



# ENLACE UIC

## Revista de Investigación

de la División de Posgrados de la Universidad Intercontinental

MÉXICO

ENERO-JUNIO 2022

AÑO 2, NÚM. 3



**La esencia  
del liderazgo**





---

Revista de Investigación  
de la División de Posgrados de la Universidad Intercontinental





**RECTOR**  
Ing. Bernardo Ardavín Migoni

**VICERRECTOR ACADÉMICO**  
Mtro. Hugo Avendaño Contreras

**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**  
Ing. Raúl Navarro García

**DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN INTEGRAL**  
P. Juan Francisco Torres Ibarra

**DIRECCIÓN DIVISIONAL DE POSGRADOS E INVESTIGACIÓN**  
Mtro. Jaime Zárate Domínguez

**DIRECCIÓN DIVISIONAL DE CIENCIAS DE LA SALUD**  
Dra. Gabriela Martínez Iturrizarra

**DIRECCIÓN DIVISIONAL DE NEGOCIOS**  
Dr. Sergio Sánchez Iturbide

**DIRECCIÓN DIVISIONAL DE CIENCIAS SOCIALES**  
Mtro. Carlos A. Hernández Zamudio

**INSTITUTO INTERCONTINENTAL DE MISIONOLOGÍA**  
P. Javier González Martínez



**Revista de Investigación**  
de la División de Posgrados de la Universidad Intercontinental

**DIRECTOR ACADÉMICO** | Juan Alfonso Milán López

**DIRECTOR EDITORIAL** | Camilo de la Vega

**JEFE DE REDACCIÓN** | Eva González Pérez

#### CONSEJO EDITORIAL

Dra. Lucía Rostro (Universidad Marista de Guadalajara-Aso-  
ciación Psicoanalítica de Jalisco), Dra. Judith Cavazos  
Arroyo (Universidad Popular Autónoma del Estado de Pue-  
bla), Dra. Dora Ivón Álvarez Tamayo (Universidad Popular  
Autónoma del Estado de Puebla), Dra. Aline Campos Gómez  
(Universidad Juárez Autónoma de Tabasco), Dra. Alejandra  
de la Paz Castañeda (Azteca), Dra. Adriana Nacheli Morales  
Ballinas (Universidad Popular Autónoma del Estado de Pue-  
bla), Dr. Oscar Valencia Magallón (Instituto de Filosofía Gua-  
dalajara), Dr. Juan Martín López Calva (Universidad Popular  
Autónoma del Estado de Puebla), Dr. Josué Rodrigo Con-  
treras Granados (Red Iberoamericana de Investigación en  
Narrativas Audiovisuales), Dr. Jorge Eduardo Robles Álvarez  
(Universidad Autónoma del Estado de México), Dr. Joaquín  
Orduña Trujillo (Universidad Nacional Autónoma de México),  
Dr. Arturo Lorenzo Valdés (Universidad Popular Autónoma  
del Estado de Puebla), Dr. Alfonso Mendoza Velázquez Uni-  
versidad Popular Autónoma del Estado de Puebla)

#### COMITÉ DE REDACCIÓN

Dra. Anabell Pagaza Arroyo (Universidad Intercontinental),  
Mtra. Beatriz Andrea González Rubín (Universidad Intercon-  
tinenta), Dr. Noé Moctezuma Medina (Universidad Inter-  
continental), Dr. Luis Enrique Manzano Peña (Universidad  
Intercontinental), Dra. Leticia Ruiz Flores (Universidad In-  
tercontinental), Dr. José Manuel Martínez Cruz (Universidad  
Intercontinental).

Los artículos presentados en esta publicación son responsabilidad  
exclusiva de sus autores y no reflejan la postura institucional.

#### Correspondencia

Universidad Intercontinental | Dirección Divisional de Posgrados e  
Investigación | *Enlace UIC: Revista de Investigación de la División  
de Posgrados de la Universidad Intercontinental* | Insurgentes Sur  
núm. 4135 y 4303, Santa Úrsula Xitla, C.P. 14420, Tlalpan, México,  
Ciudad de México  
Tels.: 5487 1300 y 5487 1400 ext. 4446  
E-mail: [juan.milan@universidad-uic.edu.mx](mailto:juan.milan@universidad-uic.edu.mx)  
[investigacion@uic.edu.mx](mailto:investigacion@uic.edu.mx)

Se permite la reproducción de estos materiales, citando la fuente y  
enviando a nuestra dirección dos ejemplares de la obra donde sean  
publicados.

Redacción: Karemm Paola Danel Villegas y Cindy Alejandra Luna  
González  
Portada y formación: Alejandro Gutiérrez Franco

ENLACE UIC. REVISTA DE INVESTIGACIÓN DE LA DIVISIÓN DE  
POSGRADOS DE LA UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL, año 2,  
núm. 3, enero-junio de 2022, es una publicación semestral editada  
por la UIC Universidad Intercontinental, A. C., Av. Insurgentes Sur  
4303, Col. Santa Úrsula Xitla, C. P. 14420, Alcaldía de Tlalpan, Ciu-  
dad de México | Tel. (55) 5487-1300 | [www.uic.mx](http://www.uic.mx) | Editor respon-  
sable: Camilo de la Vega Membrillo | Reserva de Derechos al Uso  
No. 04-2022-081114263500-102 otorgado por el Instituto Nacional  
del Derecho de Autor | ISSN: En trámite | Número de Certificado de  
Licitud de Título y Contenido otorgado por la Comisión Calificadora  
de Publicaciones y Revistas Ilustradas: En trámite | Responsable de  
la última actualización de este número: Editorial UIC, Camilo de la  
Vega Membrillo, Av. Insurgentes sur 4303, Col. Santa Úrsula Xitla,  
C.P. 14420, Alcaldía de Tlalpan, Ciudad de México | Fecha de última  
modificación: 10 de enero de 2022.

# Índice

Presentación	6
<i>Juan Alfonso Milán López</i>	

## Status quaestionis

La importancia del liderazgo para una visión sustentable en las organizaciones	8
<i>Pablo Emilio Escamilla-García, Silvia Galicia-Villanueva</i>	

El liderazgo académico y el uso de las TIC en el entorno de la pandemia de la COVID-19	29
<i>Héctor Manuel González Pérez</i>	

## Excerpta

Finanzas en las empresas	41
<i>Gerardo Arámbula Ibáñez</i>	

## Coloquio

Un modelo innovador de gestión de los procesos de comprensión lectora como herramienta para alcanzar la calidad educativa	46
<i>Andrea Alcalá Huerta</i>	

La planeación, el saber-hacer y la evaluación como puntos esenciales para alcanzar la calidad en la gestión de las instituciones educativas	57
<i>Roosvens Garconvil</i>	

La calidad en la gestión de las instituciones educativas. La importancia de la organización interna	67
<i>Cristina Velázquez Escalante</i>	



Educación médica... ¿de calidad?	74
<i>Viridiana Hernández González</i>	
Calidad en la gestión de las instituciones educativas: una mirada más allá de la utopía	88
<i>Lenda Patricia Hernández Flores</i>	
La gestión educativa como respuesta para el futuro.	
Propuesta de principios estratégicos para el desarrollo de un plan de respuesta rápida	98
<i>Dania Villa y Herrera</i>	

# Presentación

**E**xiste un adagio popular que dice que los tiempos de crisis son también de oportunidad. Un obstáculo no debe ser un freno permanente, sino la posibilidad para plantear soluciones, evaluar la mejor de ellas y actuar en consecuencia. De igual forma, hay que decir que esta necesidad de buscar alternativas, de innovar, de no menguar ante una dificultad es posible, en buena medida, por el liderazgo individual, el cual puede motivar e impulsar a otros individuos en su propia búsqueda del éxito. Cuando un liderazgo ha impulsado a una acción colectiva, podemos afirmar que se crea una sinergia que permite a un determinado grupo actuar como equipo y transitar por un camino recto.

¿Qué hay detrás de un líder? ¿Cómo influye en los demás? ¿Cómo motiva, organiza e inspira? Hemos querido dedicar el número 3 de la revista *Enlace* a la reflexión sobre cómo aparece, se desarrolla y permea el liderazgo; pero especialmente cómo el liderazgo conduce al éxito en los diferentes ámbitos de la vida personal y social.

De esta forma, el doctorando Héctor González en su artículo intitulado “El liderazgo académico y el uso de las TIC en el entorno de la pandemia de la COVID-19” se acerca a la transición digital que han llevado a cabo maestros y directivos al echar mano de diversas herramientas tecnológicas que probablemente no conocían, o bien, eran poco utilizadas en el proceso de enseñanza aprendizaje, pero que han hecho suyas y han resultado una opción eficaz para continuar brindando sus servicios y compartir sus conocimientos a los alumnos. Para González, es importante la figura del maestro-líder que es reconocido por sus pares y estudiantes por su prestigio, por el grado de identificación que tiene con su profesión, por su grado de compromiso, por su intención de ser una pieza fundamental en la transición inevitable a los escenarios digitales. El autor argumenta que la condición de liderazgo docente quedará establecida mientras

se esté dispuesto a reforzar las competencias disciplinares y socioemocionales, pero también por la disposición a la capacitación constante en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), aplicadas a las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (TAC). El liderazgo de profesor estará sustentado, asimismo, en la ausencia de vicios o costumbres que no abonen a su práctica profesional.

Si volvemos a traer a cuento la emergencia sanitaria que hoy enfrentamos, podemos mencionar, por otra parte, diversos ejemplos de supervivencia adoptados en sectores productivos tales como el automotriz o el de la construcción, los cuales tuvieron que reinventarse para continuar su operación y así mantener los empleos y la productividad. Estas acciones, sin duda, fueron el producto de un liderazgo que ideó la forma adecuada de librar el obstáculo y continuar con las líneas de producción. Pablo Emilio Escamilla García y Silvia Galicia Villanueva, en el artículo intitulado “La importancia del liderazgo para una visión sustentable en las organizaciones” proponen que además de la introducción de nuevas prácticas y procesos operativos que respondan a las necesidades impuestas por la pandemia, es necesario contemplar nuevos modelos de gestión empresarial encaminados a la sustentabilidad, además de ser eficaces contra el cambio climático. Luego entonces, Escamilla y Galicia están pensando en un liderazgo que emerja del seno de las organizaciones empresariales e industriales y se oriente a la búsqueda de acciones concretas para poner fin a los desequilibrios ambientales que

hoy experimentamos, y la explotación desmedida de los recursos naturales.

En otro orden de ideas, nos congratula expresar que en esta ocasión hemos contando con la participación entusiasta de varios alumnos de la Maestría en Innovación Educativa de esta casa de estudios, quienes en la sección *Coloquio* nos brindan una mirada del acontecer actual en el campo educativo, particularmente en el caso de la gestión y la calidad educativa. Nuestra sección *Excerpta* se encuentra representada por un avance de investigación de la Maestría en Administración de Empresas, también de esta noble institución.

Finalmente, agradecemos desde el área de investigación de la UIC, el apoyo incondicional de nuestras autoridades al desarrollo de este proyecto que comienza su segundo año con este número. Nuestro agradecimiento es extensivo a nuestros amables lectores, a quienes pedimos que recomienden el contenido de estas páginas entre amigos, conocidos y colegas con el fin de nutrir esta comunidad; de igual forma, reiteramos nuestra permanente invitación a colaborar con nosotros en próximos números.

*Dr. Alfonso Milán*

Dirección de Investigación



# La importancia del liderazgo para una visión sustentable en las organizaciones

PABLO EMILIO ESCAMILLA-GARCÍA,  
SILVIA GALICIA-VILLANUEVA \*

La pandemia mundial por coronavirus SARS-COV-2 ha impactado significativamente la actividad económico-productiva de las naciones y ha propiciado una desaceleración de la actividad empresarial. Aunado a ello, la Organización de las Naciones Unidas, ONU, ha declarado que las afectaciones del cambio climático se encuentran cercanas a un punto irreversible a menos de que se adopten medidas de alto impacto para mitigar la contaminación ambiental y la explotación desmedida de recursos naturales. En consecuencia, las organizaciones enfrentan, por un lado, las afectaciones de una pandemia que ha obligado al establecimiento de nuevos modelos de gestión empresarial, y por otro, la necesidad imperante de modificar las prácticas y procesos operativos para implementar modelos de sustentabilidad. Por ende, un factor primordial para desarrollar estrategias de adaptación y crecimiento en las organizaciones es el liderazgo. El presente texto presenta una revisión de los principales aspectos del liderazgo y su vinculación hacia los enfoques de sustentabilidad, a fin de exponer su importancia para lograr el crecimiento y consolidación de las organizaciones en un futuro en constante evolución.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, sustentabilidad, cultura organizacional, medio ambiente

The worldwide pandemic of the SARS-COV-2 coronavirus has had a significant impact on the economic and productive activity of nations and has led to a slowdown in business activity. In addition, the United Nations has declared that the effects of climate change are close to irreversible unless high-impact measures are adopted to mitigate environmental pollution and the excessive exploitation of natural resources. Consequently, organizations face, on the one hand, the effects of a pandemic that has forced the establishment of new business management models and, on the other hand, the imperative need to modify operating practices and processes to implement sustainability models. Therefore, a key factor to develop adaptation and growth strategies in organizations is leadership. This text presents a review of the main aspects of leadership and its linkage to sustainability approaches in order to expose its importance to achieve the growth and consolidation of organizations in a constantly evolving future.

KEYWORDS: Leadership, sustainability, organizational culture, environment

---

\* Instituto Politécnico Nacional y Universidad Intercontinental, respectivamente. México.



**H**oy en día, las organizaciones representan un papel importante para el desarrollo de las naciones. Por medio de un liderazgo efectivo y una visión sustentable lograrán mayor participación en los mercados, a partir de conocer y aplicar diversas habilidades que los líderes deben desarrollar para una adecuada toma de decisiones que generará mayor rentabilidad en las empresas.

Sin embargo, dados los desafíos sociales y ambientales que enfrentan todas las organizaciones, existe la necesidad de nuevos modelos, métodos y herramientas de liderazgo para implementar cambios organizacionales. El desarrollo sustentable implica el aseguramiento de los recursos a las generaciones futuras para el progreso y evolución. Por esa razón, la relación entre liderazgo y desarrollo sustentable es muy importante porque no hay desarrollo sin liderazgo, especialmente en la dimensión ambiental, social, humana y cultural.

---

*Dados los desafíos que enfrentan todas las organizaciones, existe la necesidad de nuevos modelos, métodos y herramientas de liderazgo*

---

Si se entiende que el liderazgo es el arte de tratar la naturaleza humana o bien, el arte de influir en el comportamiento humano para guiar a un grupo de personas hacia un objetivo específico de manera que asegure la confianza, el respeto y la cooperación (Yildiz, Basturk y Boz 2014), se visualiza el rol y la relación entre el liderazgo y el desarrollo sustentable en la medida que esta capacidad de orientar el comportamiento se vincula con la liberación de dimensiones ambientales, sociales, humanas y culturales, a fin de que los recursos humanos de una organización logren las metas ambientales y materiales (Slimane, 2012).

Un liderazgo exitoso es aquel que puede combinar teorías y enfoques en pro de la organización. De acuerdo con Fry y Egel (2021), para que una organización logre transitar a un modelo de liderazgo global para la sustentabilidad, debe no sólo cultivar una mentalidad de sustentabilidad en los em-

pleados, sino que, también, se deben incorporar dos principios éticos: una ética y una responsabilidad moral y una ética de cuidado y compasión.

Con ello, una organización podrá implementar una nueva visión que favorezca la conservación ambiental, aunque desde una base ética en los trabajadores, a fin de orientar sus acciones a la consecución del beneficio económico, pero sin comprometer los recursos para las generaciones futuras.

Bajo este orden de ideas, el presente documento expone y analiza los conceptos de sustentabilidad y liderazgo para discutir la vinculación inherente que existe entre ambos. Con esto se busca aportar de forma teórica a la literatura sobre liderazgo y sustentabilidad y generar así referencias documentadas que puedan utilizar las organizaciones para generar modelos de sustentabilidad.

### **El liderazgo y las organizaciones**

En la literatura sobre la gestión administrativa y la cultura organizacional es posible encontrar una variedad importante de conceptos y enfoques del liderazgo. Por ejemplo, Robbins y Judge (2017) mencionan que el liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.

Por su parte, Terry (2020) comenta que el liderazgo es la relación en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas y alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo. Esto es, básicamente, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. El liderazgo puede ser efectivo cuando hay capacidad de seguir a otras personas.



Foto: Depositphotos



Por consiguiente, implica tener relaciones interpersonales donde no sólo la aptitud del líder juega una parte, sino también la disposición que tengan los colaboradores.

Koontz (2012) argumenta que los líderes ven hacia el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan su curso. Por tanto, los líderes deben vivir y cimentar valores, ya sea preocupación por la calidad, honestidad o asumir riesgos calculados, o preocupación por los empleados y clientes. Para Samad (2012), las habilidades de los líderes están compuestas, al menos, de cuatro componentes importantes: 1) la capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable; 2) la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones; 3) la capacidad de inspirar; 4) la capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones.

---

*Los líderes ven hacia el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan su curso: Koontz*

---

Este tipo de habilidades se conjuga con los diversos enfoques y teorías del liderazgo. Robbins (2014) menciona que, el liderazgo, básicamente se sustenta en cinco teorías principales: 1) teoría basada en las características; 2) teoría de la decisión; 3) teoría basada en el comportamiento; 4) teoría basada en las contingencias; 5) teoría del intercambio líder-miembro. La tabla 1 muestra estas teorías, así como sus principales aportaciones.

**Tabla 1. Teorías, representantes, aportaciones y factores del liderazgo.**

Teoría	Representantes	Aportaciones	Factores/Características
Características del liderazgo	Ames y Flynn	Destacan las cualidades y características personales diferenciando a los líderes de quienes no lo son.	1. Extroversión. 2. Adaptabilidad. 3. Meticulosidad. 4. Estabilidad emocional. 5. Apertura a las experiencias.
Basadas en el comportamiento	Fleishman	Desarrolló los estudios de la Universidad Estatal de Ohio con el objetivo de identificar las dimensiones del comportamiento de los líderes.	Agrupó el comportamiento de los líderes en las categorías de iniciación y consideración.
Basadas en el comportamiento	Likert	Llevó a cabo los estudios de la Universidad de Michigan con objetivos similares a los de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio.	Identificó dos dimensiones del comportamiento de los líderes, las cuales fueron: líderes orientados hacia el empleado y hacia la tarea.
Basadas en la contingencia	Fiedler	Creó el cuestionario del compañero menos preferido (CCMP), el cual busca medir si una persona está orientada a la tarea o las relaciones personales.	Basándose en las respuestas del CCMP, es que se determina el estilo del liderazgo. Si el compañero menos preferido es descrito en términos positivos, se trata de un líder orientado a las relaciones personales. Si el compañero menos preferido obtiene una baja calificación en el CCMP, se trata de un líder orientado a la tarea.
Basadas en la contingencia	Hersey y Blanchard	Desarrollaron la teoría del liderazgo situacional.	Esta teoría se centra en los seguidores del líder, ya que refleja que ellos son quienes aceptan o rechazan al líder y sin importar lo que éste haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores.
Basadas en el intercambio líder-miembro	Dansereau, Graen y Haga	Desarrollaron la teoría del intercambio líder miembro.	Esta teoría menciona que los líderes establecen dos grupos: el grupo interno y el externo. Los seguidores del primer grupo establecen una relación especial con el líder, además de contar con mayor atención de su parte. Mientras que en el segundo grupo, la relación se basa únicamente en la interacción de autoridad formal.
Teoría de la decisión	Vroom y Yeton	Desarrollaron el modelo de la participación del líder	Relaciona el comportamiento del liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Es un modelo normativo, ya que provee un conjunto de reglas que deben seguirse para establecer la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones.

