica contar siempre con profesores motivados, entusiastas, competentes en el uso de las nuevas tecnologías y con una personalidad suficiente como para no sentirse abrumados por los cambios tecnológicos que ocurren. Ellos necesitan estar en capacidad de integrar a la programación curricular las nuevas tecnologías, potenciándolas en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Los profesores mejor predispuestos apuestan por nuevas formas de planificar, organizar y evaluar su trabajo, y permiten que fluya la creatividad de sus alumnos. Son profesores que están convencidos de que en las nuevas tecnologías hay una potencialidad enorme que aprovechar. Es indudable que son los profesores más jóvenes los más predispuestos al cambio y que una reforma de los programas de formación de maestros debería dar más importancia a la formación en nuevas tecnologías.

Uno de los cambios fundamentales que debe experimentar el profesor está en su actitud, convenciéndose que su rol evoluciona.

*Los profesores mejor predispuestos apuestan por nuevas formas de planificar, organizar y evaluar su trabajo, y permiten que fluya la creatividad de sus alumnos.*

[...] el rediseño de los espacios de aprendizaje donde los estudiantes tienden a involucrarse activamente y a menudo se desenvuelven mejor que los adultos. Además, ellas [las nuevas tecnologías] ofrecen mucho más información que la que un profesor puede saber y, por tanto, cambia el fundamento de su autoridad. Sin embargo, diversos proyectos de informática educativa han mostrado que, a pesar de estos cambios, el profesor sigue siendo crucial para guiar el proceso de aprendizaje en el contexto del plan curricular. (Sunkel, 2007, p. 3)

La otra condición del éxito en el empleo de los recursos tecnológicos está en el desarrollo de capacidades efectivas de liderazgo cibereducativo que se ejecuten a toda instancia de la gestión educativa. Es indispensable delegar decisiones a quien corresponda, con

el propósito que cada institución de enseñanza identifique aquellas que contribuyan a la solución de los mayores problemas de la educación. En ese propósito, hay que generar los espacios para incentivar la creatividad e innovación de manera de aprovechar la potencialidad de recursos que ofrecen las tecnologías digitales.

### 3. NUEVAS TECNOLOGÍAS Y CURRÍCULUM

*Entre los desafíos mayores del uso de las nuevas tecnologías está el cómo se integran a los procesos pedagógicos [...]*

*Entre los desafíos mayores* del uso de las nuevas tecnologías está el cómo se integran a los procesos pedagógicos –apoyando la transmisión de contenidos curriculares o utilizando a las escuelas como un medio para que los estudiantes aprendan el manejo de las herramientas básicas de la informática y navegación—. En el primer caso, la propuesta curricular requiere integrar el uso transversal de las nuevas tecnologías al objetivo de lograr que el estudiante desarrolle capacidades más complejas. No obstante, es importante destacar que no se trata de amoldar la pedagogía a la tecnología, sino de beneficiarse de las potencialidades innovadoras de esta última.

No es un objetivo fácil de lograr. Todavía el currículum y su organización responden a necesidades y modos de aprendizaje convencionales poco útiles para gestionar la calidad de los resultados, aumentar el rendimiento de los profesores y hacer más eficiente la asignación de recursos y prioridades. El trabajo en las escuelas se centra principalmente en la alfabetización digital y el uso de la computadora en tareas que se hacen bajo procedimientos convencionales; es decir, para buscar información o como procesador de textos para preparar clases, hacer presentaciones en clase, escribir trabajos, etc. Tal como lo advierte la Unesco (2003, p. 7),

*Si los alumnos se limitan a cortar y pegar en la pantalla, nunca aprenderán nada [...] Si las escuelas no destierran sus viejos costumbres, las tecnologías de información y comunicación no funcionarán y solo servirán como herramientas suplementarias.*

Si los países en desarrollo quieren avanzar en el empleo efectivo de las nuevas tecnologías tendrían que considerar como un obje-

tivo central la revisión en profundidad del currículum, incluida una concepción diferente de los contenidos curriculares, metodologías y medios empleados. Ello demanda, entre otros, metodologías flexibles y cooperativas de trabajo, la globalidad del tratamiento del proceso de aprendizaje procurando la presencia de las nuevas tecnologías en todas las áreas de formación.

Poco a poco, se avanza hacia enfoques curriculares y de enseñanza que favorecen diversas opciones de aprendizaje grupal y de autoaprendizaje y el empleo cada vez más protagónico de estas herramientas como apoyo a esos aprendizajes, en especial de la pantalla de la computadora, que despierta el mayor interés de los estudiantes al permitir una enseñanza más flexible, entretenida e interactiva<sup>3</sup>. Igualmente, en el desarrollo y la aplicación de estándares educativos y tecnológicos para la creación y gestión de contenidos educativos (Segura, 2008). El sistema de gestión del aprendizaje aparece como el elemento central de la comunicación en *e-learning* entre los actores implicados y como el mecanismo de creación, almacenamiento y gestión de contenidos educativos. La tendencia actual deriva a la fusión de ambos sistemas (Hernández, 2007).

Pero en tanto no se acelere la práctica de estas innovaciones, un limitado sector de estudiantes –y de docentes–, que tienen acceso a la computadora y el internet, solo pueden adquirir nociones generales de base acerca de las nuevas tecnologías. Todavía en algunos países la competencia digital es percibida como una disciplina distinta y no como parte integrante de las prácticas pedagógicas cotidianas en la programación curricular. Aún más, la pregunta esencial es si los objetivos de las reformas programáticas en los sistemas educativos pueden alcanzarse si no se emplean las tecnologías dentro de condiciones pertinentes y auténticas (Pelgrum & Law, 2003).

*Si los países en desarrollo quieren avanzar en el empleo efectivo de las nuevas tecnologías tendrían que considerar como un objetivo central la revisión en profundidad del currículum [...]*

---

3 En España, el Plan Avanz@ ejecuta diversas medidas orientadas a favorecer el uso de las nuevas tecnologías digitales en los procesos educativos y el uso de las redes informáticas como vehículo de comunicación.



Con las TIC la enseñanza y el aprendizaje de la comunicación adquieren nuevas dimensiones.

*[...] las nuevas tecnologías ofrecen multiplicidad de software que pueden ayudar a seleccionar lecturas según el nivel de escolaridad de los alumnos [...]*

## Desarrollo de capacidades comunicativas

Con las nuevas tecnologías la enseñanza y el aprendizaje de la comunicación adquieren nuevas dimensiones. Herramientas como el procesador de textos, el correo electrónico, el *chat*, las wikis, los *blogs* y el celular ayudan a desarrollar el lenguaje, estimulan un diálogo y la comunicación eficaz, aceleran y refuerzan el desarrollo de la escritura. Por ejemplo, cuando el alumno usa el correo electrónico o se comunica a través del *chat* tiene que esforzarse por que la persona que recibe su mensaje lo entienda. De otro lado, la comunicación entre el profesor y sus alumnos, así como entre escuelas, aprovecha nuevas herramientas. El contacto entre profesores y estudiantes para realizar la acción tutorial puede igualmente emplear formas presenciales y no presenciales, flexibilizando horarios y asegurando un trato al alumno más personalizado.

Varios países latinoamericanos están adoptando como una de las estrategias de desarrollo de las capacidades lectoras, la velocidad de lectura. Países como Chile y México hay desarrollado estándares de velocidad de lectura para cada grado de enseñanza. Ciertamente que la velocidad de lectura no basta para lograr el objetivo de la comprensión; tiene que complementarse con otras herramientas que permitan ir descubriendo las fortalezas y debilidades que muestran los alumnos al momento de leer, de manera de ir creando un banco de información de aquellos aspectos que los profesores deberán ir reforzando y corrigiendo.

En ese campo, las nuevas tecnologías ofrecen multiplicidad de *software* que pueden ayudar a seleccionar lecturas según el nivel de escolaridad de los alumnos, medir la velocidad y organizar la base de datos sobre ella. Del mismo modo pueden encontrarse una variedad de *software* asociados a cuentos, aumento del vocabulario, construcción de textos y otras aplicaciones.

## Desarrollo de capacidades matemáticas y científicas

El aporte de las nuevas tecnologías a la enseñanza de las matemáticas es creciente y significativo. En áreas formativas donde el aprendizaje depende en buena medida de estrategias que relacionen los

conceptos que se quieren transmitir con situaciones de la vida real, las nuevas tecnologías ofrecen una variedad de recursos que refuerzan la comprensión de conceptos, el análisis, construcción, interpretación y proyección de datos, a la vez que permiten crear diagramas, representaciones gráficas de conceptos, situaciones de la realidad y procesos difíciles de lograr con recursos didácticos tradicionales.

Quando la computadora se emplea para desarrollar tareas, como aplicar habilidades de análisis y solución de problemas, y cuando el profesor está suficientemente capacitado para dirigir a los estudiantes hacia usos más productivos, contribuye a mejoras significativas en el logro en matemáticas. En la enseñanza de las ciencias, hay evidencias de los impactos positivos que tiene el uso de las TIC cuando son adecuadamente integradas a la programación y evaluación curricular y a las metodologías de enseñanza.

Debe tenerse presente que no existirá casi ocupación que demanda la aplicación de habilidades científicas en donde no esté implícito el uso de las nuevas tecnologías. Es la razón por la que las evaluaciones internacionales de estudiantes en campos como las matemáticas y las ciencias están implicando con mayor intensidad el uso del computador y de las redes de navegación. Se desprende de ello que si no hay inversión suficiente en tecnología, en equipamiento y capacitación masiva de docentes en el uso de las nuevas tecnologías para su aplicación en el currículum, será difícil que el Perú ofrezca una educación como la recibida por estudiantes del primer mundo.

Está comprobado que cuando las nuevas tecnologías se usan para desarrollar habilidades de orden superior y hay un profesor capacitado se logran mejoras significativas en matemáticas.

Para la enseñanza de las ciencias, una herramienta novedosa es la robótica. Ella potencia el valor funcional de la ciencia, la imaginación y la creatividad mediante la representación de los conocimientos construidos al interactuar el estudiante con materiales

*[...] cuando las nuevas tecnologías se usan para desarrollar habilidades de orden superior y hay un profesor capacitado se logran mejoras significativas en matemáticas.*

a la luz de un problema a resolver. Es una excelente herramienta de aprendizaje múltiple para que el estudiante se apropie de forma inteligente, ordenada y racional de las nuevas tecnologías, que investigue y experimente para la realización de aplicaciones de ciencia y tecnología orientadas a asociar lo concreto y lo abstracto, la teoría con la práctica y el saber con el saber hacer, haciendo de los aprendizajes más significativos y perennes.

## Desarrollo de la enseñanza de las ciencias sociales

Las nuevas tecnologías aportan una variedad de recursos para la enseñanza de la historia, la geografía y la educación ciudadana. En la enseñanza de estas áreas, material animado e interactivo, tales como imágenes, mapas, planos, ciudades, fotografías; enlaces a museos o centros de investigación, ayudan a profesores y estudiantes a ampliar sus conocimientos y habilidades asociadas a temas como la antropología, ciudadanía, geografía, historia, psicología y sociología. Está comprobado que la consulta de bases de datos de un CD o disponibles en internet es un buen recurso para el aprendizaje de las ciencias sociales.

*[...] la consulta de bases de datos de un CD o disponibles en internet es un buen recurso para el aprendizaje de las ciencias sociales.*

De otro lado, promueve el autoaprendizaje y el desarrollo de habilidades socioemocionales como juzgar, la crítica, la contrastación de información, la investigación y el análisis, además que facilitan estrategias para aprender para sí mismo y con los demás.

## 4. MÉTODOS Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

*Nuevos métodos de enseñar*, que tienen en cuenta el desarrollo de las inteligencias múltiples en cada individuo, son parte de los desafíos que enfrenta el profesor con clases cada vez más heterogéneas y en donde la exigencia es que todos los alumnos logren los aprendizajes previstos. Por ahora en la mayoría del magisterio es un objetivo a alcanzar pues buena parte de los profesores se encuentran en condición de usuarios de las nuevas tecnologías y no de personas con conocimiento avanzado de sus aplicaciones. La mayoría conoce y emplea para sus actividades personales las herramientas básicas del Office (Word, Excel, Power Point), sabe utilizar el correo electró-

nico y el internet, pero es bastante menor el número de profesores que es capaz de elaborar y administrar páginas *web*, *blogs* o wikis, preparar presentaciones multimedia y realizar aplicaciones de los recursos de las nuevas tecnologías en su trabajo en las aulas.