FUENTE: Robbins, 2014.

Por su parte, Koech y Namusonge (2012) mencionan que el liderazgo incluye tres estilos: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo *laissez-faire*. El estilo de *laissez faire* implica un líder evitativo que puede no intervenir en los asuntos laborales de los subordinados o puede evitar completamente las responsabilidades como superior y es poco probable que se esfuerce en construir una relación con los empleados. El estilo de *laissez faire* se asocia con insatisfacción, improductividad e ineficacia (Deluga, 1992).

Foto: Depositphotos



Foto: Depositphotos



El estilo transaccional se representa por líderes transaccionales que se centran, principalmente, en las necesidades físicas y de seguridad de los subordinados. La relación que se desarrolla entre el líder y el seguidor se basa en la negociación, en un sistema de intercambio o recompensa (Contreras y Barbosa, 2013). Este tipo de liderazgo transaccional tiene, a su vez, tres componentes (Arévalo, Tikhomirova, Trejo y García 2015: 1) Recompensa contingente, en la que el desempeño de los subordinados se asocia con recompensas contingentes o relación de intercambio. 2) Gestión activa por excepción, mediante la cual los líderes monitorean el desempeño de los seguidores y toman acciones correctivas, si ocurren desviaciones para asegurar los

resultados logrados. 3) Gestión pasiva por excepción, mediante la cual los líderes no intervienen hasta que los problemas se agravan.



Foto: Depositphotos



Finalmente, el estilo transformacional está representado por líderes que animan a los subordinados a esforzarse más y a ir más allá de lo que ellos esperaban antes (Mendoza y Ortiz, 2006). Los subordinados de los líderes transformacionales sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes y están motivados para realizar comportamientos de roles adicionales. Los líderes transformacionales logran el mayor desempeño de los subordinados, ya que pueden inspirarlos para que aumenten sus capacidades de éxito y desarrollen habilidades innovadoras de resolución de problemas (Bass y Avolio, 1993). También se ha encontrado que este estilo de liderazgo conduce a niveles más altos de compromiso organizacional y está asociado con el desempeño de la unidad de negocios (Barling, Weber y Kelloway, 1996).

---

*Los subordinados de los líderes transformacionales sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes*

---

Además de los estilos de liderazgo, un aspecto fundamental son las características o competencias que posee un líder. Lazzati y Sanguineti (2003) denominan *competencias* a los atributos con los que cuenta una persona y que están relacionados con un desempeño exitoso; por ello, es importante conocer cuáles son las competencias fundamentales que debe poseer un líder. Saxton (1996) menciona que los atributos del líder ya no se escogen de manera arbitraria, sino que dichos atributos son escogidos por medio de pruebas diseñadas, aplicadas e interpretadas de manera cuidadosa y analizan rasgos sobre las características físicas, intelectuales y sociales de los líderes.

**Tabla 2. Perfil ideal de un líder.**

Competencia	Característica
Motivos	Altamente motivado, con fuerte orientación hacia el poder, que predomina sobre las orientaciones hacia el logro y la afiliación, pero con un peso no despreciable de estas últimas dos orientaciones.
Rasgos	Bajo nivel de neurosis (calmado y seguro), extrovertido, abierto a la experiencia, afable y consciente (organizado, ambicioso y perseverante).
Autoconcepto	Con un nivel importante (no en extremo) de autoestima, confiable en sí mismo y con actitud positiva ante la vida.
Valores: aspectos vitales, aspectos morales, aspectos sociales, aspectos empresariales	Actitud positiva frente al cambio y al riesgo. Respeto a los valores éticos de su propio entorno. Elevada ponderación del poder, valoración de la importancia de los seguidores. Compatibilidad entre su concepción acerca de este tipo de valores y los vigentes en la empresa en que actúa.
Creencias	Sostiene ideas positivas sobre la gente, piensa que la vida hay que vivirla intensamente.
Conocimientos	Debe tener los conocimientos propios de su materia, pero no necesariamente debe superar a sus seguidores.
Capacidad intelectual	Es inteligente y destaca su capacidad de decisión.
Inteligencia emocional	Empatía para comprender a los demás y la habilidad social para influir en la demás gente con un nivel aceptable de autoconocimiento y autocontrol.
Capacidad física	Vitalidad.
Habilidades específicas	Habilidad para la comunicación y las relaciones interpersonales.

FUENTE: Lazzati y Sanguineti, 2003.

La tabla 2 muestra las principales competencias y las características que un líder en un escenario ideal debe poseer. Resalta el hecho que un líder no sólo debe tener un conocimiento técnico amplio y una capacidad intelectual que le permita el correcto entendimiento de procesos y actividades dentro de la organización. También es fundamental la personalidad y los valores que represente, los cuales van desde aspectos morales, hasta los sociales. Ante esto, se identifican que estos valores pueden integrar plenamente los aspectos ambientales a fin de vincular al líder con la sustentabilidad.

## La sustentabilidad y los enfoques ambientales

La palabra *sustentabilidad* no está incluida en la mayoría de los diccionarios. Es un término de finales del siglo XX, derivado de un verbo (sostener, sustentar), que se refiere a mantener (durar) durante un periodo prolongado de tiempo. Sin embargo, a medida que ha crecido la preocupación respecto del impacto de las actividades humanas sobre los ecosistemas, el término *sustentabilidad* es utilizado con mayor frecuencia como un concepto ético amplio, el cual implica opciones morales sobre diversos escenarios globales. Tal es el caso del medio ambiente (conservación del hábitat y la biodiversidad como respuesta a la sobreexplotación, la contaminación y la degradación de los recursos naturales), la seguridad en la disponibilidad de materias primas industriales y combustibles fósiles, el crecimiento de la población, la protección de las generaciones futuras, el comercio mundial, entre otros.



Foto: Depositphotos

El concepto *desarrollo sustentable* fue popularizado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en el informe Brundtland, como un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Sin embargo, muchos estudiosos han dado varias interpretaciones al concepto.

Según Ruiz, Ruiz y Martínez (2012), el concepto *desarrollo sustentable* es complejo y multifacético y las diversas perspectivas sobre el tema están arraigadas en las propias creencias de las personas respecto de la sostenibilidad. No es de extrañar que los políticos vean el desarrollo sostenible en términos de proyectos comunitarios; por negocios, como bienes y ganancias; por los ambientalistas, como un medio para permitir un uso eficiente de los recursos naturales, y por las masas, como un medio para satisfacer sus necesidades, así como una estrategia para aliviar la pobreza.

El desarrollo sustentable desafía una sola definición debido a su naturaleza multifacética y multidimensional. Sin embargo, de acuerdo con Kwasi (2014), dos grandes escuelas de pensamiento intentan abordar el concepto desde una mejor perspectiva. Según los ecologistas, la sustentabilidad se refiere, literalmente, a la preservación del estado y función del sistema ecológico; mientras tanto, los economistas consideran la sustentabilidad como el mantenimiento y la mejora de la vida de los seres humanos.

---

*Alcanzar el equilibrio entre desarrollo y crecimiento resulta complicado para las organizaciones: Zarta*

---

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) establece que la sustentabilidad busca equilibrar el componente económico, ambiental y social en las dimensiones del desarrollo a largo plazo y perspectiva global. Esto implica una amplia visión del bienestar humano, una perspectiva a largo plazo sobre las consecuencias de las actividades de hoy y la plena participación de la sociedad civil para alcanzar soluciones viables (OECD, 2011). Es importante señalar que desarrollo no es sinónimo de crecimiento; éste es sólo uno de los medios para lograr el primero (Mura y Peña, 2015).

Zarta (2018) menciona que, alcanzar el equilibrio entre desarrollo y crecimiento, así como la estrategia para establecer modelos sustentables, resulta complicado para las organizaciones, dado que el uso indiscriminado del término *sustentable* ha generado un agotamiento de su acepción inicial, perdiendo su significado y dificultando su riguroso análisis. Independientemente de esta complejidad, al interpretar el concepto de *sustentabilidad*, sobre todo, cuando se vincula al crecimiento de una organización, se pueden establecer los modelos de gestión, cultura organizacional y liderazgo bajo una base de los componentes sociales, ambientales y económicos.

Piwowar-Sulej (2020) propone que el desarrollo de la visión y liderazgo en materia de sustentabilidad dentro de las organizaciones, puede seguir un acercamiento basado en cuatro niveles (tabla 3). Bajo este supuesto, se tiene que una organización puede transitar desde un nivel donde no hay compromiso en temas ambientales —lo que implica una motivación nula del empleado por adoptar este tipo de cultura—, hasta adoptar poco a poco diferentes prácticas de este tema, al principio, para cumplir normativas establecidas por el gobierno y, eventualmente, llegar a un nivel de mejora continua donde la cultura ambiental, se vuelve una característica de la cultura organizacional de la empresa. Este nivel implica la motivación intrínseca del personal por conducirse con ética ambiental en sus labores y actividades dentro de la organización, lo que consolida la cultura organizacional con conciencia ecológica y ambiental.

**Tabla 3. Niveles culturales proambientales.**

Nivel cultural	Descripción	Tipo de motivación
Nivel 1-“nivel cero”, “Cultura de alto riesgo”	Los problemas ambientales no son importantes. Nadie se preocupa por ellos. Hay falta de comunicación en esta área. El comportamiento patológico es aceptado.	Sin motivación
Nivel 2-“reactivo cultura”	La única motivación para las actividades de educación ambiental es el miedo al castigo. La empresa se enfoca en asegurar el cumplimiento de las normas internas alineadas a marcos normativos aplicables. A nadie le importa fomentar la comunicación ambiental.	Negativa. Motivación: el miedo sirve como factor motivacional
Nivel 3-“cultura activa”, “cultura sistémica”	La empresa realiza más actividades de las que exige la ley. Existe una política ambiental formal y un sistema ambiental. El flujo de información y los procedimientos son efectivos. Los objetivos de educación ambiental son establecidos formalmente para individuos y equipos. El rendimiento de educación ambiental es un tema de evaluación.	Positiva, pero no hay motivación intrínseca
Nivel 4-“mejora continua”	La empresa realiza más actividades proambientales que las requeridas por las regulaciones legales y tiene una política ambiental formal. Los empleados están involucrados a nivel individual y grupal en diferentes actividades relacionadas con la evaluación de riesgos o mejoras en el trabajo. Los trabajadores se ayudan mutuamente y comparten conocimientos sobre cuestiones de educación ambiental. No sólo están involucrados, sino que están realmente comprometidos en estas actividades y creen que juntos pueden “cambiar el mundo”. La empresa participa en programas globales proambientales y comparte las mejores prácticas con otras empresas.	Motivación intrínseca

Fuente: Piwowar-Sulej, 2020.

Con lo anterior, la sustentabilidad se presenta como un enfoque imperante a ser adoptado en las organizaciones para mitigar las afectaciones de la actividad económica productiva en los ecosistemas del planeta.



Foto: Depositphotos

### **La importancia del liderazgo en la sustentabilidad**

El cambio climático y sus efectos derivados del calentamiento global es un fenómeno innegable cuyas repercusiones a mediano y largo plazo no sólo modificarían la actividad humana, sino que implicarían la desaparición de especies y ecosistemas como los conocemos. Ante esta situación, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), en su último informe de 2021, ha establecido que, de no realizar cambios significativos en la emisión de gases de efecto invernadero, el panorama para el planeta se vislumbra en un escenario catastrófico.

El IPCC ha pronosticado cinco escenarios ilustrativos que cubren el rango de posible desarrollo futuro de los impulsores antropogénicos del cambio climático que se encuentran en la literatura. Estos escenarios comienzan en 2015 e incluyen emisiones de gas efecto invernadero (GEI) muy altas y emisiones de CO<sub>2</sub> que, aproximadamente, se duplican en comparación con los niveles actuales para 2100 y 2050. En el peor de los escenarios, que sería la duplicación de las emisiones GEI para el 2050, se estima un escenario donde las naciones emprenderían acciones bélicas para la obtención de alimentos y recursos hídricos (IPCC, 2021).

Ante ello, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), planteados por la Organización de las Naciones Unidas, cobran una relevancia vital ya no sólo para las naciones y las empresas, sino para la humanidad entera. Estos ODS se integran en la agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable y comprenden 17 objetivos orientados a mitigar el cambio climático y las afectaciones al medio ambiente, a erradicar la pobreza, el hambre y la desigualdad, a mejorar el acceso a la salud y la educación, y a construir instituciones y asociaciones



sólidas. Dentro de estos objetivos se visualizan los ODS8: trabajo decente y crecimiento económico; ODS9: agua, industria, innovación e infraestructura, y ODS12: producción y consumo responsable. Estos ODS, para los fines del presente trabajo, cobran especial importancia por su vinculación directa con las organizaciones económico-productivas y de servicios en una nación.

El desempeño de cualquier nación en la búsqueda de alcanzar los ODS depende, en gran medida, del liderazgo; un liderazgo eficaz que se traduce en una formulación e implementación prudente de políticas públicas, así como en una buena prestación de servicios públicos, para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía (Taylor, Passarelli, y Van 2019). El logro de los ODS requerirá los esfuerzos concertados de los gobiernos, el sector empresarial, la sociedad y los ciudadanos individuales.

El liderazgo y la gestión innovadora serán esenciales para que las organizaciones de todos los sectores integren estos objetivos de desarrollo en planes estratégicos y actividades operativas al servicio de la realización de las aspiraciones de 2030 (Sifat, 2019). El liderazgo para lograr el desarrollo sustentable tiene sus raíces en un



Foto: Depositphotos

paradigma de procesos de vida, más que en un paradigma mecanicista. Los procesos de vida complejos demuestran propiedades y patrones sustentables y pueden sugerir estrategias importantes para el liderazgo. Las cualidades de los procesos de vida incluyen la resiliencia, la adaptabilidad, la conciencia, la

creatividad y las relaciones. Considerando que el mundo es intrínsecamente paradójico, que existen múltiples realidades y que los seres vivos se organizan y adaptan de acuerdo con sus entornos, el liderazgo debe ser adaptativo, flexible, autorrenovable, resiliente, dispuesto a aprender e inteligente; atributos que se encuentran únicamente en los sistemas vivos (Slimane, 2012).

Los desafíos actuales para lograr el desarrollo sustentable son complicados, están interconectados y se necesitará trabajarlos para crear un futuro más sustentable. Por lo tanto, los líderes, en lugar de brindar una solución, deben crear oportunidades para que las personas se reúnan y generen sus propias respuestas. Ellos deben unir a las personas y fomentar la participación creativa, pero también ayudar a las personas a adoptar una relación con la incertidumbre, el caos y el surgimiento (Balas, 2020).

El mundo necesita un liderazgo eficaz para el desarrollo sustentable. Asimismo, el liderazgo requiere de un proceso interno, donde el líder debe basarse, primero, en una comprensión de sí mismo y una visión relacional del mundo, a fin de trabajar eficazmente con los demás para lograr un cambio (Auvinen, Huh-tala, Kinnunen, Tsupari y Feldt 2020). Además, la reflexión es un proceso de comprender las propias habilidades, conocimientos y valores dentro del contexto de los grupos comunitarios. Dicho proceso reflexivo permite ciclos de retroalimentación, de crecimiento y cambio. Por tanto, el liderazgo debe entenderse como un proceso inclusivo, colaborativo y reflexivo arraigado en los valores y la ética.

---

*Los líderes, en lugar de brindar una solución, deben crear oportunidades*

---

Para alcanzar los ODS, el liderazgo tanto a nivel nacional, como organizacional, debe adoptar estilos que generen un sentido de responsabilidad compartida hacia el logro de las metas, que estén enfocados a largo plazo y, por lo tanto, establezcan sistemas que aseguren, de manera persistente, el cumplimiento de los mismos objetivos (Ross, 2020). Los líderes deben gestionar los recursos, ser visionarios y éticos, y centrarse en objetivos a largo plazo sin comprometer los valores y principios. Además, deben estar motivados por una visión para lograr las metas en medio de factores ambientales cambiantes e involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de gobernanza. Los efectos de este tipo de liderazgo,

junto con la coordinación y participación de todos los interesados, conducirían potencialmente a mejoras en la eficiencia económica, la cohesión social y la responsabilidad medioambiental.

---

*La clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad*

---

### **El liderazgo como detonador de la sustentabilidad**

Como ya se mencionó, la relación entre liderazgo y desarrollo sustentable es extremadamente necesaria, ya que no hay desarrollo sin liderazgo; particularmente, en el ámbito ambiental, social, humano y cultural. El liderazgo trata de operar con personas para hacer cosas nuevas en un mundo que, de manera progresiva, avanza y cambia rápida y constantemente.

Hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad (Kwasi, 2014). Se trata de movilizar a la gente para abordar los problemas más difíciles y hacer una mejor labor. Hay numerosas formas de ser un líder eficiente e inspirador en el lugar de trabajo, pero la mentalidad más importante es considerar al compañero de equipo, no como subordinados o seguidores, pero sí como miembros dotados del mismo equipo (Barling, Weber y Kelloway, 1996). Un líder debe apoyar al personal que trabaja duro y está ahí para apoyar su visión.

Finalmente, el logro del desarrollo sustentable se determina como una relación cíclica con la planificación e implementación, y con el seguimiento de las técnicas como deberes clave del líder. Por lo tanto, el liderazgo es un detonante de la sustentabilidad en las organizaciones a medida que éste brinda un enfoque más estratégico, colaborativo, adaptativo y ético. Así es como se retrata un enfoque orientado a la corrección de diversas debilidades en el ámbito ambiental e impacto ecológico. Sin embargo, en la adopción de dicho enfoque de liderazgo o cualquier otro enfoque, los líderes de las organizaciones deben tener claro todos los aspectos que implica su aplicación para detonar la sustentabilidad. Una vez que se con-

sideren todos los factores que inciden en el liderazgo, las acciones para detonar la sustentabilidad pueden aplicar diferentes modelos.

**Tabla 4. Comparación de modelos de liderazgo para la sustentabilidad.**

Liderazgo para el dominio conceptual de la sustentabilidad	Liderazgo sustentable	Liderazgo responsable	Liderazgo consciente	Liderazgo global para la sostenibilidad
Modelo causal.		Explícito.		Explícito.
Aprendizaje organizacional.	Explícito.	Implícito.	Implícito.	Explícito.
Enfoque en los interesados.	Explícito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.
Multinivel.	Explícito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.
Agente de cambio.	Explícito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.
Fundamento espiritual: Atención plena, Autotrascendencia, interconexión.	Implícito.	Implícito.	Implícito.	Explícito.
Mentalidad global para la sostenibilidad.				Explícito.
Visionario.	Explícito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.
Amor altruista.	Implícito.	Implícito.	Explícito.	Explícito.
Dos dimensiones éticas para la sustentabilidad.				Explícito.
Llamado/Propósito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.
Inclusivo y relacional.	Explícito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.
Triple resultado final.	Explícito.	Explícito.	Explícito..	Explícito.