En tanto no se promueva un mayor empleo de estas herramientas por parte de los profesores en las presentaciones o simulaciones en el aula y no se emplee la computadora como herramienta de apoyo al dictado de clases, la frecuencia de uso de las nuevas tecnologías en las escuelas será reducida, aun cuando exista ese equipamiento.

Las nuevas tecnologías podrían brindar al profesor una variedad de recursos que facilitan el refuerzo de capacidades que los alumnos ya han adquirido o están en proceso de adquirirlas. La información y materiales interactivos están todo el tiempo y facilitan estructurar conocimientos y evaluar la forma como se van asimilando. De otro lado, estos recursos hacen de las clases más dinámicas y participativas. Se deja de ser receptor pasivo de la información obtenida en la red; trabajo en grupo, colaborativo y en base a proyectos.

Hace unos años Harold W. Stevenson y James W. Stigler, investigadores de EE. UU., realizaron una investigación para averiguar por qué la educación en Asia es superior a la de su país. Encontraron que una de las grandes diferencias era la interacción entre docente y estudiantes al momento de aprender. En Asia el docente enseña a partir del error, en EE. UU. a partir del acierto. Ahora sabemos que hay que aprender del error, pero hay que entender que pasar de una cultura de enseñar sobre los aciertos a enseñar aprovechando los errores no es tan simple, pero se puede hacer.

(Comentario de la profesora Carmen, en Díaz, 2010c)

Para organizar, o mejor aún, crear sus propias unidades de aprendizaje en función de las características y necesidades individuales o grupales, alumnos y profesores pueden encontrar en la red, y luego procesar, una variedad de recursos multimedia, interactivos, de investigación, de práctica y evaluación, accesibles,



Una ventaja de los recursos en la red es que pueden estar en cualquier lugar con potencialidad formativa.



modulares, adaptables, reutilizables en distintos contextos instructivos e interoperables. Un problema que viene superándose es que no todas las plataformas son compatibles y muchas computadoras funcionan con procesadores de poca capacidad y velocidad de recepción de datos e imágenes, lo que impide un mejor uso del material existente en la red.

Una ventaja adicional es que estos recursos no solo pueden estar en las escuelas sino también en cualquier otro lugar con potencialidad formativa –los museos, bibliotecas distritales, por ejemplo–. México es un caso en donde los estudiantes de la educación básica visitan constantemente los museos para investigar y complementar lo aprendido en clase en base a material con alto ingrediente de nueva tecnología. Son materiales que ayudan grandemente a explicar fenómenos o conceptos que antes eran muy difíciles de entender. Por ejemplo, para hacer referencia a la cultura maya, hasta hace pocos años el profesor tenía que recurrir a una explicación que podría demandarle varias horas y, en el mejor de los casos, a algunas ilustraciones gráficas o fotográficas. Hoy un recurso multimedia sobre el tema tiene un enorme potencial de explicación de ese contenido pues con los recursos multimedia se

pueden combinar el mensaje oral, visual, gráfico, estético, artístico que hacen altamente motivador el aprendizaje.

Ciertamente que una habilidad importante que el docente tiene que desarrollar es la de escoger los recursos con los que puede trabajar. Así como la selección de un texto escolar implica consideraciones como su ajuste al cartel de alcances y secuencias, el costo, su diagramación, su adaptación al contexto en el que se aplicará y aplicaciones a hechos de la vida cotidiana que viven los estudiantes, la selección de un software también debe responder a criterios, algunos similares a los que implica la selección de un texto escolar y otros especiales relacionados con las características propias de un recurso tecnológico.

Además, de consideraciones de costo, un *software* debería responder a características como las siguientes:

- ❖ Ser motivador, importante y relevante para los alumnos.
- ❖ Adecuarse a objetivos curriculares.
- ❖ Contribuir de manera significativa al logro de un aprendizaje: promover la interactividad, el trabajo en equipo, sin descuidar el fortalecimiento del aprendizaje autónomo.
- ❖ Asegurar que el profesor mantenga el liderazgo en la clase, con la autonomía para adaptar la propuesta a sus propias realidades.
- ❖ Promover, a través de la red, la interacción con otros usuarios para la resolución y análisis de problemas y situaciones.
- ❖ Que facilite el desarrollo de capacidades múltiples y también de valores.

Así también, los textos escolares van experimentando una evolución al paulatinamente ir cambiando de concepción. Algunos se digitalizan, otros incluyen en su contenido CD para el trabajo de los alumnos. No hay texto de matemática que se considere actualizado que no implique el uso de la computadora; de igual forma,

*[...] una habilidad importante que el docente tiene que desarrollar es la de escoger los recursos con los que puede trabajar.*

es creciente la inclusión de direcciones web en los textos escolares para facilitar la ampliación de los aprendizajes. La experiencia mexicana en este campo es innovadora: desarrolla, a través de su Programa Enciclomedia, una estrategia que busca digitalizar los textos escolares gratuitos y vincularlos con distintos recursos audiovisuales e interactivos, de manera que el profesor y el alumno dispongan de un complemento didáctico para sus clases, con lo que se estimula y enriquece el proceso de enseñanza aprendizaje. El objetivo principal de este esfuerzo es que los niños de las escuelas primarias públicas del país tengan un aprendizaje más significativo; además de fomentar la interacción, el trabajo en equipo en las aulas y la cooperación de toda la sociedad, con sugerencias para mejorar los contenidos y los modos de aplicación del programa (Enciclomedia, 2011).

## 5. USOS DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA EVALUACIÓN DEL ESTUDIANTE

### Tecnología óptica

Aumenta el número de instituciones educativas que emplean tecnología óptica en la aplicación de pruebas de evaluación de los estudiantes. Las ventajas son múltiples, pues permiten un diagnóstico rápido sobre el progreso en capacidades y habilidades evaluadas; asimismo, facilita a los profesores realizar análisis estadísticos sobre el desempeño de sus alumnos y validar el grado de confiabilidad de las pruebas. Empoderar tecnológicamente el liderazgo directivo y docente en el uso de herramientas de la tecnología óptica facilitaría conocer mejor a cada estudiante, sus progresos y dificultades, así como identificar las estrategias adecuadas para que logren mejores resultados.

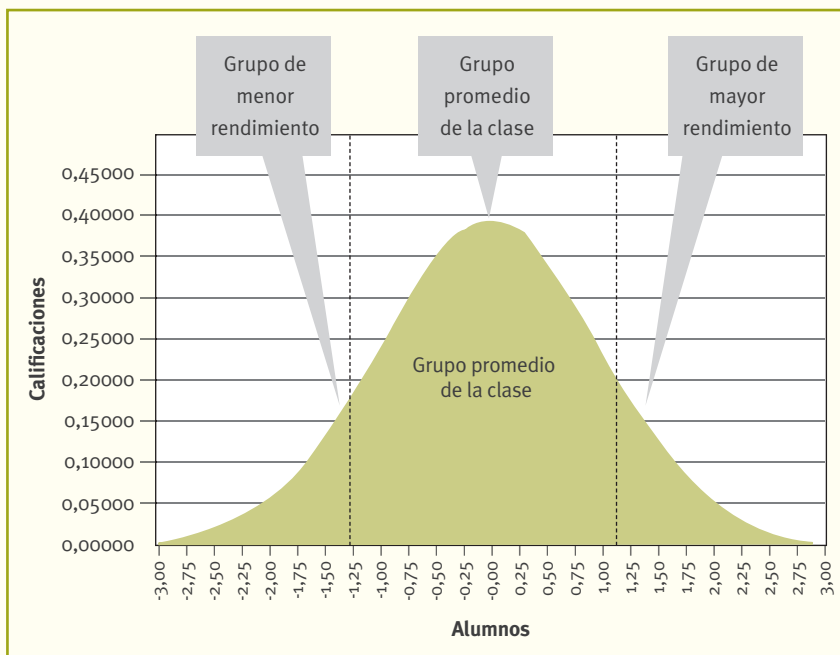
*Aprovechar las nuevas tecnologías para hacer un seguimiento de la manera como los profesores evalúan a sus estudiantes puede resultar muy valioso [...]*

### Control de la evaluación de los profesores

Aprovechar las nuevas tecnologías para hacer un seguimiento de la manera como los profesores evalúan a sus estudiantes puede resultar muy valioso para el personal directivo de los centros de enseñanza. Es sabido que la distribución de estudiantes responde

generalmente a la distribución de una curva de Gauss; es decir, la mayoría de estudiantes está en el rendimiento promedio, mientras un porcentaje menor de ellos está encima o debajo del promedio. Promover entre los docentes del centro la construcción de gráficas en programas como Excel, que ayuden a los directivos a conocer cómo se distribuye el rendimiento en las diversas áreas de formación puede servir para identificar a los profesores que requieren revisar sus estrategias de enseñanza, ritmos de aprendizaje o formas de evaluar.

Por ahora las formas de evaluar de profesores de la educación primaria y secundaria responden a escalas de calificación diferentes: literal o vigesimal. La última no reviste mayores dificultades; sin embargo, cuando en un sistema educativo las escalas se reducen a cuatro categorías: C, B, A y AD, como es el caso del Perú, se hace difícil establecer qué proporción de estudiantes clasificados en una categoría están más cerca de la categoría superior o inferior. Es la razón por la que en algunos países se establece un rango de posibilidades más amplio; por ejemplo, A+, A-, B+, B-, C+, C-.



**Figura 6.** Distribución del rendimiento de estudiantes: Campana de Gauss empleando el Excel

## Evaluación de estudiantes utilizando navegadores en la red

El desarrollo de buscadores en las redes de navegación y las experiencias que favorecen el empleo de las nuevas tecnologías en el aprendizaje de la lectura, la escritura y las matemáticas han inspirado nuevas formas de concebir las pruebas de medición de los rendimientos educativos del Programa PISA en los años 2009 y 2012. La evaluación tiene dos modalidades de aplicación; en una de ellas, en un grupo de países, se mide la capacidad lectora en formatos electrónicos. Los alumnos, navegando en la computadora como si lo hicieran en internet, encuentran las preguntas y hallan pistas para responderlas.

Según el director de PISA, Andreas Schleicher (*El País*, 2011), la evaluación a través de formularios electrónicos trasciende la mera capacidad lectora, tal y como comúnmente se entiende. Lo que mide son los recursos necesarios para “acceder, manejar, integrar y evaluar información; construir nuevos conocimientos a partir de textos electrónicos”. Añade que es algo muy diferente a hacerlo con textos impresos ya que no se trata de medir cuánto se conoce sobre tecnologías, sino más bien sobre las competencias cognitivas que hacen falta para el uso efectivo de la tecnología. De esta forma, se juzga la relevancia y la corrección de una información –algo necesario para usar herramientas como Google o la Wikipedia–, a diferencia del uso de una enciclopedia, donde la información ya está ordenada y se asume que es correcta. Para especialistas del Instituto de Investigación Educativa de Australia, la sociedad del conocimiento exige buenos lectores en formato digital, capaces de navegar alrededor de los textos a través de información explícita y de hipervínculos, además de dominar las herramientas de navegación por internet, como los menús.

Tratándose de la capacidad matemática, se hace referencia a la capacidad para aplicar los conocimientos, destrezas y comprensiones matemáticas en contextos “auténticos”. Se considera auténtico un contexto si aparece en las experiencias prácticas y reales de los participantes en situaciones del mundo real. Una parte importante



Una parte importante de la formación matemática es hacer y realizar las matemáticas en diversas situaciones.

de la definición de formación matemática es hacer y realizar las matemáticas en diversas situaciones. Estas situaciones incluyen la vida personal, la vida escolar, el trabajo y los deportes (o el ocio en general), la comunidad local y la sociedad tal y como se encuentran en la vida cotidiana, y los contextos científicos (OCDE, 2000, p. 27). La evaluación incluye dos tipos de pruebas en formato digital: matemáticas y resolución de problemas; adicionalmente ítems que medirán la competencia financiera de los estudiantes.

## 6. EMPLEO DE LAS TECNOLOGÍAS DIGITALES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

*Uno de los mayores desarrollos* de la informática en educación se centra en aspectos que apoyan la modernización de la administración; en especial la creación de sistemas de información que pueden mejorar los procesos de toma de decisiones. Se aprovecha la experiencia empresarial de producción de software que ayuda a la contabilidad, planillas, el monitoreo económico de las finanzas y de los inventarios de recursos. La información estadística que se publica en la red ayuda a realizar estudios de mercado, identificar con mayor precisión las necesidades, poblaciones demandantes y conocer mejor a los posibles competidores. Eso ha permitido que en el ámbito de la gestión se facilite la simplificación del trabajo de

*Uno de los mayores desarrollos de la informática en educación se centra en aspectos que apoyan la modernización de la administración [...]*

la administración escolar, los procesos de matrícula, comunicarse con otros centros educativos e, internamente, se establecen nuevos canales de comunicación más fluida entre la institución educativa y los padres de familia, quienes tienen en el correo electrónico un medio de expresión e información sobre el desempeño de sus hijos, las tareas que deben hacer, asimismo, se cuenta con información más detallada y confiable sobre el presupuesto y contabilidad, estructurar horarios, entre otros.