FUENTE: Fry y Egel, 2021.

Los modelos de liderazgo para detonar la sustentabilidad más utilizados incluyen un liderazgo sustentable, liderazgo responsable y liderazgo consciente (tabla 4). Cada modelo resalta de forma implícita o explícita diferentes elementos necesarios para lograr la visión de sustentabilidad en una organización. Sin embargo, Fry y Egel (2021) proponen un tipo de liderazgo denominado *liderazgo global para la sustentabilidad*, el cual manifiesta, de manera explíci-

ta, todos los factores del conocimiento para la sustentabilidad. Este tipo incorpora y amplía el dominio conceptual de los tres enfoques y presenta un énfasis explícito en el liderazgo de los agentes de cambio para la sostenibilidad por medio de una estrategia de participación de las partes interesadas a varios niveles.

Independientemente del modelo, lo que logra el liderazgo es enfatizar el compromiso de las partes interesadas para cocrear una visión de sustentabilidad con un propósito compartido que actúa para impulsar y nutrir una comunidad inclusiva y relacional, enfocándose a los resultados de los aspectos económicos, sociales y ambientales. El liderazgo en sustentabilidad ha propuesto explícitamente que el fomento al bienestar social, medioambiental y económico de los empleados es esencial para implementar un paradigma organizacional de aprendizaje (Wolfgramm, Flynn-Coleman y Conroy 2015).

---

*El liderazgo es un detonante de la sustentabilidad que brinda un enfoque más estratégico, colaborativo, adaptativo y ético*

---

En general, ese tipo de prácticas detonantes pueden llevarse a cabo por líderes que buscan un cambio sustentable, independientemente de su función o posición en la organización, ya que su ejecución puede seguir fases sencillas y lúdicas entre los trabajadores (The Irish Development Education Association, 2020). En su sentido más amplio, la sustentabilidad y el desarrollo sostenible significan que todos los seres humanos no sólo viven más allá de la mera supervivencia biológica, sino que también tienen el derecho fundamental para experimentar un sentido de propósito y significado dentro de una comunidad afectiva, con líderes comprometidos con un mundo sustentable que asegure no solo el *statu quo*, sino, también, el florecimiento de las generaciones futuras (Brown, Hanson, Liverman y Merideth, 1987).

Los líderes y sus organizaciones deben tener un propósito superior más allá de enriquecerse a sí mismos y a las partes interesadas. Además del éxito económico, tienen la responsabilidad del bienestar de los empleados, sus comunidades, la sociedad privada de sus derechos y el planeta (Fry y Egel, 2021). Por tanto, el líder es el principal agente detonador de la sustentabilidad en las organizaciones.

### **Conclusiones**

El entorno global que se vive hoy en día ha puesto a prueba las capacidades de gestión y liderazgo tanto de los administradores y gerentes, como de los líderes de las naciones. Una pandemia con efectos económicos inevitables, aunado a un calentamiento global que compromete la existencia de la vida como la conocemos, han puesto sobre la mesa la discusión y el análisis de la necesidad e importancia de cambiar paradigmas en las formas de liderazgo actuales.

---

*Los líderes y sus organizaciones deben tener un propósito superior más allá de enriquecerse a sí mismos*

---

Esta serie de desafíos sin precedentes requiere de un nuevo liderazgo que haga a las organizaciones entes conscientes de la racionalización de recursos naturales, de la mitigación de la contaminación y de la importancia de la responsabilidad social. Con este tipo de enfoque se logrará un mundo más socialmente responsable dentro de un sistema económico basado en la procuración de un bienestar para el planeta y sus habitantes. Los líderes de las organizaciones requieren comprender la relevancia de una visión de sustentabilidad no sólo para un crecimiento y aprendizaje organizacional, sino para comprender la visión de todos los actores y extrapolarla, así, a todos los sectores y ámbitos de la sociedad.



## Referencias

- Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo, A. y García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4, pp. 24-27.
- Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H. y Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 120. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103428
- Balas, M. (2020). Sustainable development goals (SDGs), leadership, and Sadhguru: SELF-TRANSFORMATION becoming the aim of leadership development. *The International Journal of Management Education*, 18(3). doi: 10.1016/j.ijme.2020.100426
- Barling, J., Weber, T. y Kelloway, K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), pp. 827-32.
- Bass, B. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3, 4), 112-121. doi: 10.1080/01900699408524907
- Brown, B., Hanson, M., Liverman, D. y Merideth, R. (1987). Global sustainability: Toward definition. *Environmental Management*, 11, pp. 713-719.
- Clark, K., Clark, M. y Campbell, D. (eds.). (1992). *Impact of Leadership*. Carolina del Norte: Centre of Creative Leadership.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, pp. 152-164.
- Cortés, H. y Peña, J. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 78, pp. 40-54.
- Deluga, R. (1992). The relationship of leader-member exchange with laissez faire, transactional, transformational leadership in naval environments. En K. Clark, M., Clark y D. Campbell (eds.), *Impact of Leadership*. Carolina del Norte: Centre of Creative Leadership.
- Fry, L. y Egel, E. (2021). Global Leadership for Sustainability. *Sustainability*, 13. doi: 10.3390/su13116360
- Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) (2021). Sixth Assessment Report. *Climate Change 2021: The Physical Science Basis*. Recuperado de <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>
- Koech, P. y Namusonge, G. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), pp. 1-12.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill, p. 683.

- Kwasi, D. (2014). Effective leadership and sustainable development in Africa: is there “really” a link? *Journal of Global Responsibility*, 5(2), pp. 203-218. doi: 10.1108/JGR-03-2014-0014
- Lazzati, S. y Sanguineti, E. (2003). *Gerencia y liderazgo*. Córdoba: Macchi.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), pp. 118-134.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2011). OECD Sustainable Development Programmes and Initiatives. Recuperado de <https://www.oecd.org/green-growth/47445613.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). 8. Trabajo decente y crecimiento económico. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>
- \_\_\_\_\_. 9. Industria, innovación e infraestructura. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-9-industry-innovation-and-infrastructure.html>
- \_\_\_\_\_. 12. Producción y consumo responsable. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de
- Piowar-Sulej, K. (2020). Pro-Environmental organizational culture: Its essence and a concept for its operationalization. *Sustainability*, 12(10). doi: 10.3390/su12104197
- Robbins, S. (2015). *The: Truth About Managing People. Proven Insights to Get the Best from Your Team*. Nueva Jersey: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Essentials of Organizational Behavior*. Nueva Jersey: Pearson.
- Ross, N. (2020). *Local leadership, Global impact: Community Foundations and the Sustainable Development Goals*. Recuperado de <https://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/local-leadership-global-impact.pdf>
- Ruiz, P., Ruiz, C. y Martínez, R. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 17-31. doi: 10.1016/S1135-2523(12)60058-6
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1215
- Saxton, J. (1996). Strategies for competitive advantage in nonprofit organisations. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 1(1), 50-62. doi: 10.1002/nvsm.6090010108
- Sifat, I. (2019). Role of leadership for achieving sustainable development goals. *GIS Business*, 14(3), pp. 5-14.
- Slimane, M. (2012). Role and relationship between leadership and sustainable development to release social, human, and cultural dimension. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 92-99. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.04.013

- Taylor, S., Passarelli, A. y Van Oosten, E. (2019) Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. *The Leadership Quarterly*, 30(6). doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101313
- Terry, P. (2020). *Leadership and the Ethics of Influence*. Londres: Routledge.
- The Irish Development Education Association (IDEA) (2020). *Political Leadership for Sustainable Development: Why Do the Global Goals Matter to Local Councillors, and Why Do Local Councillors Matter for the Global Goals?* Recuperado de [https://irp.cdn-website.com/9e15ba29/files/uploaded/political\\_leadership\\_for\\_sustainable\\_development\\_training\\_manual.pdf](https://irp.cdn-website.com/9e15ba29/files/uploaded/political_leadership_for_sustainable_development_training_manual.pdf)
- Wolfgramm, R., Flynn-Coleman, S. y Conroy, D. (2015). Dynamic Interactions of Agency in Leadership (DIAL): An integrative framework for analyzing agency in sustainability leadership. *Journal of Business Ethics*, 126(4), pp. 649-662.
- Yildiz, S., Basturk, F. y Boz, I. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 785-793. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.064
- Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, 28, pp. 409-423. doi: 10.25058/20112742.n28.18

# El liderazgo académico y el uso de las TIC en el entorno de la pandemia de la COVID-19

HÉCTOR MANUEL GONZÁLEZ PÉREZ \*

Este artículo se ubica a partir del confinamiento ocasionado por la pandemia de la COVID-19, restringiendo actividades esenciales para la sociedad mexicana; entre éstas, la educativa. Por ello, el tema principal es el papel del profesor como líder, inmerso en esta nueva normalidad, con la finalidad esencial de fomentar el desarrollo de los aprendizajes, y el rol que ejerce en los estudiantes y en su práctica académica, en el diseño, operación y evaluación donde se localiza el uso de internet como herramienta educativa. Además de comprender las necesidades y los problemas a los que se enfrentan los actores de la educación, los cuales deben estar dotados de recursos esenciales y pertinentes para el dominio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), aplicadas a las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (TAC), desarrollando sus competencias educativas necesarias, ya adquiridas antes de la pandemia, sin dejar de lado las socioemocionales y las disciplinares, como la autorregulación, la motivación, la determinación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la perseverancia y la tolerancia, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos. El liderazgo que desarrollen los profesores al respecto debe estar en función directa de las capacidades y aptitudes de los estudiantes para que, en esta nueva normalidad, el poder de adaptación de ambos actores, en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, se logre la eficiencia requerida para cubrir los objetivos institucionales y operativos.

**PALABRAS CLAVE:** Aprendizaje, competencias educativas, liderazgo, nueva normalidad

This article is based on the confinement caused by the COVID-19 pandemic, restricting essential activities for Mexican society; among these, the educational one. That is why, the main theme is the role of the teacher as a leader, immersed in this new normality, with the essential purpose of promoting the development of learning, and the role it plays in students and in their academic practice, in the design, operation and evaluation where the use of the internet as an educational tool is located. In addition to understanding the needs and

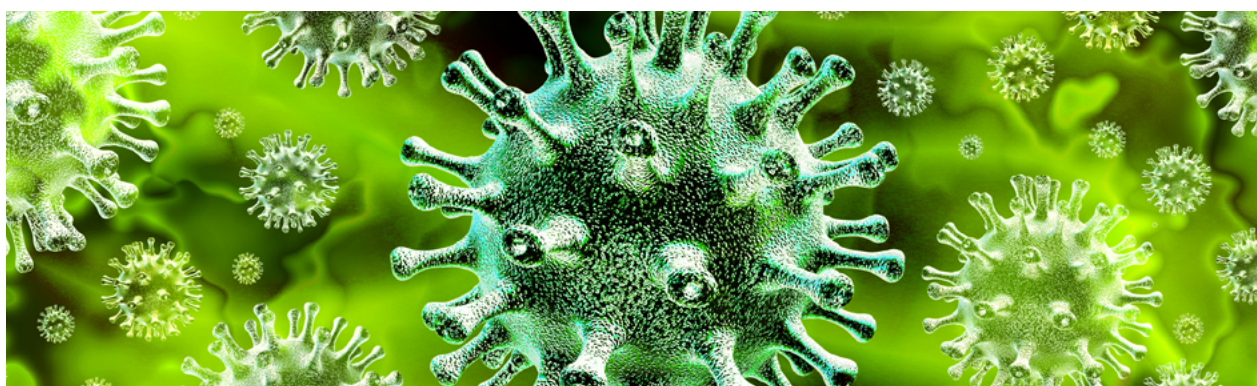
---

\* Universidad Intercontinental, México. Contacto: [hectorgpmanuel@gmail.com](mailto:hectorgpmanuel@gmail.com)

problems faced by education actors, which must be endowed with essential and relevant resources for mastering the new information and communication technologies (ICT), applied to technologies of learning and knowledge (TAC), developing their necessary educational skills, already acquired before the pandemic, without neglecting the socio-emotional and disciplinary ones such as: self-regulation, motivation, determination, teamwork, adaptability, perseverance and tolerance, assertive communication and conflict resolution. The leadership that teachers develop in this regard must be a direct function of the capacities and aptitudes of the students so that, in this new normal, the power of adaptation of both actors, in the teaching and learning processes, is achieved efficiency required to meet institutional and operational objectives.

KEYWORDS: Interculturality, folklore, folk literature, intercultural competence, education, identity

Foto: Depositphotos



La sociedad mexicana se ha visto seriamente y gradualmente impactada desde enero de 2020 a la fecha por la pandemia ocasionada por la COVID-19, con el consecuente y obligado confinamiento restrictivo en algunas actividades económicas, sociales, políticas y culturales. No obstante, cuenta con excepciones como la distribución de alimentos y medicamentos o los servicios de salud y los canales de distribución de productos primarios, necesarios en la economía mundial que no se pueden parar.

Los sectores de la economía, principalmente en negocios vinculados con cadenas de producción, abastecimiento y distribución, han tenido que reconvertir sus sistemas de comunicación, utilizando con mayor intensidad el internet. En

el caso de la administración pública, los poderes de la unión utilizan esta forma de comunicación vinculada a programas de televisión o la radio en sus segmentos oficiales y comerciales, entre otras actividades del ser humano, como las sociales, culturales y educativas, teniendo como ejemplo las clases virtuales.

El papel de un verdadero líder es indispensable dentro del ámbito académico para fomentar el desarrollo de los aprendizajes, de los planes y programas de estudio. No se está refiriendo como líder al que guía a las grandes masas de población, sino al líder que es reconocido por su prestigio y arraigo sobre los demás en la dimensión de la educación. Más puntualmente, al liderazgo que ejerce o debe ejercer el profesor sobre sus alum-

nos, el profesor en el ámbito de la academia en el diseño, operación y evaluación de los planes propios de la pedagogía aplicados didácticamente en los espacios áulicos.

Hoy en día, es necesario impulsar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC), además de comprender las necesidades de los alumnos y la institución en el contexto de la pandemia. Sin embargo, muchos profesores y alumnos no cuentan con las capacidades suficientes para integrarse a una nueva modalidad en el ámbito de la educación.

En el presente, cada profesor y cada estudiante debe estar dotado de recursos que son pertinentes en este *status quo*, ya que el profesor deberá considerar, también, para ser un buen líder, el dominio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento. Deberá desarrollar sus competencias ya adquiridas antes de la pandemia, con el agregado de la potencialización y uso de los sistemas computacionales aplicados a redes de comunicación como el internet en sus diversas modalidades. Y el liderazgo que desarrollen los profesores al respecto, estará en función directa de las capacidades y competencias de los alumnos para que, en esta nueva normalidad,



Foto: Depositphotos

---

*Muchos profesores y alumnos no cuentan con las capacidades suficientes para integrarse a una nueva modalidad*

---

el poder de adaptación de ambos actores en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, logren la eficiencia requerida para cubrir los objetivos institucionales y operativos.

La resistencia al cambio tiene diversos aspectos. Alguno de ellos tiene injerencia con el económico, ya que ha sido necesaria la adquisición de infraestructura que cubra las necesidades para el buen funcionamiento del sistema educativo que requiere del uso y aplicación de estas tecnologías. Evidentemente, muy cercano está el fenómeno de la adquisición de las competencias requeridas, ob-



servándose en nuestra realidad que, para algunos docentes y muchos alumnos, el cambio llegó sorpresivamente. Sin embargo, gradualmente se han ido adaptando para cubrir las necesidades y evitar el rezago; incluso la deserción.

---

### *Quien es líder debe tener una autoridad técnica y operativa*

---

Foto: Depositphotos



Algunos alumnos y profesores han tomado como estrategia acudir a locales comerciales a contratar servicios de internet. Otros comparten sus dispositivos electrónicos con familiares y amigos, pero también se ha observado que ya una mayoría tiene en su propiedad el equipo necesario para el uso de internet. Por lo anterior, se infiere que, quien tenga acceso y dominio a los elementos necesarios en el manejo y buen uso de la información y dispositivos para lograr una comunicación eficiente en este ámbito y en muchos otros, obtendrá un liderazgo que transmita confianza, seguridad, empatía e influencia en quienes interactúan con ellos.

En este sentido, quien es líder debe tener una autoridad técnica y operativa. La autoridad técnica se tiene debido al prestigio y capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos y/o prácticos que una persona posee en determinada materia. La autoridad operativa es aquella que se ejerce o da facultad para decidir sobre determinadas acciones; obviamente, estas decisiones deben respetarse y, de algún modo, obedecerse por otras personas. Lo anterior converge en una autoridad personal, aquella que se posee en razón de las cualidades morales, sociales y psicológicas que

permiten un ascendente indiscutible sobre los demás, lo cual prácticamente se identifica con el liderazgo (Reyes, 1971).

Respecto de la educación, se ha tenido la necesidad de utilizar distintos medios de comunicación virtual a larga distancia; en especial, plataformas como *Zoom, Meet, Classroom, Teams*, entre otras. Esto sucede, principalmente, en los sectores que se dedican a la docencia, a la profesionalización, a la investigación educativa —ya sea de carácter público o privado— y, evidentemente, en los estudiantes, quienes son los que reciben en última instancia este beneficio.

Esta forma de comunicación virtual ha representado un reto para los actores principales de la educación. Dicho caso es el del nivel básico, donde se ha observado la necesidad de la inducción e instrucción académica de los padres de familia para el apoyo a los hijos. En muchas ocasiones, ellos son los que paradójicamente capacitan a sus padres, puesto que ésta es una generación parteaguas en la que desde muy temprana edad se ha familiarizado con las denominadas TIC y TAC.

---

*Respecto de la educación, se ha tenido la necesidad de utilizar distintos medios de comunicación virtual a larga distancia*

---

Lo anterior ha dado lugar a la tecnificación en la mayoría de la población en México, situación que, al parecer, se quedará de manera permanente, no sólo en nuestro país y en los países más tecnificados del planeta, ya que esto es un fenómeno que abarca todas las regiones. Por ello, abarcará, también, a las economías más sólidas o a las denominadas *economías emergentes*.

En los países de América Latina es necesario darle un giro al progreso eficiente en diferentes ámbitos, siendo uno de los más importantes el de la educación. En especial, a los rubros de la formación para el trabajo en el nivel medio superior y el de nivel profesional con la obtención de grados y posgrados, ya que se vive un rezago en estos campos a causa de la falta de mejores empleos o el trabajo por cuenta propia, aunado a los efectos de la pandemia.

En México, hasta 2018 se habían considerado los dictados internacionales de corte neoliberal de entidades como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos; el Fondo Monetario Internacional; el Banco Mundial; el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras instancias financieras. Pero como contrapeso, las deliberaciones dictadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), instancia supranacional dependiente de la Organización de las Naciones Unidas, cuya función primordial es el desarrollo de la educación y la cultura, estimadas como un derecho y un bien común para todos los países del mundo (Delors, 1997).