Otro campo de apoyo de las nuevas tecnologías es la construcción de bancos de información sobre historias académicas de los estudiantes, bancos de errores frecuentes que cometen los alumnos al momento de rendir sus cuentas, controles de asistencia de alumnos y profesores, control de avances de la programación curricular, control de tareas, entre otros.

Un tercer campo es el de apoyo a la comunicación virtual. El número de alumnos y profesores que poseen una cuenta de correo electrónico crece aceleradamente. No tanto así los centros que poseen una página web, una red de área local o servicios de intranet.









## A MANERA DE CONCLUSIÓN

*El sistema educativo tiene la enorme responsabilidad* de formar estudiantes para la sociedad en que vivirán. Ellos, en el lapso de su esperanza de vida, presenciarán cambios científicos y tecnológicos inmensurablemente grandes. Frente a esta perspectiva, todavía la escuela se resiste a cambiar, subestima que el entorno social adquiere un creciente potencial formativo y bastante atractivo para los jóvenes que han nacido con la computadora y el internet; que frente al imparable desarrollo del conocimiento y de los procesos productivos no hay aprendizaje acabado sino continuo, que la información en las redes informáticas está disponible para todos, que los recursos tecnológicos para aprender se multiplican y que los costos del acceso tienden a abarataarse.

El cambio tecnológico obliga a las escuelas, desde los primeros años de la escolaridad, a poner más énfasis en las competencias no rutinarias –analíticas e interactivas–. Los empleadores demandan habilidades como autorregulación, perseverancia, determinación, pensamiento crítico, trabajo en equipo, creatividad e innovación, toma de decisiones y emprendimiento. Ello implica que los aprendizajes fundamentales se trabajen transversalmente, promover la adquisición de aprendizajes integrados y no descuidar la formación en actitudes y valores como la tolerancia, la solidaridad, el respeto a las diferencias y credos, la preservación de la naturaleza.

Para el maestro hay que reenfocar las prioridades de su formación y capacitación. Por un lado, prepararlos en metodologías que combinen la enseñanza de diversas formas de comunicación, incluido un idioma extranjero, el uso en el aprendizaje de las nuevas tecnologías, el trabajo en equipo, la expresión artística, etc. Será más fácil lograrlo si a la institución educativa se la dota de la capacidad de potenciar los aprendizajes, de elevar la productividad y el rendimiento de los profesores y administrativos, de mejorar la calidad de participación de la comunidad escolar en su conjunto y de factores como el uso del tiempo, los recursos de aprendizaje, las expectativas y el compromiso con los objetivos y resultados, la pertinencia

## APÉNDICE

de los contenidos que se ofrecen, el respeto a la diversidad y las formas de aprender de cada quien.

Para ser líder, no basta que el director tenga clara idea del futuro institucional, sino también que conduzca y movilice a la comunidad escolar hacia los objetivos y metas que más convengan. El potencial de cada profesor y del equipo docente está fuertemente condicionado por la capacidad del director: un profesor que encuentra el ambiente, los incentivos y las condiciones adecuadas podrá dar lo mejor de sí. Un buen director no solo es un buen profesor de aula sino que está preparado para conducir un grupo, posee ciertas formas de comportamiento, habilidades básicas para el manejo de técnicas de gestión pedagógica e institucional, así como una calificación deseable para el cargo. Por estas razones, en el perfil de un buen director no deberían faltar habilidades como las siguientes: (a) consistencia, imparcialidad y equidad; (b) conocimiento y experiencia; (c) expectativas claras y razonables; (d) decisiones a tiempo; (e) promoción y organización de esfuerzos compartidos; y, (f) accesibilidad.

Uno de los objetivos más trascendentes de una escuela es buscar los mejores resultados de aprendizaje. La investigación comparada demuestra que aumentos importantes del gasto cuidadosamente planificados, de reducción de la relación alumnos por docente y de alumnos por escuela no siempre revierten en mejoras en los rendimientos escolares en lenguaje, matemáticas y ciencias. Hay factores vinculados a la cultura del lugar que hacen que ciertos países tengan sistemas educativos más exitosos y, consecuentemente, mejores desempeños académicos. Entre los más recurrentes están el conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia, desarrollarlas hasta convertirlas en instructores eficientes y garantizar que el sistema sea capaz de brindar la mejor instrucción posible a todos los niños. Se podrían obtener resultados más pronto, aun en países con problemas educativos mayores, si se asocian a mejoras de la gestión educativa en su conjunto, la mejora sincronizada de no uno sino todos los factores de calidad de los resultados y la motivación que en cualquier tipo de contexto socioeconómico y cultural puede ejercer la familia en los aprendizajes de los estudiantes.

En los primeros años de escolaridad, el papel de los padres es clave para lograr un adecuado desarrollo cognitivo, sentar las bases culturales para el desarrollo posterior y despertar el deseo de leer y de seguir aprendiendo. Aunque en el rol de los docentes predomine la enseñanza organizada de los conocimientos y en el de las familias la orientación de vida, ética y valores, ambos deben hacer un trabajo integrado de ayuda y respeto al papel básico del otro. No siempre es fácil llevar adelante esta alianza pues muchos maestros y profesores no están ni capacitados ni convencidos de la necesidad de esta unión, y numerosos padres están escasamente preparados en su rol de educadores, tanto de cara al hogar como a la institución educativa.

Renovar las herramientas de gestión para adecuarlas a los objetivos de mejora de la calidad y los resultados es más difícil de lo esperado. El proyecto educativo institucional (PEI), el proyecto curricular, la selección de personal, la evaluación del desempeño e institucional y el monitoreo de lo que van aprendiendo los estudiantes aportan significativamente a la gestión si son adecuadamente implementados. Lamentablemente, muchos de los proyectos educativos institucionales tienen escasa utilidad en la toma de decisiones y como referente para guiar los destinos de la institución educativa. Se olvida que es una herramienta de gestión para elevar la eficiencia y eficacia institucional e identificar proyectos creativos e innovadores para avanzar al ritmo de la modernidad y competir en un mercado que es muy complejo. Dados los pobres resultados de la evaluación del rendimiento de los estudiantes, un número creciente de países de América Latina ha iniciado la formulación de planes de mejoramiento educativo en donde la meta principal es elevar el rendimiento de los estudiantes en aquellas áreas y grados de enseñanza considerados críticos. Cada escuela parte de una línea de base para establecer su plan de mejora.

La selección de personal es otro proceso fundamental de la gestión escolar. Se norma en base a criterios generales sin tener en consideración que el profesor que busca un centro educativo no es el que necesita otro centro porque todos son diferentes en cuan-

to a tipo, tamaño de la matrícula, axiología, estilos formativo y de gestión, oferta remunerativa y otras características de la relación contractual. Una buena selección de personal debe minimizar los riesgos de error. Si no es adecuada, se pone en riesgo el clima de trabajo y el compromiso de los otros trabajadores, puede ser origen de divisionismo, el germen de descontento de los padres de familia por el servicio que reciben sus hijos y afectar los resultados académicos y otros que la gestión espera alcanzar.

En la selección de personal es sustancial que los criterios y herramientas sean lo más objetivos posibles, transparentes e imparciales. La entrevista es un recurso que no debe faltar en la evaluación de un postulante ya que ayuda a captar algunos rasgos de la personalidad de un candidato que una prueba escrita no da; por ejemplo, deficiencias de dicción o audición, escasa paciencia para el trabajo con niños, falta de carácter.

Quizá la herramienta de mayor debate en la actualidad pero de las más importantes es la evaluación del desempeño docente. Es una técnica difícil de implementar puesto que ni las instituciones ni las personas están acostumbradas a ser evaluadas; por el contrario, muestran resistencia. Estas pueden vencerse si a los evaluados se les informa ampliamente sobre las características de la evaluación: momentos claves, períodos que serán tomados en cuenta, la periodicidad de las evaluaciones y el tiempo que demandará cada una de ellas, quién evaluará, qué instrumentos se emplearán y los usos que se darán a los resultados.

La aspiración es generar una cultura de evaluación del desempeño, que sea vista como una herramienta formativa. Hay consenso mayoritario respecto a que prácticas cotidianas de evaluación ayudan al mejor empleo del personal docente, a orientar su formación y capacitación continua, a una articulación entre las calificaciones profesionales del profesorado y los requerimientos cualitativos para su desempeño en las aulas y el sistema educativo en general; asimismo, a contar con valiosa información estadística para priorizar la asignación de recursos, incentivar el éxito y adoptar medidas que hagan posible elevar el piso de la calidad. Pero también hay quienes

sostienen que la contribución de la evaluación del desempeño tiene limitaciones, en parte, por la complejidad que encierran los alcances, la metodología, los criterios, estándares e instrumentos empleados y por lo difícil que es muchas veces identificar los indicadores adecuados y confiables para medir el buen desempeño, sobre todo si se tiene en cuenta que, en parte, los resultados educativos dependen también de otros factores extradocentes, como los relacionados con el nivel cultural y económico de la familia, la gestión y clima escolar, las condiciones materiales de funcionamiento de las escuelas.

Otro tipo de evaluación necesaria es la institucional. Su objetivo es reflexionar sobre la situación actual para transitar por un camino más estructurado de mejora continua. Hay variedad de metodologías para evaluar una institución de enseñanza; lo que interesa es seleccionar una factible de aplicarse en función del para qué y por qué se quiere evaluar. En ese propósito, la escogida debe ser rigurosa y no demandar demasiado tiempo para obtener conclusiones. Una evaluación, cuando es demasiado larga, termina afectando la estabilidad emocional del docente, lo que repercute en su trabajo en el aula.

En el Reino Unido el eje de la evaluación institucional es el progreso del alumno, lo que se mide evaluando la efectividad del rol y trabajo del profesor y la efectividad de la gerencia. La evaluación realizada por terceros tiene como referente un plan de mejora cuyo contenido incluye seis áreas estratégicas. Al momento de evaluar se indaga si todos los profesores tienen copia del plan, si lo conocen profundamente, si conocen sus funciones, roles y si reflexionan sobre sus desempeños y sobre qué es lo que quieren para ellos mismos como perspectiva profesional.

La gestión de los aprendizajes bajo un enfoque por competencias es otro de los desafíos a lograr en las instituciones de enseñanza. Demanda que los profesores dediquen suficiente tiempo a la reflexión respecto de cómo transmitirlos, cómo medir el avance de su adquisición y cómo evaluar su logro. De otro lado, se trata no solo de desarrollar y evaluar el logro de habilidades cognitivas sino también socioemocionales. No son tareas sencillas pues los diseños

curriculares no siempre ofrecen las referencias suficientes para realizar la programación correspondiente ni para evaluar lo realmente significativo. La experiencia de investigación comparada señala que cualquier sistema de evaluación excesivamente oneroso en términos de tiempo y esfuerzo está condenado al fracaso.

A medida que surgen nuevos recursos, las tecnologías de información y comunicación (TIC) son cada vez más decisivas en la motivación del desarrollo de actitudes favorables al trabajo escolar. La inmensa variedad de recursos disponibles ayudan a despertar el interés por lo que se aprende, por investigar, explorar nuevos conocimientos, seleccionar entre una cantidad enorme de información, tener un juicio crítico frente a diversas posiciones.

Hay investigaciones que también indican que las TIC son muy importantes como herramientas de apoyo al desarrollo de las tareas escolares, y en estratos socioeconómicos pobres son un factor que incide en una mayor asistencia escolar.

Cierto es que no solo la computadora es suficiente para lograr motivación, especialmente en el caso de estudiantes cuyo acceso a las TIC es mucho mayor fuera de la escuela que dentro de ella. Para que el acceso a ellas sea motivante en la escuela, el papel del profesor es determinante pues el uso de las TIC debe articularlo a tareas y orientaciones apropiadas y de interés práctico.

Las redes internas y las redes nacionales o regionales de comunicación e información pueden constituir una valiosa fuente de información para la circulación y acceso a materiales relevantes actualizados, así como para recibir apoyo didáctico en tiempo real. Al igual que las redes convencionales, estas pueden ser valiosas en el objetivo de generar círculos virtuales de aprendizaje, intercambiar experiencias y generar proyectos de desarrollo conjunto entre escuelas y/o docentes.