Al respecto, es prudente poner en marcha nuevos mecanismos en América Latina dirigidos hacia tendencias diferentes de las que ha encauzado el neoliberalismo. Esto da como resultado una sobreespecialización en la docencia, baja demanda en empleos y decremento o estancamiento en los salarios, con una consecuente tendencia a la pobreza.

La Unesco plantea el tema de las reformas de la educación, donde ha pretendido llevar a cabo el gran reto de asociar en lugar de disociar la vida académica con la vida productiva, ya que los instrumentos por los que se promueven las TIC y TAC son los mismos en el ámbito del trabajo, el autoempleo y los negocios en esta nueva normalidad.

Foto: Depositphotos



Por ello, cabe resaltar que esta iniciativa contempla la posibilidad de que el ciclo de bachillerato a nivel de nación constituya no sólo el requisito académico previo para cursar las diferentes licenciaturas universitarias, sino un periodo de aprendizaje en el que se combinen el estudio en las aulas y en los laboratorios, con el adiestramiento en los talleres y en los centros de trabajo (Zacaula, 1996).

Actualmente, el discurso oficial se ha centrado en el equilibrio que debe haber entre el crecimiento económico y el desarrollo social, lo que no sucedía en los gobiernos anteriores de corte neoliberal (Ornelas, 2018). Una de las tendencias más claras en el ámbito de la educación es un discurso pedagógico cada vez más progresista, en el que se incorporan nuevas maneras de enseñar, aprender, aplicar lo aprendido, evaluar y relacionarnos mediante las TIC y las TAC, que con la pandemia han cobrado un papel relevante en su operación y en sus diversas aplicaciones académicas.

El enfoque de la calidad en la educación como un producto mercantil está cambiando a una orientación coherente con una pe-

---

*El discurso oficial se ha centrado en el equilibrio que debe haber entre el crecimiento económico y el desarrollo social*

---

dagogía más social, afín al ámbito de la economía sin la vertiente dirigida a la explotación del recurso humano, sino al equilibrio de intereses entre la clase trabajadora y la patronal. Gracias al internet como herramienta de comunicación educativa, se socializa cada vez más la información, la capacitación, la formación y el conocimiento, en general.

Una de las necesidades primordiales y urgentes es lograr un cambio de paradigma en la manera como se fundamenta la educación en todos sus niveles, considerando que desde el nivel básico se han concebido unidades escolares infantiles y juveniles, donde los principales actores son los educadores que preparan a los estudiantes. Pero también se debe incluir el correspondiente personal de apoyo, tanto directivo, como administrativo, e incluso integrar a la



Foto: Depositphotos

familia para que colabore en la educación de sus hijos.

Sin embargo, la educación actual no está directamente relacionada con la satisfacción que dan los aprendizajes, pues ha sido una educación basada en la imposición de la enseñanza tradicional, en la que se ha llegado a utilizar, de manera

deficiente, el sistema de evaluación. Tal es el caso de los exámenes, que han sido los instrumentos tradicionales más visibles en la evaluación escolar, y que no son tratados para identificar fallos y aciertos, sino para sancionar a los estudiantes.

Por lo anterior, es necesario hacer una adaptación apremiante en las prácticas académicas que incluyan factores dentro de la planeación, operación y evaluación y, por ende, en los modelos educativos. Debido a la resistencia al cambio, cuando se propone cualquier modificación al modo de educar en beneficio del proceso de la enseñanza y del aprendizaje, lo primero que se debe hacer es un consenso social mediante un diagnóstico que cuestione a los

---

*La educación actual no está directamente relacionada  
con la satisfacción que dan los aprendizajes*

---

grupos de docentes, principalmente sobre su opinión referente a la nueva normalidad y el uso de las TIC y TAC. Por ejemplo, cuestiones como ¿qué es necesario modificar en el proceso de enseñanza y de aprendizaje?, ¿qué se considera que debe cambiar o quedarse en este proceso educativo?, ¿qué opciones de mejora para la educación actual se proponen?, entre otros cuestionamientos.

En la actualidad, presenciamos un enfoque en el que esta nueva modalidad a distancia ha señalado la necesidad de hacer las planeaciones, operaciones y evaluaciones de manera virtual, sin tener

los beneficios de la clase con las prácticas educativas presenciales en las instalaciones del aula, el taller o en el laboratorio, con las relaciones humanas próximas entre alumnos y maestros.

En las condiciones actuales de confinamiento, ya se están modificando y adaptando

las formas de enseñar y aprender, pues todo es dinámico y todo evoluciona; pero aún hay mucho rechazo al cambio. Ahora bien, en esta nueva normalidad se deben seguir considerando como fundamentales las relaciones entre docentes y alumnos, ya que es donde se corresponden, activan y fortalecen los conocimientos y las habilidades, propiciando el desarrollo de las prácticas relacionadas con los aprendizajes, así como los principios y los valores que promueven actitudes favorables para un desarrollo social y un crecimiento económico sustentable.

Todos aquellos alumnos que reciben e intercambian dicho bagaje deben tomar un papel activo y responsable de su propio aprendizaje, con la realimentación y el acompañamiento de ambos actores. Es en este proceso donde los docentes también aprenden todos los días inmersos en este sistema educativo.



Foto: Depositphotos

---

*En las condiciones actuales de confinamiento, ya se están modificando y adaptando las formas de enseñar y de aprender*

---

Si se apuesta por una educación a distancia y, en cierto sentido, se habla de *calidad* y no se deja de lado la *equidad*, se tendrá que concebir a la educación de manera diferente. Esto incluye ampliar la cobertura virtual, fortalecer la infraestructura para el mejoramiento del sistema educativo y formar docentes para que sean un personal activo y comprometido con su trabajo y con su contexto conocido como la *nueva normalidad*.





Foto: Depositphotos

En ese sentido, Dale Carnegie (2018: 303) expresa: “Los líderes son definidos y juzgados por su manera de responder a una crisis. Cuanto peor sea la crisis, más importante será la conducta del líder [...] Podemos considerar que una crisis es una amenaza genuina que es necesario enfrentar, pero también podemos darnos cuenta de que es una oportunidad para practicar el dominio del liderazgo”.

En consecuencia, lo que se debe procurar es potenciar la educación a distancia, considerando la multiplicidad de factores que se tienen que abarcar. También la formación de profesores deberá ser válida, sistemática, confiable, constante y permanente, a pesar de las contingencias como la sanitaria que vivimos actualmente.

sólo será posible cuando sus estudiantes y egresados adquieran los cuatro pilares fundamentales de la educación: *a)* Aprender a conocer, para adquirir el dominio de los instrumentos del saber. *b)* Aprender a hacer, para poder influir sobre su propio entorno; *c)* Aprender a vivir juntos, para participar respetuosamente con los demás, y *d)* Aprender a ser, para adquirir un nivel de autonomía que les permita tomar sus propias decisiones (Delors, 1997).

Es fundamental que tanto profesores como estudiantes desarrollen habilidades para el uso de las nuevas tecnologías, sin dejar de lado las socioemocionales y las disciplinares como: la autorregulación, la motivación, la determinación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la perseverancia y la tolerancia, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos.

Es prioritario evitar que los profesores improvisen en los espacios áulicos virtuales. De manera que, será necesario reforzar el desarrollo profesional de los docentes y capacitarlos en las nuevas aplicaciones tecnológicas para que perfeccionen sus habilidades, como la resolución de problemas, el trabajo en equipo, el liderazgo y el dominio de las nuevas tecnologías de la informa-

---

### *Lo que se debe procurar es potenciar la educación a distancia*

---

En este sentido, el nivel medio superior y el superior deberán continuar a la altura de las aspiraciones, expectativas y necesidades que la sociedad mexicana demanda para el siglo XXI. Esto

y la comunicación. Esto les permitirá llevar a cabo una adecuada planeación didáctica donde establezcan metodologías, herramientas e instrumentos en educación.

Haciendo énfasis en el liderazgo, en el marco de este nuevo contexto, quien domine más el conocimiento y las habilidades enmarcadas en las TIC y las TAC —ya sea alumno o profesor— se convertirá en líder por su capacidad estratégica en el ámbito de la comunicación para la dinámica transformación de los procesos de la enseñanza y del aprendizaje actualmente.

Tal como lo expresa Carnegie (2018: 13): “Veremos cómo los líderes aprovechan al máximo los momentos prósperos y cómo sobreviven incluso a los reveses más grandes”. “Los líderes fieles al estilo ‘mandar y controlar’ que intentan hacernos cumplir reglas aparentemente irrelevantes y arbitrarias ya no tienen éxito. Lo que necesitamos es un nuevo tipo de líder: un líder que pueda inspirar y motivar a otros dentro de este mundo virtual” (Carnegie, 2018: 10).

Los modelos educativos se deben entender como el vínculo entre el mundo escolar, el social, el cultural, el político, el histórico y el económico. En el ámbito de este último, es fundamental el laboral o el ocupacional para que los alumnos desarrollen sus capacidades profesionales, estimulando la estrategia del aprender a aprender y aprender haciendo, ya que es sólo por medio de una mejor formación académica y para el trabajo que se tendrá acceso a mejores posibilidades de desarrollo y bienestar.

Foto: Depositphotos



## Referencias

- Carnegie, D. (2018). *Maestría en liderazgo*. México: Penguin Random House.
- Delors, J. (1997). *La educación encierra un tesoro*. Francia: Dower/Unesco, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Ornelas, C. (2018). *La contienda por la educación, globalización, neocorporativismo y democracia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Reyes, P. A. (1971). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México: Limusa-Wiley.
- Zacaula, F. (1996). *El papel de las opciones técnicas en la actualización del plan y programas de estudio del bachillerato del Colegio de Ciencias y Humanidades*. Ponencia presentada en el Foro Académico de Opciones Técnicas. México.

# Finanzas en las empresas

GERARDO ARÁMBULA IBÁÑEZ \*

Las finanzas corporativas maximizan los recursos monetarios de las empresas —con base en el análisis de herramientas para la toma de decisiones— y minimizan el riesgo de que la decisión no sea la correcta, lo que comprometería el patrimonio de la organización. Por tal motivo, pueden tomarse varios tipos de decisiones, como en el caso de un proyecto de inversión en el que la empresa busca generar una utilidad y ver si es viable y rentable el proyecto antes de invertir en él. Las finanzas corporativas asumen ese rol en la rama de finanzas. Hoy en día es ampliamente conocido y aceptado por los grandes gerentes y directores financieros que la contabilidad y el análisis financiero son fundamentales para diagnosticar la situación actual y proyectar el futuro de negocio en el mediano y largo plazo.

---

\* Universidad Intercontinental, México.



Foto: Depositphotos

## Las finanzas

Las finanzas corporativas es una rama centrada en las decisiones monetarias de la empresa utilizando el análisis para la toma de decisiones. Su objetivo principal es maximizar el valor del accionista, dar un valor extra a proyectos de inversión de la empresa y lograr una mayor rentabilidad. También busca administrar activos tangibles e intangibles de una compañía. Su valor reside en los derechos que se posee sobre los activos y el dinero que se genera por la organización.

## Marco teórico

Las finanzas corporativas sirven para la toma de decisiones sobre las fuentes de financiamiento para la empresa y sus proyectos, los niveles de endeudamiento, la optimización del flujo de efectivo, la viabilidad de un proyecto de inversión, el modelo financiero, fusiones y adquisiciones, la responsabilidad social empresarial y las políticas de incentivos a empleados.

### *Tipos de decisiones*

- Inversión

Parte de un estudio detallado de las necesidades de la empresa para determinar activos reales en los que se debe invertir para aumentar las ganancias. Esta inversión puede darse en *stock*, maquinaria o equipo.

- Financiamiento

Indica de dónde saldrán los fondos para las inversiones que se quieran realizar. Determina si es conveniente utilizar recursos propios o solicitar créditos.

- Dividendos

Se decide cómo se hará la retribución a los accionistas, buscando que se mantenga el equilibrio financiero de la empresa.

- Decisiones directivas

El análisis del estado financiero de la empresa ayuda a la toma de decisiones estratégicas y de operación.



Foto: Depositphotos

*Elementos para la toma de decisiones*

Para mantener unas finanzas sanas dentro de la empresa, es necesario tomar buenas decisiones con base en lo anterior; pero para un buen manejo de las finanzas, hay que contemplar lo siguiente:

- Control y orden en todo momento

La planificación financiera y el análisis de la situación financiera de la empresa son esenciales para llevar el control mediante razones, estados financieros, y demás.

- Control entrada y salida de dinero

Es indispensable cuidar los gastos, pues de poco sirve generar ingresos si los gastos se sobrepasan. En tales casos, se tendría que acudir a préstamos, lo que generaría un endeudamiento.

- Riesgos controlados

Endeudarse mas de lo debido es peligroso. En cambio, financiarse puede generar crecimiento y oportunidades; sólo hay que saber usar el financiamiento.



- Priorizar siempre las necesidades

Los recursos y acciones siempre deben estar orientados a añadir valor, lo cual es esencial en los proyectos de emprendedores. Es común perder el foco dedicando recursos que no aportan valor.

- Contar siempre con un colchón de seguridad

Hay que contar con efectivo disponible para poder afrontar situaciones imprevistas y evitar que la empresa tenga que pasar por dificultades.

## Conclusiones

Las finanzas corporativas se basan en maximizar los recursos de las empresas, partiendo de un análisis para la toma de decisiones, las cuales dependen de lo que desea hacer la empresa. Pueden ser de inserción en activos, de financiación para crecer, de dividendos que son repartidos entre los accionistas cuando se generó una utilidad en años anteriores o directivas para dar, como su nombre lo indica, dirección a la empresa, que no pierda su objetivo y que lo cumpla.



Foto: Depositphotos

Por consiguiente, los elementos expuestos son fundamentales en cualquier tipo de empresa. También hay que saber utilizar las herramientas como razones financieras, ya que ayudan a saber qué tan endeudada está la empresa y si cuenta con liquidez o solvencia. Del mismo modo, los estados financieros son una imagen impresa de cómo se encuentra la empresa para, a partir de eso, tomar las decisiones antes mencionadas. En todo momento, es necesario tener un buen control para minimizar riesgos o saber cómo enfrentarlos en caso de un endeudamiento mayor a los ingresos de la empresa.



## Referencias

- Raúl Angulo, (2018). Cuáles son las mejores herramientas para la toma de decisiones. *ClickBalance. Contabilidad y Administración*. 2 de julio de 2018. Recuperado de <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/herramientas-para-la-toma-de-decisiones/>
- Cámara de Oviedo (2020). *¿Qué son las finanzas corporativas?* agosto 10, 2021. Recuperado de <https://www.mba-asturias.com/economia/finanzas-corporativas/>
- Audit Consulting Group. (2020). *Finanzas Corporativas*. Recuperado de <https://auditconsulting.ec/finanzas-corporativas/>

# Un modelo innovador de gestión de los procesos de comprensión lectora como herramienta para alcanzar la calidad educativa

ANDREA ALCALÁ HUERTA \*

SE PROPONE UN MODELO INNOVADOR DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE COMPRENSIÓN LECTORA, CONSIDERADA ÉSTA COMO UNA COMPETENCIA TRANSVERSAL QUE PERMEA EN TODOS LOS ESPACIOS EDUCATIVOS Y QUE PUEDE SER UTILIZADA COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR LA CALIDAD EDUCATIVA. ELLO PERMITIRÁ MEJORAR, DE MANERA PROGRESIVA, LOS NIVELES DE COMPRENSIÓN LECTORA DE CONTENIDOS DIVERSOS, APOYADOS EN LOS CONOCIMIENTOS DE NEUROEDUCACIÓN Y LOS LINEAMIENTOS PROPUESTOS POR PISA 2017, DESDE LA EDUCACIÓN INICIAL HASTA EL TÉRMINO DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA.

La inquietud de este artículo surge directamente de la tendencia de los resultados de logro observados en la esfera de comprensión lectora en México en la prueba PISA (Programme for International Student Assessment) de 2000 a 2018. Dicha prueba se aplica a alumnos de 15 años como parte del proyecto de

---

\* Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México, México. Contacto: [alcala.huerta@gmail.com](mailto:alcala.huerta@gmail.com)

la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (PISA, 2018).

El programa ha sido creado como un recurso para ofrecer información que permita a los países miembros adoptar las decisiones y políticas públicas necesarias para mejorar los niveles educativos. La evaluación cubre las áreas de comprensión lectora, matemáticas y ciencias, y el énfasis de la evaluación está puesto



Foto: Depositphotos

en el conocimiento de los procesos, el entendimiento de los conceptos y en la habilidad de actuar o funcionar en varias situaciones dentro de cada dominio. El programa también está diseñado para conocer las competencias; es decir, las habilidades, pericia y aptitudes de los estudiantes. No evalúa el aprendizaje de los contenidos

específicos y tampoco está pensado para evaluar el desempeño de los docentes ni los programas vigentes (OCDE, s. f.).

El modelo de gestión que se propone a continuación tiene como objetivo mejorar de manera progresiva los niveles de comprensión lectora, apoyados en los conocimientos de neuroeducación y los lineamientos propuestos por PISA 2017. Esto será de la educación inicial al término de la secundaria, para propiciar el desarrollo de conocimientos, favorecer el potencial personal y asegurar un lugar en la participación social.

### **Gestión planificada. Marcando el punto de partida**

El programa PISA ha sido diseñado como un recurso para ofrecer información. Se centra en el reconocimiento y valoración de las destrezas y habilidades adquiridas por los alumnos, como lo expone el texto de la OCDE (s. f.).

Marope, Griffin y Gallagher (2017), en su artículo publicado para la IBE Unesco, definen *competencia* como la capacidad de desarrollo para movilizar interactivamente y usar éticamente in-

formación, datos, conocimientos, habilidades, valores, actitudes y tecnología para participar de manera efectiva y actuar a través de diversos contextos del siglo XXI con el objetivo de lograr el bien individual, colectivo y global.

Según el comité de expertos de la OCDE, se entiende por *competencia lectora* la capacidad de un individuo para comprender, utilizar y reflexionar sobre textos escritos, con el propósito de alcanzar sus objetivos personales, desarrollar su conocimiento y sus capacidades y participar de la sociedad

Se distinguen tres dimensiones en el dominio de la comprensión lectora descritos en el programa PISA de la OCDE:

1. Por la forma en que se presenta el material escrito:
  - a) Textos continuos.
  - b) Textos discontinuos.
  
2. Por el tipo de proceso que se evalúa en el alumno; ejercicios de:
  - a) Recuperación de la información.
  - b) Interpretación de textos.
  - c) Reflexión y evaluación.
  
3. Por el contexto o situación a la que se refiere o con la que se relaciona el texto:
  - a) Uso privado.
  - b) Uso público.
  - c) Uso laboral.
  - d) Uso educativo.

Foto: Depositphotos





Foto: Depositphotos

La competencia mínima que se evalúa en la prueba es la de localizar algún fragmento del texto que se ha leído, mientras que la más alta tiene que ver con la capacidad del alumno para reflexionar y emitir opiniones propias sobre diversos aspectos del texto.

Para conocer el punto de partida es necesario analizar a fondo los resultados de las evaluaciones. En 2018, 55 por ciento de los estudiantes que se incluyeron en el programa alcanzó, al menos, un nivel 2 de 6 en la comprensión lectora. Es decir, a continuación, en la tabla 1 se mostrará de qué son capaces:

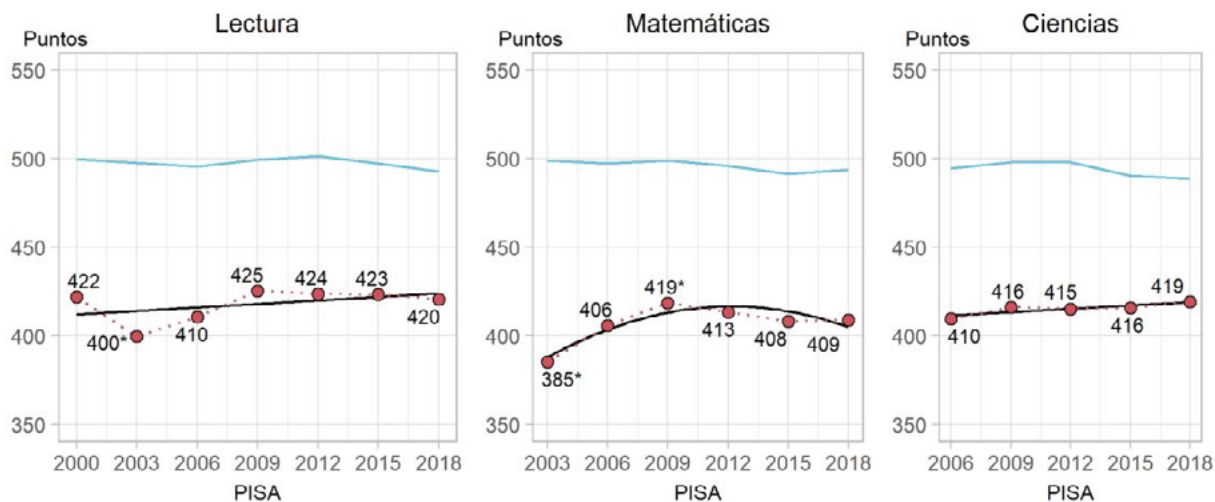
**Tabla 1. Nivel de comprensión lectora.**

Nivel 2	Acceder y recuperar	Integrar e interpretar	Reflexionar y evaluar
407 puntos	Los estudiantes que se encuentran en este nivel son capaces de localizar uno o más fragmentos de información y cada uno puede ajustarse a múltiples condiciones. Logran manejar alguna información en conflicto	Los lectores identifican la idea principal de un texto, entienden las relaciones entre sus partes, forman o aplican clasificaciones sencillas o constituyen el significado dentro de una parte limitada al texto, cuando la información no es evidente y requiere inferencias de bajo nivel.	Los lectores son capaces de realizar comparaciones o asociaciones entre el texto y el conocimiento externo, o bien, pueden explicar una característica del texto aprovechando un conocimiento menos cotidiano.

FUENTE: Gracida-Juárez, (2012).

El panorama no ha cambiado mucho desde 2000, cuando inició la aplicación del programa PISA. México ha participado desde la primera edición cada tres años, con un desempeño estático y con variaciones mínimas en el puntaje de todas las áreas. Nuestros estudiantes están lejos del promedio internacional, como observamos en la figura 1. Este aspecto se considera crítico y es urgente su atención y mejora.

## Tendencias en el desempeño en lectura, matemáticas y ciencias



**Figura 1. Comparación entre estudiantes de México y promedio OCDE.**

FUENTE: Resultados PISA, 2018.

Surge la interrogante: ¿Cómo gestionar el desarrollo de políticas educativas acordes con las necesidades de una comunidad de aprendizaje cuando sólo uno por ciento de los estudiantes mayores de 15 años son capaces de comprender y utilizar adecuadamente la información que leen?

En vano serán los esfuerzos educativos si no se logra despertar la consciencia de enseñar de manera temprana y explícita las estrategias cognitivas para desarrollar y potenciar gradualmente la comprensión lectora. Saber leer no es igual a comprender lo leído.

Las evaluaciones continuas de esta habilidad permiten proponer estrategias específicas para su desarrollo y le dan al docente información sobre el cómo y cuándo intervenir.

### **Modelo de Gestión de la comprensión lectora apoyados en los conocimientos de neuroeducación y los lineamientos propuestos por PISA**

Para optimizar los procesos de gestión de la comprensión lectora como una herramienta para alcanzar la calidad educativa, es indispensable considerarla como una competencia transversal —que permea todo el currículo, el ambiente escolar, familiar y social del

individuo en desarrollo— y encararla con un firme liderazgo educativo, compartido, que incluya el trabajo colaborativo, la participación social responsable, la planeación estratégica y, por supuesto, la evaluación para la mejora continua (SEP, 2010).

El diseño y la planificación curricular en la esfera de la comprensión lectora debe considerar las necesidades personales de los escolares, como el qué aprender, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿para qué? y su inmediato contexto social, a fin de que la población desarrolle una formación de aprendizajes transferibles a su vida, como lo señala Mendizábal (2018).

Leer significa activar un amplio arco cognitivo, como lo expresa el neurocientífico español, Francisco Mora, en su libro *Neuroeducación y lectura. De la emoción a la comprensión de las palabras*, que involucra la curiosidad, la atención, el aprendizaje y la memoria, la emoción, la consciencia y el conocimiento. Este modelo de gestión es resultado de la integración de conocimientos tanto científicos como humanísticos.

como referencia el momento en que el estudiante promedio es capaz de leer en forma fluida y de enfocarse en el desarrollo de las competencias cognitivas necesarias para alcanzar una comprensión lectora adecuada.

#### *Etapas iniciales de cero a ocho años. Preparación del terreno*

A diferencia del lenguaje oral, la lectura no tiene una base genética y requiere un aprendizaje explícito, que puede darse en cualquier etapa de la vida. En promedio, sucede a partir de los cinco o seis años. El lenguaje oral depende de los mecanismos auditivos, mientras que la lectura depende de la visión y la audición (o el tacto en personas invidentes). El aprendizaje de la lectura crea una nueva puerta de entrada visual hacia los circuitos del lenguaje. Cada cerebro se desarrolla de forma específica, por lo que las rutas neurales maduran de forma diferente, por lo que cada estudiante aprenderá a su ritmo. Por otro lado, el aprendizaje está vinculado al papel que desempeña la emoción en los procesos cognitivos.

---

### *La lectura es un proceso dinámico que activa un amplio arco cognitivo, dependiendo de la edad del estudiante*

---

La comprensión lectora es considerada un proceso dinámico y complejo que se desarrolla en distintas etapas del individuo; por tanto, su gestión no puede ser igual en todas las edades. Para fines prácticos, dividiré en dos apartados el proceso de la comprensión lectora. Primero, de cero a ocho años; después, de nueve a 15 años, tomando

La aparición de la lectura es posible debido a la existencia previa de los sustratos neurales del lenguaje y la conexión con las aéreas visuales. Estos sustratos se desarrollan de los cero a los cinco o seis años.



### *Fases en el aprendizaje de la lectura*

Aprender a leer es un proceso continuo que iniciará con el análisis de la letra y llegará a la interpretación del significado de frases y textos complejos. Se identifican tres fases que no se separan en forma estricta.

1. Etapa de las imágenes. El cerebro fotografía palabras y se va adaptando visualmente a las letras.
2. Etapa fonológica. El cerebro convierte las letras en sonidos.
3. Etapa ortográfica. El niño es capaz de reconocer palabras de forma rápida y precisa. La lectura es más fluida.

---

*Se debe fomentar y enriquecer las habilidades implicadas en la lectura, como las imágenes, canciones o rimas*

---

### *Habilidades implicadas en la lectura*

1. Vocabulario. Los niños aprenden el significado de gran parte de las palabras de forma indirecta, a través de experiencias cotidianas con el lenguaje oral y escrito.
2. Consciencia fonológica. Esta capacidad implica manipular los sonidos del lenguaje oral y tomar consciencia de que las palabras habladas están compuestas por fonemas.
3. Fluidez y comprensión. Se requiere una buena capacidad de decodificación.

El proyecto de gestión de la comprensión lectora enfocado a este grupo etario parte de un diagnóstico temprano y de evaluaciones continuas que permiten dar seguimiento al proceso de aprendizaje. Se debe fomentar y enriquecer las habilidades implicadas en la lectura. Por ejemplo, la adquisición de nuevo vocabulario, la consciencia fonológica con lecturas, rimas, canciones; así como entornos enriquecidos en el aprendizaje, para que, al llegar a los ocho años, un gran porcentaje de los estudiantes haya aumentado su fluidez lectora y empiece a desarrollar las competencias cognitivas



Foto: Depositphotos

que, durante los siguientes siete años, los llevará a una adecuada comprensión lectora.

*De los nueve a los 15 años. Etapas de consolidación*

Una vez adquirida la fluidez lectora necesaria, la propuesta

de modelo de gestión de la comprensión lectora en esta etapa de consolidación se divide por ciclos escolares.

Para cada ciclo escolar es necesario contar con capacitación docente que aporte las herramientas necesarias para acompañar al estudiante en el desarrollo de las competencias cognitivas que lo lleven al siguiente nivel en la comprensión lectora.

### **Elementos generales necesarios para la gestión de la comprensión lectora**

1. Evaluación sistemática. Con el propósito de contar con elementos claros del nivel de comprensión lectora y del avance de cada uno de los alumnos, se establecen metas claras para cada uno de ellos, sin darle un carácter aprobatorio o reprobatorio.
2. Planificación curricular.
3. Desarrollo de una estrategia de monitoreo y acompañamiento reflexivo dirigido.
4. Fomento de aprendizaje colaborativo entre pares, docente-alumno, familia-alumno, comunidad-alumnos.

En este apartado tomaré como guía los lineamientos del programa PISA (OCDE, 2017) para integrarlos al Modelo de Gestión de la comprensión lectora. Aquí se desglosarán, a manera de ejemplo, las competencias a desarrollar, en un inicio, en tercero de primaria y, al finalizar, el programa en tercero de secundaria.

#### *Tercer grado de primaria/Nivel 1b*

Las tareas en este nivel requieren que el lector busque un único fragmento de información explícita en una posición prominente en

un texto breve y sintácticamente simple con un contexto y tipo de texto familiar. Un ejemplo de ello puede ser una narración o una simple lista. El texto normalmente proporciona apoyo al lector, como la repetición de la información, imágenes o símbolos conocidos. Hay poca información de carácter similar.

En las tareas que requieren interpretación es posible que el lector tenga que realizar conexiones simples entre piezas adyacentes de información.

### *Tercero de secundaria/Nivel 6*

Generalmente, las tareas en este nivel requieren que el lector haga varias inferencias, comparaciones y contrastes que son, a la vez, detallados y precisos. Requieren la demostración de una comprensión completa y detallada de uno o

más textos y pueden implicar la integración de la información de más de un texto. Las tareas pueden requerir que el lector se encuentre con ideas desconocidas, en presencia de información destacada de carácter similar, y que genere categorías abstractas de interpretaciones. Las tareas de reflexionar y evaluar pueden requerir que el lector



Foto: Depositphotos

emita hipótesis o evalúe críticamente un texto complejo sobre un tema desconocido, teniendo en cuenta varios criterios o puntos de vista y que aplique comprensiones sofisticadas más allá del texto. Una condición relevante para las tareas de acceder y obtener en este nivel es la precisión del análisis y la atención al detalle que es poco visible en los textos.

Como podemos observar, el alumno, de manera gradual, desarrollará las habilidades cognitivas para una comprensión lectora inferencial que le permitirá construir nuevos conocimientos y la posibilidad de incorporar, a lo largo de todo el proceso, contenidos encaminados a mejorar la calidad educativa.



Foto: Depositphotos

### **Reflexiones finales**

Cada centro escolar, colonia, barrio, ciudad o país, se desenvuelve en un contexto especial, que lleva a los individuos a interpretar los textos de forma particular. Por esa razón, el lector tendrá una forma distintiva de relacionarse con el texto.

Uno de los principios de todo aprendizaje es la comprensión. El modelo de gestión propuesto es el resultado de amalgamar los conocimientos científicos y humanísticos en un modelo de gestión de la comprensión lectora dinámico y sumamente flexible en lo referente a contenido. También se enfoca en el logro de la comprensión lectora como una competencia transversal que, sin duda, favorecerá el desarrollo pleno de los estudiantes, dotándolos de habilidades, conocimientos, actitudes y valores necesarios para la vida

---

*Leer es la entrada a un sinfín de contenidos que posibilitan una educación de calidad y fomenta una educación proactiva*

---

cotidiana. Dicho modelo fomenta una educación inclusiva, que posibilite la comprensión y ejercicio de sus derechos y que tome en cuenta la educación para la paz, entre otros muchos aspectos.

Entender lo que se lee es requisito indispensable para aprender, reflexionar y seguir gestionando nuevos aprendizajes. Es la puerta de entrada a un sinfín de contenidos que posibilitan una educación de calidad y fomenta una educación proactiva, autogestionada y enriquecida por la guía y experiencia del docente.

## Referencias

- Gracida-Juárez, M. I. (2012). *Los textos continuos ¿Cómo se leen? Textos continuos. La competencia lectora desde PISA*. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Recuperado de [https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/Textos\\_continuos.pdf](https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/Textos_continuos.pdf)
- Marope, M., Griffin, P. y Gallagher, C. (2017). *Future Competences and the Future of Curriculum. A Global Reference for Curricula Transformation*. Ginebra: IBE-Unesco. Recuperado de [http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/resources/future\\_competences\\_and\\_the\\_future\\_of\\_curriculum.pdf](http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/resources/future_competences_and_the_future_of_curriculum.pdf)
- Mendizábal, A. L. (2018). *Gestión de la comprensión lectora* (tesis de especialidad). Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Mora, F. (2020). *Neuroeducación y lectura. De la emoción a la comprensión de las palabras*. Madrid: Alianza.
- OECD (s. f.). *El programa PISA de la OECD ¿Qué es y para qué sirve?* París: OECD. Recuperado de <https://www.oecd.org/pisa/39730818.pdf>
- OECD (2017). *Marco de Evaluación y de Análisis de PISA para el Desarrollo: Lectura, matemáticas y ciencias. Versión preliminar*. París: OECD. Recuperado de [https://www.oecd.org/pisa/aboutpisa/ebook%20-%20PISA-D%20Framework\\_PRELIMINARY%20version\\_SPANISH.pdf](https://www.oecd.org/pisa/aboutpisa/ebook%20-%20PISA-D%20Framework_PRELIMINARY%20version_SPANISH.pdf)
- (2018). *PISA 2018. Resultados. Nota país México*. París: OECD. Disponible en [https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018\\_CN\\_MEX\\_Spanish.pdf](https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_MEX_Spanish.pdf)
- Secretaría de Educación Pública (2010). *Programa Escuelas de Calidad. Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/005483098b9a8ab12fe67>

# La planeación, el saber-hacer y la evaluación como puntos esenciales para alcanzar la calidad en la gestión de las instituciones educativas

ROOSVENS GARCONVIL \*

LA CALIDAD SE RELACIONA CON LA GESTIÓN, LA DIRECCIÓN, LA PARTICIPACIÓN, LA DISCUSIÓN, LA FILOSOFÍA, LOS VALORES, LA ÉTICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL, Y TIENEN COMO REFERENTE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA DE LOS ACTORES DEL PROCESO, DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS Y DEL SISTEMA INTEGRAL.

**L**a educación es una praxis humana compleja; por ello, gestionar una institución educativa y generar procesos cualificados en la comunidad educativa, equipo directivo, docentes, padres de familia, alumnos, servicios generales y sociedad, demanda competencias más especializadas en los sujetos que dirigen estas instituciones (García, Juárez y Salgado, 2018).

Tales demandas implican experiencias de procesos cognitivos de mayor dificultad, a partir de la consideración de aspectos como las interrelaciones; el liderazgo; los conocimientos; los procedimientos pedagógicos; el manejo de aspectos legales, económicos, tecnológicos, entre otros, que modelan la situación humana en las relaciones de dichas instituciones (García, Juárez y Salgado, 2018).

---

\* Maestría en Innovación Educativa, Universidad Intercontinental, México. Contacto: [vensgarconvil@gmail.com](mailto:vensgarconvil@gmail.com)

Entonces, para aspirar a la calidad en la gestión de las instituciones educativas, además de los aspectos que mencionamos antes, necesitamos considerar otros aspectos, como la planeación, el saber hacer y la evaluación. Tales aspectos contemplan pasos importantes para lograr una educación de calidad. Por la complejidad de la realidad que implica el fenómeno de la educación en México y a nivel global, es importante visualizar su impacto desde diferentes fuentes, entre ellos: lo social, económico y político.

Si bien sabemos que una de las razones importantes por las que muchos proyectos fallan es, sin duda, la pobre planificación, es preciso destacar que sin una planeación adecuada es imposible controlar los resultados que pretendemos obtener, porque uno no llega a ningún lugar cuando no sabe a dónde va; como consecuencia, se imposibilita el logro de una educación de calidad.

Dentro de la planeación, uno de los primeros puntos que debemos asumir es ordenar el aspecto social o el mundo que nos rodea, para que sea funcional y práctico. Para acceder a la calidad en la gestión de instituciones educativas, la planificación, el saber hacer y la evaluación son elementos muy importantes. Antes de iniciar cualquier acción administrativa tenemos que planear; con una adecuada planeación hay alguna certeza de que estamos en el

---

*Sin una planeación adecuada es imposible controlar  
los resultados que pretendemos obtener*

---

camino correcto para lograr el objetivo. En nuestra vida cotidiana la planeación también es importante, así como lo es para acceder a la calidad en la gestión de instituciones educativas. Se trata de dar forma y orientación a nuestras ideas.

El saber hacer, podemos decir, depende un poco de la planeación, porque la planeación es como una guía que nos invita a prepararnos para actuar; es decir, saber antes lo que vamos a hacer, para hacerlo bien. También, la evaluación es como una guía: es importante evaluar antes, durante y después de cada actividad, a



fin de que el resultado nos permita ver lo que falta, lo que tenemos que corregir para seguir a delante.

---

*Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social*

---

### **La planeación como proceso para la calidad en la gestión de las instituciones educativas**

La acción de planear permite diseñar un proyecto, determinar cuál es la situación inicial, con qué se cuenta y cuál es la meta para alcanzar. Por tanto, por medio de la planificación, las personas elaboran un plan de trabajo organizado, considerando las prioridades y los pormenores que puedan (significados.com, 2021).

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr por medio de la planeación. Carecer de dichos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y recursos y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por ello, la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende, en gran medida, de una adecuada planeación, y los buenos resultados o la calidad en la gestión de las instituciones educativas no se logran por sí mismos: es necesario planearlos.