En conclusión, si bien la investigación no es contundente, la potencialidad de las nuevas tecnologías en las capacidades de aprender de las personas seguirá en incremento y las ayudará en sus procesos de aprender, desaprender y reaprender.

- Banco Mundial (2008). *¿Qué puede hacer un gobierno regional para mejorar la educación? El caso de Junín*. Un estudio del Banco Mundial. Lima: 2008, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial. Consultado en [http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/JuninStudy\\_vf.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/JuninStudy_vf.pdf)
- Barber, Michael y Mourshed, Mona (2008, julio). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos (traducido del original “How the World’s Best-Performing School Systems Come Out On Top”, informe publicado por McKinsey & Company en 2007). *PREAL. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe N° 41*. Consultado en [http://www.preal.org/BibliotecaN.asp?Pagina=2&Id\\_Carpeta=64&Camino=63|PrealPublicaciones/64|PREALDocumentos](http://www.preal.org/BibliotecaN.asp?Pagina=2&Id_Carpeta=64&Camino=63|PrealPublicaciones/64|PREALDocumentos)
- Booth, Tony (2006). ¿Cómo pueden las culturas escolares contribuir con un desarrollo inclusivo en los colegios? Canterbury Christ-Church University. XXI Semana Monográfica de Educación Centros educativos de éxito: análisis e investigaciones a partir de los resultados PISA. Madrid: Fundación Santillana, p. 73-80. [http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/noticias/200907/xxi\\_basico.pdf](http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/noticias/200907/xxi_basico.pdf)
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5a ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- CNE (2010). *4 rutas hacia una educación de calidad. Guía para maestros y personal directivo*. Lima: Consejo Nacional de Educación. Consultado en <http://blogs.educared.org/politicasdeeducacionenelperu/files/cuatrorutashacialaeducacion.pdf>
- Díaz, Hugo (2008a, 26 de marzo). Una gestión de centros educativos basada en nuevos referentes. Educared Perú. Blog Políticas de Educación, Fundación Telefónica. Consultado en [http://blogs.educared.org/politicasdeeducacionenelperu/2008/03/26/una\\_gestion\\_de\\_centros\\_educati/](http://blogs.educared.org/politicasdeeducacionenelperu/2008/03/26/una_gestion_de_centros_educati/)



- Díaz, Hugo (2008b, 20 de mayo). Los jóvenes, su educación y las posibilidades de empleo. Educared Perú. Blog Políticas de Educación, Fundación Telefónica. Consultado en [http://blogs.educared.org/politicasydeeducacionenelperu/2008/05/20/los\\_jovenes\\_su\\_educacion\\_y\\_las/](http://blogs.educared.org/politicasydeeducacionenelperu/2008/05/20/los_jovenes_su_educacion_y_las/)
- Díaz, Hugo (2008c, 19 de diciembre). Novedades en el Diseño Curricular para la Educación Básica Regular. Educared Perú. Blog Políticas de Educación, Fundación Telefónica. Consultado en [http://blogs.educared.org/politicasydeeducacionenelperu/2008/12/19/novedades\\_en\\_el\\_diseno\\_curricu/](http://blogs.educared.org/politicasydeeducacionenelperu/2008/12/19/novedades_en_el_diseno_curricu/)
- Díaz, Hugo (2009, 6 de agosto). Proyectos educativos institucionales: ¿vamos por buen camino? Educared Perú. Blog Políticas de Educación, Fundación Telefónica. Consultado en [http://blogs.educared.org/politicasydeeducacionenelperu/2009/08/06/proyectos\\_educativos\\_instituci/](http://blogs.educared.org/politicasydeeducacionenelperu/2009/08/06/proyectos_educativos_instituci/)
- Díaz, Hugo (2010a, 24 de mayo). Reflexiones antes de una evaluación de la calidad educativa: situación y desafíos. Educared Perú. Blog Políticas de Educación, Fundación Telefónica. Consultado en [http://blogs.educared.org/politicasydeeducacionenelperu/2010/05/24/evaluacion\\_de\\_la\\_calidad\\_educa/](http://blogs.educared.org/politicasydeeducacionenelperu/2010/05/24/evaluacion_de_la_calidad_educa/)
- Díaz, Hugo (2010b, 25 de julio). Escuelas en casa ¿Qué opina? Educared Perú. Blog Políticas de Educación, Fundación Telefónica. Consultado en [http://blogs.educared.org/politicasydeeducacionenelperu/2010/07/25/escuelas\\_en\\_casa\\_que\\_opina/](http://blogs.educared.org/politicasydeeducacionenelperu/2010/07/25/escuelas_en_casa_que_opina/)
- Díaz, Hugo (2010c, 10 de septiembre). Corea del Sur: mucho que aprender Educared Perú. Blog Políticas de Educación, Fundación Telefónica. Consultado en [http://blogseducared.org/politicasydeeducacionenelperu/2010/09/10/corea\\_del\\_sur\\_mucho\\_que\\_aprend/](http://blogseducared.org/politicasydeeducacionenelperu/2010/09/10/corea_del_sur_mucho_que_aprend/)
- Eckholm, Mats (2005). Centros responsables como base del sistema escolar. La experiencia de Suecia. XX Semana Monográfica de Educación Políticas educativas de éxito: análisis a partir de los informes PISA. Madrid: Fundación Santillana.
- El País (2011, 28 de junio). A los alumnos españoles se les atraganta la lectura digital. *Diario El País*, Sociedad. Madrid. Consultado en