Foto: Depositphotos



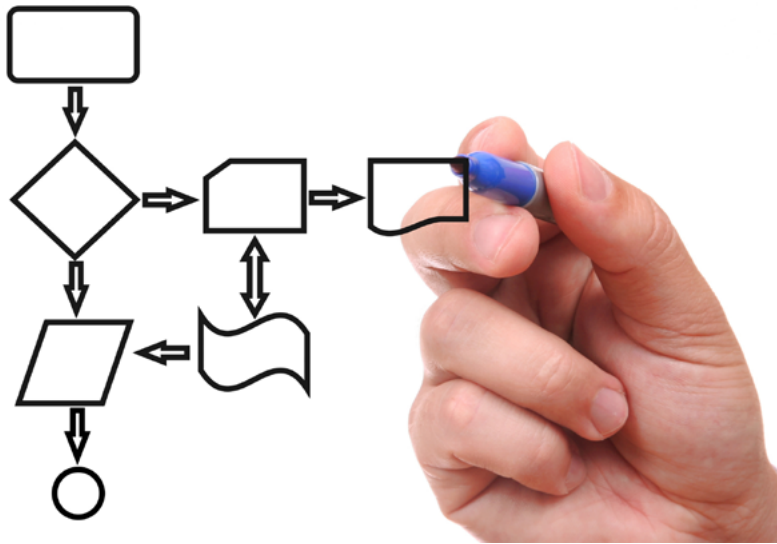


Foto: Depositphotos

En este artículo es importante mencionar algunas definiciones de teóricos o especialistas, cuyas investigaciones están orientadas al tema de la planeación. Los trabajos teóricos de los autores que se referirán a continuación se tomaron de *Fundamentos de administración*, de Münch y García (1985):

1. Para Kazmier (1985: 64), “la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos”. A propósito, la planeación requiere, entonces, de desarrollo e implementación de normas, contribuyendo al control, direccionamiento y cambio.
2. George Terry (1985: 63) señala que la “planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. Se tiene, entonces, que la planificación está ubicada como una herramienta primordial en la administración organizacional.
3. Luthans (1981: 83) considera que el “proceso de planeación entraña fijar objetivos; se orienta tanto hacia el futuro como hacia el pasado [...] ante cambios rápidos la planeación cobra importancia”.
4. Por último, para Barfield, Raiborn y Kinney (2005: 16), la planeación es “la habilidad para expresar la misión de la organización en términos de las actividades y los recursos específicos que serán necesarios para el logro de las metas”.

#### *Características de la planeación*

Siguiendo la propuesta teórica de Münch y García (1985), las características más importantes de la planeación son las siguientes:

- Está siempre orientada hacia el futuro: la planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con ésta. En el fondo, la planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello; el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra implícito en el concepto de planeación. Dado que el pasado ya no es y el presente deja de ser, la planeación debe preocuparse por el futuro.
- Busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión. En cierto sentido, la planeación limita las alternativas de decisión y reduce gran parte de la libertad para decidir; pero, en compensación, infunde mayor dosis de seguridad y consistencia en las elecciones realizadas.
- Trata de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas de caminos potenciales. Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón.

### ¿Cuál es la importancia de la planeación?

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente; éste puede ser súbito o lento y la planeación permite asimilar estos cambios. Entre las razones que destacan la importancia de la planeación encontramos:

- Mantiene una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la institución al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

### Saber hacer como proceso para la calidad en la gestión de las instituciones educativas

Para Alex Santiago (2020), la calidad en la gestión de las instituciones educativas tiene como

Foto: Depositphotos



objetivo contribuir a perfeccionar las habilidades, destrezas y aptitudes de los profesionales, guiándolos en las buenas prácticas y mejores métodos de trabajo, que reflejen una calidad en el hacer de cada persona. Esta función garantiza un servicio de alto nivel. Con ello se logra incrementar la posibilidad de alinear conocimientos y técnicas para un buen desempeño laboral, así como orientar las experiencias.

El saber hacer implica tener una conciencia real del desempeño en las funciones productivas y del conocimiento previo de las circunstancias en las que se desarrolla; esta función es básica para el saber. La correlación entre el saber y el saber hacer es inevitable en el marco de las competencias laborales.

---

*La calidad en la gestión de las instituciones educativas tiene como objetivo contribuir a perfeccionar las habilidades, destrezas y aptitudes*

---

Paula Nicole Roldán (2017) sostiene que el saber hacer no es fácilmente replicable, sino que se ha adquirido por medio de la experiencia, la prueba y el error, así como el desarrollo de habilidades a lo largo de un periodo de tiempo.

Existen varios elementos que pueden constituir el saber hacer.

Entre ellos se encuentran:

- Conocimientos técnicos.
- Procedimientos.
- Habilidades.
- Fórmulas.
- Técnicas.
- Actitudes.

#### 1. Características del saber hacer.

Entre las características principales del saber hacer destacan:

- Se trata de un elemento diferenciador. Las empresas más exitosas cuentan con ese conocimiento especial que les permite diferenciarse de sus competidores.

- Usualmente, se mantiene en secreto o no es conocida por los competidores.
- Tiene atractivo comercial y permite generar valor agregado.

## 2. La importancia de saber-hacer.

El saber hacer implica tener una conciencia real del desempeño en las funciones productivas y del conocimiento previo de las circunstancias en las que se desarrolla, esta función es básica para el saber. La correlación entre el saber y el saber hacer es inevitable en el marco de las competencias laborales.

### **Evaluación como proceso para la calidad en la gestión de las instituciones educativas**

De acuerdo con la Fundación Instituto de Ciencias del Hombre (2011), la evaluación es uno de los temas con mayor protagonismo en el ámbito educativo; no porque se trate de un tema nuevo en absoluto, sino porque administradores, educadores, padres, alumnos y la sociedad en conjunto son más conscientes que nunca de la importancia y las repercusiones del hecho de evaluar o ser evaluado. Existe, quizás, una mayor conciencia de la necesidad de alcanzar determinadas cuotas de calidad educativa, de aprovechar adecuadamente los recursos, el tiempo y los esfuerzos y, por otra parte, el nivel de competencia entre los individuos y las instituciones también es mayor.

---

*La evaluación es uno de los temas con mayor protagonismo en el ámbito educativo*

---

A lo mejor, uno de los elementos más importantes que revelan que la evaluación ocupe un lugar tan destacado en educación en este momento es la comprensión por parte de los profesionales de la educación: el “que, cómo, por qué y cuándo enseñar” es la evaluación. Según la Fundación, las decisiones que se hayan tomado sobre “qué, cómo, por qué y cuándo evaluar” permiten verificar el

---

## *La evaluación se ha extendido a otros ámbitos educativos*

---

avance de la planificación y del saber hacer como elementos idóneos del desarrollo educativo.

La evaluación es una actividad inherente a toda actividad humana, por lo que debe ser sistemática, y su objetivo es determinar el valor de algo (Popham, 1990).

Tradicionalmente, la evaluación se ha aplicado casi con exclusividad al rendimiento de los alumnos; a los contenidos referidos a conceptos, hechos, principios, entre otros, adquiridos por ellos en los procesos de enseñanza. A partir de los años sesenta, la evaluación se ha extendido a otros ámbitos educativos; en particular, hacia las actitudes, las destrezas, los programas educativos, los materiales curriculares didácticos, la práctica docente, los centros escolares, el sistema educativo en su conjunto y la propia evaluación (Fundación Instituto de Ciencias del hombre, 2011).

### *Características de la evaluación*

Para que la evaluación educativa sea más fructífera, se deben cumplir ciertos requisitos que permitan que la evaluación sea sistemática, continua e integrada a fin de optimizar el proceso educativo. Según Castillo y Cabrerizo (1989), la evaluación debe reunir las siguientes características:

- Ha de ser *integrada* en el diseño y en el desarrollo del currículo.
- Ha de ser *formativa*, de modo que sirva para perfeccionar, tanto el proceso, como el resultado de la acción educativa.
- Ha de ser *continua*, a lo largo de todo el proceso.
- Ha de ser *recurrente*, en la medida que constituye un recurso didáctico de utilización sistemática.
- Ha de ser *criterial*, esto es, referida a los criterios establecidos para todos y cada uno de los estudiantes.
- Ha de ser *decisoria*, de forma que permita establecer juicios sobre los objetivos a evaluar y, por lo tanto, adoptar decisiones.
- Ha de ser *cooperativa*, de modo que permita la participación de todos los intervinientes.

### *Importancia de la evaluación*

La evaluación ofrece posibilidades para fortalecer y consolidar los aprendizajes, así como los logros de los objetivos o propósitos en cualquier campo de estudio. La evaluación permite evidenciar cuáles son las necesidades prioritarias que se deben atender y desde la perspectiva educativa debe

mostrar congruencia entre saber y desempeño. Esta fórmula es la que puede encausar a la educación hacia la llamada calidad.

### **Reflexiones finales**

La calidad educativa depende de la planeación, el saber hacer y la evaluación. Está relacionada con la gestión, la dirección y la participación de todos y cada uno de los actores de los distintos procesos: educativo, administrativo, financiero, gestión y dirección y vinculación con el entorno inmediato y los ámbitos internacionales; sustentados en una filosofía, con valores compartidos y eticidad, donde los actores reconozcan en su actitud colaborativa y en sus funciones una cultura organizacional, en la que calidad, eficiencia, eficacia, participación de los actores-integrantes, procesos, servicios y productos se conciben integralmente.



Foto: Depositphotos

---

*La calidad educativa depende de la planeación, el saber hacer y la evaluación*

---

Además, el aseguramiento de la calidad está relacionado con la planeación, el saber hacer y la evaluación como reconocimiento, construcción, reproducción y difusión de principios y conocimientos universales, donde las especificidades del contexto inmediato en el que se actúa, el ambiente o entorno, constituyen, también, la esencia del quehacer de las instituciones de educación, al cual deben ofrecer respuesta para modificar sus condiciones de vida y bienestar.



Por tanto, sólo se podrá sustentar el aseguramiento de la calidad, más allá de la generación de índices y parámetros, cuando realmente se vuelva una actitud y una cultura colaborativa, socialmente reconocida, ejercida y trascendente.

## Referencias

- Alkin, C. (1969). Evaluation Theory Development. *Evaluation comment*, 2(1), 2-7.
- Barfield, J., Raiborn, C. y Kinney, M. (2005). *Contabilidad de costos. Tradiciones e innovaciones*. México: Thomson.
- Castillo, S. y Cabrerizo, J. (1989). *Evaluación educativa de aprendizaje y competencias*. Madrid: Pearson.
- Claude S. G. (1992). *Historia del pensamiento administrativo*. Nueva Jersey: Prentice Hall, 217.
- Fundación Instituto de Ciencias del Hombre (2011). *La evaluación educativa: conceptos, funciones y tipos. La calidad en el ámbito de la educación*. Recuperado de [http://www.uv.mx/personal/jomartinez/files/2011/08/LA\\_EVALUACION\\_EDUCATIVA.pdf](http://www.uv.mx/personal/jomartinez/files/2011/08/LA_EVALUACION_EDUCATIVA.pdf)
- García, F. , Juárez, S. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*. La Habana: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana, 206-216.
- Kazmier, L. y Díaz, A. (1985). *Estadística aplicada a administración y economía*, Nueva York: McGraw Hill, 64.
- Luthans, F. (1981). *Introducción a la administración: Un enfoque de contingencias*. México: McGraw-Hill, 450.
- Münch, L. y García, J. (1985). *Fundamentos de administración*. México: Trillas, 184.
- Popham, W. (1990). *Problemas y técnicas de la evaluación educativa*. Madrid: Anaya.
- Reyes P., A. (1992). *Administración de empresas*. México: Limusa.
- Roldán, N. (2017). Saber hacer. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/finanzas.html>
- Santiago, A. (2020). Los tres saberes. *yoamoenfermeriablog.com* Recuperado de <https://yoamoenfermeriablog.com/2020/04/20/saber-saber-ser-y-saber-hacer/>
- S. a. (2021). Planear. *significados.com* Recuperado de <https://www.significados.com/planear/>
- Terry, G. (1985). *Principios de administración*. México: Cecsca, 63.

# La calidad en la gestión de las instituciones educativas. La importancia de la organización interna

CRISTINA VELÁZQUEZ ESCALANTE \*

EL PRESENTE TRABAJO TIENE COMO OBJETIVO DEFINIR LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y ENTENDER QUE TODA ORGANIZACIÓN INTERNA REQUIERE DE ELEMENTOS DE GRAN IMPORTANCIA, QUE SON LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN EDUCATIVA. ESTO, CON EL FIN DE CONTRIBUIR A LA FORMACIÓN DE SERES HUMANOS CAPACES DE AFRONTAR LOS RETOS A LO LARGO DE SU VIDA.

**P**ara tener una educación de calidad se requieren elementos importantes en toda institución educativa, los cuales son la administración y la gestión escolar. Tener una administración dentro de cualquier escuela involucra a toda la comunidad educativa, la cual está conformada por directores, docentes, padres de familia, alumnos, servicios y la sociedad en general.

Para lograr un servicio de calidad educativa, se requiere cubrir demandas. Algunas de ellas son: tener en las escuelas líderes educativos con una visión que cuente con una dirección en conocimientos y procedimientos pedagógicos; conocer de aspectos legales, eco-

---

\* Maestría en Innovación Educativa, Universidad Intercontinental, México. Contacto: velazcris@hotmail.com

nómicos, tecnológicos y, en conjunto, tener amplio conocimiento que tenga que ver, también, con la gestión escolar.

En la gestión escolar, por ejemplo, se tienen que unir procesos teóricos y prácticos para beneficiar a las escuelas o centros educativos y mejorar su calidad continuamente con equidad y pertinencia. Además, se debe tener un buen manejo de la administración, la cual es parte fundamental, sobre todo, para el uso adecuado de recursos.

En el desarrollo del presente artículo se comenzará explicando la importancia de la calidad en la administración y la gestión escolar para el funcionamiento dentro de las estructuras internas de las instituciones.

En el segundo apartado, referente a la gestión escolar y calidad educativa, se abordará cómo conjugar una educación de calidad, primero comprendiendo este concepto y, posteriormente, contribuyendo para una buena gestión y lograrlo.

---

*Es importante tener en las escuelas un líder con visión y amplio conocimiento para lograr mejores resultados*

---

### **La importancia de la calidad en la administración y gestión escolar**

En este tema existen diferentes definiciones en relación con la gestión escolar. Antúnez “define la gestión como un conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en diversas áreas de actividad de la organización y que en el diseño y evaluación participan las personas encargadas de llevarla a cabo” (2000: 67).

En esta primera definición podemos entender que existe un trabajo en conjunto donde participan las personas de forma directa o indirecta en la gestión.

En el sistema educativo las personas que tienen una participación directa son los directores, profesores y padres de familia. Las

personas indirectas serían, por ejemplo, los psicólogos, conferencistas y especialistas que contribuyen a la educación.

Los directores son la principal figura de los centros educativos, ya que tienen la responsabilidad de tomar decisiones y acciones que abarcan hasta la parte administrativa que impactarán en toda comunidad educativa.

---

*La gestión escolar requiere una planificación educativa  
y una dirección en todos los procesos institucionales*

---

La gestión escolar está acompañada de la administración, la cual bien lograda contribuirá a la calidad de las instituciones educativas. Reyes Ponce “define la administración como la tarea de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (2004: 115). En este punto, los directores tienen que ser capaces de tomar acciones, fijarse metas y anticipar situaciones. Todas estas actividades tienen que ser compartidas con maestros, estudiantes y padres de familia; es decir, tomar en cuenta a toda la comunidad.

En la gestión y administración se requiere de un modelo de gestión; el autor Namó de Mello lo define como un “conjunto de estrategias dirigidas a la solución de problemas caracterizadas por objetivos a corto y mediano plazo” (1989: 8).

### **La gestión escolar y la calidad educativa**

Primero, hay que entender que la gestión proviene del mundo de negocios y se puede definir, según el *Diccionario de Ciencias de la Educación*, como “un mecanismo de acciones y medidas para lograr los objetivos de una institución. Las instituciones están obligadas a aplicar técnicas de gestión para desarrollar acciones y alcanzar objetivos” (2003: 1983). La gestión escolar requiere de una planificación educativa y una dirección en todos los procesos institucionales necesarios, para cuando se necesiten cambios en el quehacer cotidiano.

En todo este proceso, la administración es la base principal y se debe emplear de forma adecuada, ya que se puede caer en cumplir, de manera exclusiva, con los trámites administrativos, donde, usualmente, a las escuelas sólo les interesa ejecutar los procesos perdiendo la parte esencial, que es la formación de seres humanos.

Hoy en día, la sociedad demanda al gobierno una educación de calidad; aunque, para lograrlo, se requiere de un acercamiento a la realidad educativa de nuestro país. Por ejemplo, proponer dentro de las políticas educativas una flexibilización curricular que permita contextualizar la realidad de cada escuela o instituto y trabajar desde las necesidades reales.

En este punto tenemos que entender el concepto de *calidad*, que Lavín, Solar e Ibarra definen de la siguiente manera: “gestionar la calidad en un establecimiento escolar se entiende como la puesta en marcha de un sistema que permite establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanente” (2000: 31).

---

*La relevancia, eficacia, equidad y eficiencia son elementos fundamentales para lograr un proceso educativo de calidad*

---

En la calidad educativa se tienen que cumplir objetivos educativos y como lo haría un modelo industrial, midiendo los resultados. Pero medirlos es algo delicado porque el producto a medir es el aprendizaje, y aquí se tienen que considerar aspectos más complejos, como el contexto y el trato humano, los cuales son elementos difíciles de organizar. La calidad tiene que abarcar toda la comunidad educativa conformada por padres de familia y estudiantes, respondiendo a sus necesidades, demandas, expectativas y clima institucional. Dentro de una educación de calidad existen cumplimientos de compromisos que tienen que ver con los recursos humanos, tecnológicos, formación permanente de profesores y trabajo en equipo. Como podemos apreciar, construir el concepto de *calidad* es complejo. Schmelkes (1996) toma en cuenta cuatro

componentes importantes a considerar en el proceso educativo, que son la relevancia, eficacia, equidad y eficiencia. El autor asegura que la escuela debe ser capaz de ofrecer aprendizajes relevantes



Foto: Depositphotos

para la vida actual de los usuarios, para las necesidades de la sociedad en la que se desenvuelven y para asegurar cobertura y permanencia de los alumnos en la institución. En el componente de eficiencia dentro de la calidad que menciona Schmelkes (1996) se tienen que alcanzar los objetivos relevantes; es decir, que los alumnos cursen el

nivel o grado en el tiempo programado según su cobertura, permanencia, promoción y aprendizaje verdadero.

En la realidad educativa podemos ver que un componente importante es la evaluación. En las instituciones educativas es un factor que beneficia ampliamente la calidad con una evaluación previa de los estudiantes. Así se puede tener un control en los índices de reprobación o deserción; sin embargo, con esto último, la calidad es difícil de cumplir.

En relación con la equidad, Schmelkes (1996) argumenta que, para que se dé este elemento de calidad, es necesario identificar los diferentes contextos y la diversidad de los alumnos para poder ofrecerles apoyo y lograr éxito en su desempeño académico. La eficiencia se observa cuando se comparan dos situaciones o sistemas que llegan en condiciones similares con menores recursos.

A su vez, Anda (1995) manifiesta que, en una organización encaminada hacia la calidad, se deben considerar los siguientes requisitos:

1. Se debe ser constante en el propósito de mejorar el servicio y el producto.
2. Al estar en una nueva era económica, se está obligado a ser más competente.

3. El servicio o producto desde su inicio debe hacerse con calidad.
4. El precio de los productos debe estar en relación con su calidad.
5. Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio para optimizar la calidad y la productividad y, así, abatir los costos.
6. Establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
7. Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño.
8. Se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
9. Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.
10. A los trabajadores en lugar de metas numéricas, se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
11. El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
12. Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.
13. Se deben establecer todas las acciones necesarias para transformar la empresa hacia un fin de calidad.

Se puede ver en el listado que las instituciones educativas de nuestro país tienen muchas carencias en los procesos educativos. Existen planeaciones no adecuadas en lo administrativo y pedagógico. Para los alumnos con bajo rendimiento no existe



Foto: Depositphotos

una flexibilidad curricular, lo que genera rendimientos no adecuados que repercuten en la competencia, así como en la poca capacitación docente, la cual tiene que ser de manera permanente.

Es importante que para lograr una educación de calidad los líderes educativos estén preparados para proponer estrategias de mejora, dar soluciones a los problemas educativos que se presenten y, dentro de las instituciones educativas, se conformen equipos de trabajo donde se involucre a los directores, administrativos y cuerpo docente.



## Conclusiones

Para alcanzar la calidad educativa dentro de las instituciones se requiere de muchos esfuerzos. Estos tienen que ser, en conjunto con la gestión educativa, para mejorar los procesos pedagógicos de enseñanza, humanos y académicos. La calidad se ve reflejada en los logros de los aprendizajes de los alumnos y es importante que las instituciones educativas tengan claro que para cumplirlo se requiere que los estudiantes tengan herramientas para una vida mejor.

Contar con una educación de calidad debe reflejar la formación de los estudiantes y de las personas que se van a insertar en una sociedad. Ahí se debe tener la capacidad de comprender la relación que hay en los diferentes contextos sociales, políticos, económicos y culturales. En conjunto, son elementos importantes para la toma de decisiones que los estudiantes deberán afrontar durante el transcurso de la vida, y así contribuir a una sociedad más justa, saludable y más sensibilizada para el mismo ser humano.

La calidad educativa y la gestión ayudan a este objetivo con el mejoramiento de los individuos entendiéndolos primero como personas. Pero no hay que olvidar que dentro de las instituciones educativas se requiere de trabajo en equipo y, para lograrlo, se necesitan directores dispuestos a renovarse constantemente, a fin de dirigir y transmitir la visión de toda una comunidad educativa, la cual se conforma de administradores, cuerpo docente, padres de familia y estudiantes.

---

*Una educación con calidad se verá reflejada cuando los estudiantes tomen decisiones y afronten la vida*

---

## Referencias

- Anda, C. (1995). *Administración y calidad*. México: Limusa Noriega.
- Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Diccionario de Ciencias de la Educación*. (2003). Medellín: Gil Editores.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general: Principios de la administración científica*. Buenos Aires: Ateneo.
- Lavín, S., Solar, S. De Ibarra y M. F. (2002). *La propuesta CIGA: Gestión de calidad para instituciones educativas*. Santiago de Chile: Lom.
- Namo de Mello, G. (1989). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa Noriega.
- Schmelkes, S. (1996). *La gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación básica*. México: Secretaría de Educación Pública.

## Educación médica... ¿de calidad?

Viridiana Hernández González \*

LAS CONDICIONES EN LAS QUE SE DA LA EDUCACIÓN DENTRO DE LA FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS EN DISTINTAS RAMAS DE LA MEDICINA ACTUALMENTE TIENEN MUCHOS PUNTOS QUE SE DEBEN REFLEXIONAR, YA QUE LA CALIDAD SE VE MERMADA DEBIDO A COSTUMBRES COMO LAS JERARQUÍAS MARCADAS, EXCESO DE TRABAJO Y ESTUDIO, CASTIGOS, AMENAZAS Y DEMÁS. ESTO HA TENIDO CONSECUENCIAS QUE, EN MUCHAS OCASIONES, NO PERMITEN QUE LOS ESTUDIANTES CURSEN UN PROCESO EDUCATIVO DE CALIDAD, PUESTO QUE SUS NECESIDADES BÁSICAS NO ESTÁN CUBIERTAS DEL TODO; ELLO PROVOCA ERRORES CLÍNICOS Y FALTA DE MOTIVACIÓN E INCLUSO DESERCIÓN DE LOS ESTUDIANTES.

La formación de los médicos residentes en nuestro país es un tema altamente complejo, pues existe una combinación de elementos dentro de las prácticas educativas que incluye tradiciones, costumbres y posibilidades de tiempos, espacios, disposición de personal, etcétera, que no permiten contar con una buena gestión de los procesos educativos.

Llevar a cabo una planeación y una estructura ordenada en la formación de médicos resulta complicado. Sin embargo, sin ello no se logrará tener procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad.

---

\* Universidad La Salle, México. Contacto: virihego@gmail.com

El objetivo de este artículo es justamente analizar qué es la calidad desde la perspectiva de la formación médica. Así como los factores que aportan a esta calidad refiriendo, igualmente, aquellos aspectos que sin aportar se llevan a cabo en la práctica diaria.

---

*La calidad en la educación es multideterminada y algunas de sus causas están fuera del sistema educativo*

---

El análisis de este contexto resulta relevante en la medida en que la calidad de vida de los estudiantes de las especialidades médicas se ve mermada debido a las prácticas de una educación tradicional, no centrada en el estudiante. Estas prácticas, desde la perspectiva de la innovación educativa, deben ser modificadas con el fin de lograr realmente procesos educativos de calidad, para que potencien las capacidades de los estudiantes, pues en muchas ocasiones, son las mismas condiciones las que limitan el desarrollo de éstos.

**Acercamiento al concepto de calidad educativa**

Según la Real Academia Española (2020), el término *calidad* refiere a la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Probablemente, si abordamos el tema de calidad en objetos, sería más sencillo definir si son de calidad o no. Sin embargo, cuando se habla de un servicio como la educación, sostener que es o no de calidad resulta complicado, debido a que se trata de un tema subjetivo, que se imparte de seres humanos a otros y que, por lo tanto, se tienen expectativas y concepciones distintas sobre el resultado de un proceso educativo.

Aunque exista la subjetividad, es importante hacer notar que hay diferentes principios que van a ayudar a acotar ciertos elementos importantes, como indicadores de que el proceso está llevándose a cabo con cuidado y con un objetivo bien definido, estructurado y ordenado (Ramírez, 2010).

De acuerdo con la Gaceta del INEE 2018, la calidad de la educación es multideterminada y algunas de sus causas están fuera del sistema educativo. La calidad del sistema educativo es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna y externa, impacto, eficiencia y equidad.

### **Calidad en la educación médica**

Desde sus inicios, la educación médica ha sido un tema complejo debido a su propia naturaleza. En sí, la profesión médica es una de las más delicadas por el hecho de tratarse de la salud y la calidad de vida de las personas. Sin embargo, los procesos educativos en esta área han sido de los menos respetados y estructurados. Si bien existen ciertos lineamientos y fundamentos teórico-metodológicos, al momento de llevarlos a la práctica son los que menos relevancia tienen, ya que el día a día y las exigencias en sí provocan que los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes se den conforme tienen tiempo, donde les sea posible o como se vayan dando las circunstancias.

---

*La profesión médica es una de las más delicadas y complejas por tratarse de la salud de las personas*

---

No llevar un orden de forma disciplinada hace que, por ejemplo, algunos temas se vean porque posiblemente tuvieron casos prácticos en el día a día. Pero tal vez otros no se abordaron porque nunca llegó un caso que les permitiera abordarlo, o en algún momento tuvieron una hora “libre” para revisar algún tema de forma teórica, pero fueron interrumpidos por una intervención quirúrgica y no hubo tiempo de concluir el tema.

Se ha observado que, debido a lo anterior, no es posible que se cubran totalmente los temas teóricos y prácticos requeridos para formar un perfil completo en los médicos, tanto internos como residentes, en las diferentes especialidades. Por otro lado, también

se entiende que, al tratarse de la vida de las personas, siempre va a tener prioridad la atención de una emergencia ante cualquier otra situación que se les presente.

---

*Existen muchos tipos de abuso en el ambiente médico-laboral como la carga de estudio, trabajo y las guardias*

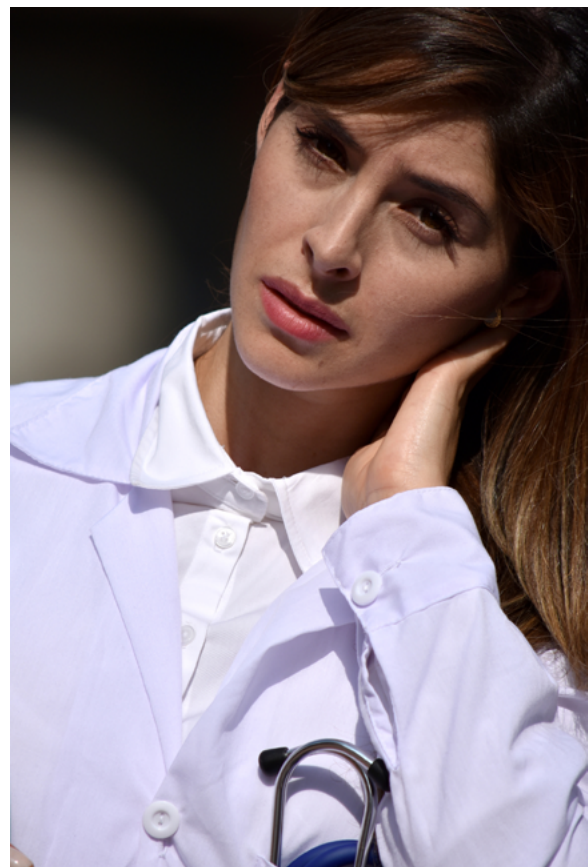
---

Aunado a esta problemática, en las residencias médicas existen ciertas costumbres o tradiciones que aumentan la complejidad ya natural, pues existe un marcado nivel jerárquico que no permite que las relaciones entre compañeros y jefes fluya de la mejor manera. Entre estas costumbres, se encuentra el respeto al nivel que se ocupa dentro y fuera del organigrama institucional. Los más novatos (médicos internos) son los del nivel más elemental, razón por la cual los integrantes de los demás niveles se asumen como inferiores, lo que les otorga el derecho para “tontear”, mandar y castigar. Sin embargo, otros niveles no quedan exentos, porque siempre habrá alguien arriba de ellos, ya que se encuentran en la residencia: si son de primer año, tendrán como jefe al de segundo año y, así sucesivamente. Como han aprendido esta forma de trabajo, la replican cuando tienen alguien a su cargo. En teoría, tener a alguien a cargo se hace porque al tener mayor experiencia unos que otros, se pueden ir enseñando; pero, no siempre funciona así.

También se han documentado en muchos casos abusos de todo tipo: laboral, físico, e incluso sexual, hacia los médicos residentes e internos. La posibilidad de sentirse amenazados con ser expulsados o merecedores de castigos si no hacen lo que se les pide, imposibilita el desarrollo integral del personal médico, porque el ceder a las presiones o abusos mencionados crea un ambiente hostil, pesado y de temor.

Otro problema es la carga de estudio y de trabajo natural que se tiene en la medicina, a lo cual hay que sumar las famosas guardias. Ello provoca un cansancio crónico que evidentemente trae consecuencias negativas. Algunas de ellas son la falta de concen-

Foto: Depositphotos



tración, somnolencia, frustración y la necesidad de recreación. Incluso, existe un gran número de alumnos con problemas de depresión e intentos de suicidio que, en casos desafortunados, han logrado su cometido. Los que no, se encuentran tomando medicamento para controlar esta enfermedad derivada de las exigencias de su propia profesión. Lo peor es que esto ya se ve entre ellos como algo normal; algo que pasa porque así es su profesión (Casas, Rodríguez, Casas y Galeana, 2013).

Definitivamente, estas no son las mejores condiciones para un estudiante y mucho menos de medicina, pues en muchas ocasiones se ha identificado que algunos, con el fin de mitigar el cansancio, han recurrido al consumo de drogas. Esto sucede, sobre todo, a aquellos que se encuentran cursando la especialidad en anestesiología, ya que tienen acceso a medicamentos controlados, que son los que en muchas ocasiones utilizan para ellos mismos, o bien, llegan a consumir

marihuana o cocaína para relajarse, pues siempre se encuentran en un estado de alerta o estresados y requieren activarse para poder cubrir las exigencias tanto del trabajo en el hospital como en sus estudios.

Lo anterior ha llevado a que se lleguen a cometer errores sumamente graves, pues al no estar completamente lúcidos, pueden realizar alguna acción que ponga en peligro la vida o la integridad de algún paciente (Derive, Casas, Obrador, Villa y Contreras, 2018).

### **Regulación en la formación médica**

La Comisión Interinstitucional para la Formación de Recursos Humanos para la Salud, es un organismo colegiado interinstitucional y autónomo. Su propósito es identificar las áreas de coordinación entre las instituciones educativas y las de salud en el proceso de formación de recursos humanos para esta última área, según los reque-

Foto: Depositphotos



rimientos del Sistema Nacional de Salud. Dentro de los objetivos educativos se encuentra elevar la calidad de la educación en todos los niveles, vincular la investigación científica y el desarrollo experimental con los requerimientos del país, optimizando la calidad del personal médico y de salud.

Esta comisión se encarga únicamente de coordinar cuántas plazas existen para cada médico aspirante y no de supervisar los procesos formativos y académicos, puesto que no existe hasta este momento un censo nacional de profesores certificados en la enseñanza de posgrado, en este caso, de especialidades médicas.

---

*El médico residente labora más de 24 horas al día y ocupa un lugar muy importante en el sistema de salud mexicano*

---

Los sueldos de los médicos residentes están avalados y homogeneizados a nivel nacional desde 2001. Ello se debe a un grupo contestatario de médicos residentes, inconformes al conocer los aumentos de sueldo que se autoaprobaron a los directivos del Instituto Mexicano del Seguro Social y del incumplimiento de acuerdos pactados en el 2000 entre médicos residentes, este instituto y el sindicato (Casas, Rodríguez, Casas y Galeana, 2013).

Los acuerdos de este pacto incluían alimentos saludables en la dieta, lugares para descanso y lectura dentro de las jornadas de guardia médica, uniformes y zapatos, pago por riesgo de infección-contagiosidad o emanación radioactiva y acceso a bibliotecas virtuales. Sin embargo, después de más de 10 años de esa lucha, los médicos residentes continúan hacinados en sus habitaciones de hospital y su dieta sigue siendo inadecuada, puesto que los horarios de comida son incompatibles con su jornada académica y formativa, sin tener un lugar físico donde se les procure alimentos sanos fuera de los horarios del comedor en el hospital.

El médico residente labora más de 24 horas al día ocupando un lugar muy importante en el mecanismo asistencial del sistema de salud mexicano. La práctica clínica de los médicos residentes



muchas veces no es supervisada ni retroalimentada, puesto que exceden el número de residentes en relación con el número de profesores titulares y adjuntos. Además, las instituciones universitarias y de salud no tienen una articulación operativa y financiera para llevar a cabo controles formativos básicos. Sólo exponen los resultados de supervisión a partir de exámenes de aprendizaje, dejando a un lado la formación integral del médico residente.

Aunado a lo anterior, las guardias complementarias siguen siendo cada tercer día (A, B, C) con un horario de entrada a las 16:00 horas y de salida a las 7:00 horas, de lunes a viernes. Los días festivos y fines de semana son de 24 horas continuadas, de 8:00 a 8:00 horas.

---

*Las relaciones de poder existen en cualquier medio,  
pero en el sistema de salud llega a afectar incluso al paciente*

---

En cuanto al aprendizaje mismo, lo encontramos repleto de aspectos informales como abusos laborales, acoso y/o discriminación sexual, despotismo, guardias de castigo, castigos económicos, injurias y otros. Así, el resultado es que tenemos médicos especialistas o subespecialistas que en su relación médico-paciente terminan por ofrecer despotismo, desvirtuación del individuo en su padecer, y se erigen como creadores y reproductores de verdades absolutas. Estas relaciones de poder están implícitas en el acto y el ejercicio médico, pero humillar y amenazar al aprendiz es un arte milenario.

Continuando con el abuso de poder, los médicos residentes están expuestos a jornadas laborales de más de 80 horas a la semana, lo que genera depresión, ansiedad, síndrome de Burnout, relaciones interpersonales inadecuadas entre coetáneos y reproducción social de la cultura de poder de la especialización. También se ha encontrado asociación con uso de drogas médicas como analgésicos, narcóticos, tranquilizantes, sedantes, anfetaminas/estimulantes, al igual que drogas no médicas como marihuana y cocaína, sumado al alto consumo de alcohol. Un aspecto no menor es el

aumento de errores en la interpretación de resultados médicos, así como técnicos asistenciales, secundarios a un importante deterioro de la capacidad psicomotriz. Estos errores médicos generados por privación del sueño conllevan a una mala evolución del paciente u otros desenlaces más adversos (De Benedictis-Serrano y Partera-Trillos, 2019).

### **Innovación y uso de las tecnologías como parte de la calidad en la enseñanza médica**

Como se puede observar, la formación de los médicos ya en una sede hospitalaria es todo un reto tanto para los médicos titulares y docentes como para las áreas administrativas y de enseñanza. Es por ello que, para que se garantice la calidad en estos procesos educativos, debe existir un modelo educativo que permita tener mayor flexibilidad en cuanto a sus estudios utilizando metodologías como el aula invertida y donde los médicos internos y residentes puedan consultar información, entregar tareas, subir archivos, registrar sus prácticas, guardias, rotaciones y demás, en el momento en el que ellos tengan la posibilidad.

---

*Es necesario innovar de diversas maneras e implementar las múltiples tecnologías de la información, TIC*

---

Es importante romper con los esquemas ya establecidos que en muchas ocasiones no han dado los resultados esperados. En otras palabras, es necesario innovar y buscar otras formas de aprender de acuerdo con las necesidades. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) actualmente son un elemento fundamental sobre todo por las condiciones de pandemia que estamos viviendo.

Se trata de un conjunto de tecnologías que permiten el almacenamiento, recuperación, procesamiento y comunicación de la información. Existen múltiples ejemplos de TIC como el teléfono, los celulares, la imprenta, el correo y las computadoras, pero, sin duda,

el que ha causado más impacto en el desarrollo de las sociedades es el internet.

El internet es más que una plataforma para el intercambio de datos, es la red mundial que permite el acceso a la información desde cualquier parte del mundo y hace posible la comunicación desde distintos lugares sin la necesidad de estar frente a frente. Todo esto sucede en un lapso casi instantáneo, lo que facilita el intercambio y la obtención de información prácticamente inmediatos.

Algunas de las características fundamentales de las TIC son las siguientes:

- *Inmaterialidad.* Su materia prima es la información en múltiples códigos y formas.
- *Interconexión.* Aunque se presenta de forma independiente, puede combinarse y ampliar sus conexiones.
- *Interactividad.* Permite la interacción del sujeto con la máquina y, así, la adaptación de éstas a diversas áreas educativas y cognoscitivas de las personas.
- *Instantaneidad.* Facilita la rapidez de acceso e intercambio de la información.
- *Calidad de imagen y/o sonido.* Da fiabilidad y fidelidad a la información transferida.
- *Penetración en diversos sectores de la sociedad.* Por ejemplo, el sector de la salud, la educación, la economía y demás.