- [http://www.elpais.com/articulo/sociedad/alumnos/espanoles/les/atraganta/lectura/digital/elpepusoc/20110628elpepusoc\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/sociedad/alumnos/espanoles/les/atraganta/lectura/digital/elpepusoc/20110628elpepusoc_1/Tes)
- Enciclomedia (2011). Portal SEB - Enciclopedia de la Secretaría de Educación Básica de México. Consultado en <http://www.enci-clomedia.edu.mx/>
- Fundación Telefónica (2008). *La generación interactiva en Iberoamérica. Niños y adolescentes ante las pantallas*. Colección Fundación Telefónica, Cuaderno 12. Barcelona: Ariel y Fundación Telefónica.
- Gobierno de Chile. Ministerio de Educación (2008). *Manual para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación. División de Educación General. Consultado en [http://www.planesdemejoramiento.cl/documentos/man\\_plan.pdf](http://www.planesdemejoramiento.cl/documentos/man_plan.pdf)
- Hernández, Luis Enrique (2007). Las TIC en el futuro de la educación: una visión de la industria. XXII Semana Monográfica de la Educación. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación: retos y posibilidades. Madrid: Fundación Santillana. pp. 91-95. Consultado en [http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/paginas/200906/xxii\\_semana\\_monografica.pdf](http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/paginas/200906/xxii_semana_monografica.pdf). [http://www.oei.es/tic/santillana/ponencia\\_luisenrique.ppt](http://www.oei.es/tic/santillana/ponencia_luisenrique.ppt)
- Indacochea, Alejandro (2010). Capital Humano para la competitividad: las demandas del mercado laboral peruano. Ponencia en Congreso Internacional de Formación Técnico Profesional: Competitividad en el contexto global. Lima, 23-24 agosto de 2010. Consultado en [http://www.eventosaprolab2.com/IMG/pdf/Conferencia\\_PUCP\\_-\\_Indacochea.pdf](http://www.eventosaprolab2.com/IMG/pdf/Conferencia_PUCP_-_Indacochea.pdf)
- Isoré, Marlene (2010). Evaluación docente: prácticas vigentes en los países de la OCDE y revisión de la literatura. *Documentos PREAL N° 46*. Santiago de Chile. Consultado en [http://www.preal.org/BibliotecaN.asp?Pagina=2&Id\\_Carpeta=64&Camino=63|Preal Publicaciones/64|PREAL Documentos](http://www.preal.org/BibliotecaN.asp?Pagina=2&Id_Carpeta=64&Camino=63|Preal Publicaciones/64|PREAL Documentos).
- Manpower (2010). Nuevas Perspectivas. Perfil educable: una nueva veta para mitigar la falta de correspondencia del talento.

- Santiago de Chile: Portal Manpower. Consultado en [http://www.manpower.cl/intranet/centro/\\_spa\\_2010\\_perfil\\_educable\\_-\\_brochure\\_\(f\)\\_-\\_jun.pdf](http://www.manpower.cl/intranet/centro/_spa_2010_perfil_educable_-_brochure_(f)_-_jun.pdf)
- OCDE (2000). PISA - *La medida de los conocimientos y destrezas de los alumnos. La evaluación de la lectura, las matemáticas y las ciencias en el Proyecto Pisa 2000. Proyecto internacional para la producción de indicadores de rendimiento de los alumnos*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría General de Educación y Formación Profesional, Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (INCE). Consultado en <http://www.oecd.org/dataoecd/45/51/33693817.pdf>
- Pelgrum, Willem, J. & Law, Nancy (2003). *ICT in education around the world: trends, problems and prospects, Fundamentals of Educational Planning - 77*. París: Unesco - International Institute of Educational Planning - IIEP. Consultado en <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001362/136281e.pdf>
- Ploegsma, Ivo (2010). Competitividad a través de la innovación. Ponencia Congreso Internacional de Formación Técnico Profesional: Competitividad en el contexto global. Lima, 23-24-08-10. Consultado en [http://www.eventosaprolab2.com/IMG/pdf/Conferencia\\_FOODWORKX\\_-\\_Ploegsma.pdf](http://www.eventosaprolab2.com/IMG/pdf/Conferencia_FOODWORKX_-_Ploegsma.pdf)
- Robinson, Joanne (2010). Ontario Principals Council. Buena Docencia y Reforma de la Escuela. Cómo el Papel de la Práctica Docente y de Liderazgo de Rectores Mejora el Rendimiento Estudiantil. Primer Congreso Pedagógico: Mejores aprendizajes con buen desempeño docente en nuevas escuelas. Educared - Consejo Nacional de Educación. Trujillo, 5,6 y 7 de agosto de 2010. Consultado en <http://www.educared.org/global/ponencias/congreso-pedagogico-nacional-trujillo>
- Rodríguez de las Heras, Antonio (2009, 19 de noviembre). Las TIC no son solo una herramienta. *Escuela*. Especial Educared.
- Sarramona, Jaume (2007, octubre). Las competencias básicas de carácter transversal. Donostia: Power Point. Consultado en <http://es.scribd.com/doc/57064700/Las-Competencias-Basicas-de-Character-Transversal>

- Segura, Mariano (2008). Las TIC en la educación: panorama internacional y situación española. XXII Semana Monográfica de la Educación. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación: retos y posibilidades. Madrid: Fundación Santillana, pp. 11-49. Consultado en [http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/paginas/200906/xxii\\_semana\\_monografica.pdf](http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/paginas/200906/xxii_semana_monografica.pdf)
- Sunkel, Guillermo (2007, marzo). Las tecnologías de la información y la comunicación en la educación en América Latina. *PREAL. Formas & Reformas de la Educación. Serie Políticas, N° 26*. Santiago de Chile. Consultado en [http://www.preal.org/BibliotecaN.asp? Pagina = 2 & Id\\_Carpeta=65&Camino=63|Preal Publicaciones /312|Políticas y Mejores Prácticas/65|Serie Políticas](http://www.preal.org/BibliotecaN.asp? Pagina = 2 & Id_Carpeta=65&Camino=63|Preal Publicaciones /312|Políticas y Mejores Prácticas/65|Serie Políticas)
- Unesco (2003, octubre-diciembre). Las nuevas tecnologías: ¿Espejismo o milagro? Sector Educación de la Unesco *Boletín Educación Hoy N° 7*, pp. 6-7. Consultado en <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001319/131987s.pdf>
- Walberg, Herbert y Paik, Susan (2004). *Prácticas Eficaces*. Traducción de Raquel-Amaya Martínez González. Serie Prácticas Educativas, N° 3. IAE Serie de Prácticas Educativas, Universidad de Illinois en Chicago. Consultado en <http://www.ibe.unesco.org/publications/EducationalPracticesSeriesPdf/prac03s.pdf>

## Unabréjula para la direcci6n escolar

se termin6 de imprimir en diciembre de 2012,  
en Duplicate Asesores Gráficos, S. A. de C. V.,  
Callej6n San Antonio Abad n6m. 66, col. Tránsito,  
C. P. 06820, Cuauhtémoc, México, D. F.  
En su composici6n se emplearon los tipos  
Century Schoolbook y Meta Plus.