Las tecnologías de la información y la comunicación pueden contribuir al acceso universal de la educación, la igualdad, el ejercicio de la enseñanza y el aprendizaje de calidad; facilitan ampliar la información, mejorar la calidad y garantizar la integración (Unesco, 2015). Dentro de las sedes hospitalarias que forman médicos resi-



Foto: Depositphotos

dentos, la falta del material básico para poner en práctica las TIC (computadoras con acceso a internet) genera una deficiencia en la aplicación de las nuevas tecnologías para mejorar la enseñanza-aprendizaje de los profesores y residentes. De igual forma, estas deficiencias afectan la aplicación de recursos relacionados con la informática biomédica en las sedes, como son la telemedicina y la educación a distancia (*e-learning*).

Las TIC se pueden utilizar de diversas maneras en los procesos educativos de enseñanza-aprendizaje. Sus diferentes aplicaciones pueden servir en los cursos de posgrado dependiendo de la habilidad o aprendizaje que se quiere cubrir:

1. Medio de expresión. Creación de diversas formas para transmitir información como:

- Ponencias en PowerPoint, Prezi, SlideShare, PhotoPeach, Flix Time y Padlet.
- Videos en YouTube, EDpuzzle, EduCanon, HapYak, Blubbr y The Mad Video.

2. Fuente de información y recursos como obtención de grandes cantidades de información de manera sencilla y rápida. Por ejemplo:

- Medios de difusión y almacenamiento: CD/DVD pregrabados, radio, televisión.
- Buscadores: Google Chrome, Internet Explorer, Mozilla Firefox, Opera Mini, iCab, OmniWeb.
- Documentos en la nube: Dropbox, Google Drive, iCloud, WeTransfer, Jumpshare.

3. Canal de comunicación. Facilitación del intercambio de ideas y documentos, así como del trabajo en equipo entre personas que se encuentran a pequeñas o grandes distancias. Ejemplos:

- Correo electrónico: Outlook, Hotmail, Yahoo, Gmail, Live e institucionales.
- Mensajería instantánea: WhatsApp, Hangouts, Messenger, Snapchat, Telegram, Line, Skype, Vibre.
- Redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, Blog, Vine, Tumblr.



Foto: Depositphotos



Foto: Depositphotos

4. Instrumento cognitivo. Los elementos de las TIC pueden apoyar el desarrollo de procesos cognitivos, si éste es el fin que se le desea dar.

- Plataformas virtuales: Moodle, Com8s, Schoology, Lectrio, Udemy, Edu 2.0.

5. Instrumento de evaluación. Evaluación de los conocimientos de las personas de manera rápida, reduciendo el tiempo, incluso a distancia. Se puede seguir el desempeño de cada persona. Ejemplos:

- Evaluaciones en línea: iGiveTest, ExamTime, SurveyMonkey, Respondus, Encuestafácil, E-encuesta.

6. Instrumento para procesar información. Creación de bases de datos, elaboración de traducciones, realización de cálculos. Ejemplos:

- Crear documentos: Word (Microsoft Office), Power PDF, OfficeSuite Pro-8, Kingston Office.
- Crear hojas de cálculo. OpenOffice Calc, Excel (Microsoft Office), Smartsheet, ThinkFree, Zoho Sheet.

Actualmente, uno de los grandes productores de TIC para la educación es la empresa Google, que tiene a disposición de los usuarios diversas aplicaciones que se podrían aplicar en los cursos de especialidades médicas.

- Google Classroom
- Google Gmail
- Google Drive
- Google Calendar
- Google Docs
- Google Sheets
- Google Slides
- Google Sites
- Google Hangouts

Ventajas de las TIC en los cursos de posgrado en medicina:

- Propician y mantienen el interés, motivación e interacción de los residentes y profesores.
- Desarrollan la iniciativa y el aprendizaje a partir de errores.
- Fomentan la comunicación entre profesores y residentes.
- Fortalecen las habilidades de búsqueda y selección de información.
- Contribuyen con una mayor fuente de recursos informativos.
- Facilitan la evaluación y el seguimiento de los residentes.
- Atienden diferentes estilos de aprendizaje.
- Promueven el aprendizaje autorregulado por parte de los residentes.
- Impulsan el trabajo y aprendizaje cooperativo entre residentes y profesores.

Desventajas de las TIC en los cursos de posgrado en medicina:

- Pueden producir estrés por desconocimiento.
- Desarrollan dependencia de los sistemas informáticos.
- Se necesitan equipos de computación con acceso a internet libre.
- Puede haber problemas propios del equipo de cómputo.

---

*Se deben crear mejores condiciones para aumentar la calidad en la educación y la profesionalización de la medicina*

---

### **Conclusiones**

De acuerdo con lo abordado anteriormente, se puede observar que existe una necesidad urgente de crear mejores condiciones para los médicos residentes, pues las actuales son inadecuadas, incluyendo la condición de sueldo bajo. Por otro lado, una de las características rescatables es la oportunidad de formarse ya en un ambiente real de trabajo, en situaciones que van a vivir todos los días. Empero, esto se debe aprovechar para convertirlo en una experiencia realmente



enriquecedora a través de la profesionalización educativa y cuidando la calidad de vida de los estudiantes, cubriendo sus necesidades básicas para que realmente puedan desarrollar todo su potencial en cuanto a habilidades y conocimientos médicos especializados.

Es cierto que existe una gran diversidad de condiciones dependiendo de cada sede hospitalaria, pero las cuestiones culturales se siguen dando ya sea en dependencias del gobierno o en hospitales privados. Éstos últimos, por el hecho de tener un menor número de residentes y mayores recursos económicos han podido disminuir en cierto grado algunas de las problemáticas mencionadas a lo largo del presente artículo. No obstante, aún hay mucho trabajo por hacer, ya que, en cuestiones técnicas, puede existir un nivel muy alto en calidad, pero la profesionalización en la enseñanza es un tema que tiene que cambiar, porque en estos procesos muchas prácticas no son afines con los conceptos y características de la calidad en la educación.

## Referencias

- Bodero, H. (2014). El impacto de la calidad educativa. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*. 4(1), 112-117.
- Casas, D., Rodríguez, A., Casas, I. y Galeana, C. (2013). Médicos residentes en México: tradición o humillación. *Medwave. Revista biomédica revisada por pares*. 3. Recuperado de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Revisiones/Analisis/5764>
- Derive, S., Casas, M., Obrador, G., Villa, A. y Contreras, D. (2018). Percepción de maltrato durante la residencia médica en México: medición y análisis bioético. *Investigación en Educación Médica*. 7(26), pp. 35-44.
- De Benedictis-Serrano, G. y Partera-Trillos, A. (2018). Los riesgos ocultos en el consumo de sustancias psicoactivas en estudiantes de medicina. *Elsevier. Revista Médica*. 19(3), pp. 381-382.
- Gautier, G. (2007). Educación de calidad. Comentarios a la nueva propuesta de Orealc/Unesco. *Reice. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 5(3), pp. 29-35.
- Gerhard, M., Olmedo, V. y Andonei, J. (2017). Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en las residencias médicas en México. *Acta Médica Grupo Ángeles*. 15(2), pp. 150-153.
- Méndez, J., Mendoza, H., Torruco, U. y Sánchez, M. (2013). El médico residente como educador. *Investigación en Educación Médica*. 2(7), pp. 154-161.
- Schmelkes, S. (2018). Definiciones de calidad de la educación en el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. *Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, INEE*. Recuperado de



<https://historico.mejoredu.gob.mx/definiciones-de-calidad-de-la-educacion-en-el-instituto-nacional-para-la-evaluacion-de-la-educacion/>

Ramírez, C. (2010). Las TICs en el aula. *Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas*. (26), 49. Recuperado de [https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero\\_26/CARMEN\\_RAMIREZ\\_1.pdf](https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_26/CARMEN_RAMIREZ_1.pdf)

Castellanos, M. (2015). *¿Son las TIC realmente una herramienta valiosa para fomentar la calidad de la educación?* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco. Recuperado de <http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4516/Son%20las%20TIC%20realmente%2c%20una%20herramienta%20valiosa%20para%20fomentar%20la%20calidad%20de%20la%20educaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

# Calidad en la gestión de las instituciones educativas: una mirada más allá de la utopía

LENDIA PATRICIA HERNÁNDEZ FLORES \*

LA FINALIDAD DEL PRESENTE ARTÍCULO ES CONTRASTAR LA TEORÍA CON LA REALIDAD QUE GIRA EN TORNO A LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. LOS TÉRMINOS CALIDAD Y GESTIÓN NO SON MERAMENTE PROPIOS DEL SISTEMA EDUCATIVO; SIN EMBARGO, ACTUALMENTE SON ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN Y PARA LOS PROCESOS ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE. PARA IR MÁS ALLÁ DE LA UTOPIÍA, SE NECESITA NO SÓLO PLANEAR DESDE EL IDEAL O IMAGINARIO, SE TRATA DE UNA REFLEXIÓN CONSTANTE, ESPECIALIZACIÓN Y UNA DIVERSIDAD DE SABERES QUE CONTRIBUYAN A CREAR REALIDADES CON SENTIDO Y SIGNIFICADO.

**E**l tema de la calidad educativa es una constante de aparentes cambios, no siempre aplicables en la práctica por la premura en la toma de decisiones y la falta de planeación en la gestión; sin embargo, se ha intentado cierta trascendencia por medio de la implementación de diversos modelos y enfoques que desde la teoría se ve simplemente como utópico.

Existen diversas variantes que la afectan hasta mermarla, como la falta de concientización sobre la importancia de la calidad en la gestión en la institución por parte del personal directivo y la falta

---

\* Maestría en Innovación Educativa, Universidad Intercontinental, México. Contacto: lendahernandez87@hotmail.com

de conocimiento y profesionalización con personal especializado en el tema.

Para fines del presente artículo, el objetivo es establecer el contraste de ese ideal versus la realidad que impera en las instituciones educativas; en específico, en la institución Mariano Matamoros, la cual ofrece formación académica en el nivel medio superior.

La reflexión se desarrollará a partir de los siguientes planteamientos: ¿De qué forma la calidad en la gestión se hace presente en la realidad de las instituciones educativas?, en la búsqueda de la calidad en la gestión de las instituciones, ¿se responde a las necesidades de la comunidad educativa?, ¿es posible implementar una gestión de calidad en las instituciones educativas?

Lo anterior, con la finalidad hacer una reflexión que potencialice el rol de directivos y comunidad educativa en general.

### **La calidad en la gestión de las instituciones educativas.**

#### **Un aliado ausente**

Antes de comenzar con el desarrollo de este punto es importantes, primero, hacer alusión al término *gestión*, el cual proviene del latín *gestio* y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto o un proyecto. Varios autores han tratado el término *gestión educativa*, como la que se caracteriza por enfocar de manera amplia las posibilidades de una institución, en el sentido de resolver situaciones o de alcanzar un propósito en cuestión (Pérez, 2017).

Foto: Depositphotos



Poco a poco el tema de la gestión, aunque en un principio tendría su origen en el ámbito empresarial, ha sido ya un tema común en el ámbito educativo; aunque, en específico, con una dimensión de la gestión: la administrativa, y con esto se puede comenzar a dar respuesta al cuestionamiento inicial, dados los constantes cambios de nuestro sistema educativo, aunado a que lo más importante es “cumplir” con los requisitos administrativos.

En palabras de Casassus (2002), en su obra *Problemas de la gestión educativa en América Latina*, en el caso de la gestión educativa nos confrontamos con un problema especial, que es el hecho de que el objetivo de la gestión es la formación de seres humanos. Por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos), tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización.

Se coincide con lo enunciado por el autor en lo referente a que, dado de que en muchas ocasiones no se logran delimitar, de manera concreta, los objetivos o fines institucionales en relación con los fines para el proceso educativo centrado en los estudiantes, es que éstos terminan más como parte de cuestiones meramente administrativas que de lo pedagógico.



Foto: Depositphotos

Hablar de calidad educativa es para y en las instituciones escolares, comúnmente, el fin en sí mismas, pero ¿qué es calidad? Iniciemos por la conceptualización del término. Deriva del latín *qualitas* y, según el diccionario de la *Real Academia Española*, significa propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes en su especie. El término en sí resulta polifacético y a menudo subjetivo; actualmente es uno de los conceptos más importantes en el mundo de las organizaciones (Bodero, 2014).

Entonces, concebir la calidad en la gestión de las instituciones es compararse con el funcionamiento de otras instituciones; pero, más que eso, se ha de considerar como una meta a alcanzar en cada centro escolar. Que la calidad no sea cuestión de estándares, sino que, por el contrario, sea concebida como ese fin último moldeable, cuestionable, medible, pero sobre todo alcanzable para y con los actores de una comunidad escolar.

Como se mencionó en líneas anteriores, la forma más notable en que la calidad de la gestión se hace presente es desde la gestión administrativa; aunado a ello, un principio presente de alguna forma es lo relacionado con la evaluación del sistema educativo y del rendimiento de los alumnos, de acuerdo con los estándares establecidos en los países del entorno europeo, de lo que resulta otro contraste: antes de pensar en las pruebas estandarizadas, se vuelve pertinente que, desde una gestión efectiva, se evalúa para mejorar.

---

*Concebir la calidad en la gestión de las instituciones es compararse con el funcionamiento de otras instituciones*

---

En el caso de la institución Mariano Matamoros, al igual que en otras tantas, se evalúa para acreditar y para contar con los números y la estadística necesaria, que permita a directivos comprobar resultados académicos en función de lo esperado; es decir, el menor índice de reprobación.

Así, se podrían citar aspectos relevantes que desde la teoría deberían estar en sintonía para ejercer una gestión de calidad; sin embargo, y como se enunció al inicio del presente artículo, otro factor determinante es la falta de especialización y formación en gestión educativa, en aras de, precisamente, gestar mejoras.

**La calidad en la gestión de las instituciones educativas orientada a las necesidades de la comunidad escolar**

La gestión escolar es un asunto complejo multidimensional. Se requiere un saber hacer, un poder hacer y un querer hacer que no

tendrían que agotarse en una actuación meramente técnica o de operatividad básicamente política, sino que se plantea la gestión escolar como una práctica crítica y profundamente vital, cuyo sentido último es hacer de una escuela una buena escuela (Directores que hacen escuela, 2015).

---

*Una gestión de calidad no se implementa desde la inmediatez, sino desde la planificación*

---

Se habla desde lo observado, pero, sobre todo, de lo vivido en la escuela Mariano Matamoros, donde y con el fin de continuar desarrollando los planteamientos expuestos con anterioridad, se puede decir que no se responde a las necesidades de la comunidad educativa. De acuerdo con la autora del artículo se necesitan, más que saberes técnicos, una serie de saberes que, a su vez, forman saberes integrales, y como ya se mencionó en el primer apartado, la gestión muchas veces se queda a nivel de lo operativo, dejando de lado esa práctica profunda y vital, reflexiones que permitan concebir a las instituciones educativas como un todo integrado por elementos clave para su buen funcionamiento: alumnos, docentes y padres de familia.

Una gestión de calidad no se implementa desde la inmediatez, sino desde la planificación y por medio de la toma de decisiones responsables y analizadas; no desde la individualidad de lo que los directivos creen que es lo mejor, sino con base en los avances mostrados por la teoría y con el apoyo de los especialistas, así como con la participación de todos los agentes involucrados en el hecho educativo.

Foto: Depositphotos



La gestión sucede dentro del escenario de la posibilidad, transforma lo dado en “nuevos posibles”. Según Blejmar, en *Directores que hacen escuela* (2015: 3), es “hacer que las cosas sucedan, crear las condiciones para el mejor hacer de un colectivo institucional, escuchar más allá de oír y comprender y decir más allá de hablar”.

Con lo anterior, se presenta una vez más ese contraste entre lo que establece la teoría y lo que es la realidad. No se atienden las necesidades de la comunidad porque aún no se ha aprendido a escuchar; no se ha logrado una calidad en educación, pues, justamente, no se atiende a lo necesario, sino a lo evidente; porque no se logra aún tener una visión integradora de lo que calidad en la gestión debe concebir, pero, sobre todo, definir, delinear y delimitar.

---

*No se atienden las necesidades de la comunidad  
porque aún no se ha aprendido a escuchar*

---

Es necesario repensar la gestión educativa para que en ella la gestión no se limite a la administración de los recursos, sino que abarque, también, el liderazgo pedagógico. Sería muy conveniente apoyar la reflexión en los datos pedagógicos básicos y en las implicancias de las metodologías pedagógicas para la gestión educativa (Casassus, 2002).

Para que se dé respuesta a las demandas educativas y, de acuerdo con Casassus (2002), es necesario repensar y dimensionar que la gestión es mucho más que estar al frente de una institución y que el liderazgo, desde sus distintos enfoques, ha de contemplar los elementos necesarios que coadyuven no sólo a dirigir, sino a atender, actuar, interactuar e intervenir de la mejor manera en la medida de lo posible.

**La posibilidad de implementar una gestión de calidad en las instituciones educativas**

Cuando se tiene claridad en los fines y objetivos; cuando hay un trabajo planificado; cuando se hace partícipe a la comunidad; cuan-

do se gestiona desde los pilares del saber; cuando hay un líder más que un jefe; cuando sencillamente se tiene no sólo el deseo, sino la disposición y la apertura a grandes cambios es posible una gestión de calidad en todas sus dimensiones (administrativa, pedagógica, directiva y comunitaria).

A lo largo del presente artículo se tomó como referente una institución en particular, con el fin no de señalar, sino de contrastar el ideal de lo que debiera ser una gestión de calidad frente a una realidad que no es ajena al sistema educativo, donde muchas veces el anhelo de ser directivo no va de la mano con la necesidad de redireccionar la razón de ser las instituciones. Aunado a ello, una problemática identificada es el hecho de no tener la capacitación necesaria para gestionar, o bien, a veces tienen mayor peso los intereses particulares más que las mejoras educativas.

Con lo anterior, es que el rol del equipo directivo es generar las condiciones para que la enseñanza y el aprendizaje tengan lugar. Es trabajar en favor de construir una buena escuela: una escuela de calidad, inclusiva y que mejore constantemente (Directores que hacen escuela, 2015).

---

*El rol del equipo directivo es generar las condiciones para que la enseñanza y el aprendizaje tengan lugar*

---

De acuerdo con Quintana-Torres (2018), en su texto *Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica*, la gestión escolar como organización y seguimiento se percibe en las voces de maestros y directivos; es palpable la expectativa de, mediante la gestión escolar, contar con formas que orienten el hacer y el actuar ante las diversas situaciones escolares. De esta manera, se espera que la gestión escolar se encargue de una planificación que conduzca a resultados satisfactorios.

A continuación, se enlista una serie de puntos para lograr una gestión de calidad, los cuales se han retomado del texto *Directores que hacen escuela*, con el propósito de fortalecer las habilidades do-



centes y el rol del equipo directivo, que van acompañados de alternativas de implementación para, de esta forma, ir más allá de la mirada utópica:

- Que el equipo directivo monitoree y evalúe las acciones de la escuela, identificando puntos mejorar. Para ello, desde el Plan de Mejora Continua, los directivos pueden implementar una serie de instrumentos que, primero, ayuden a identificar necesidades para, posteriormente, evaluar acciones que respondan a tales necesidades.
- Genere, coordine y oriente a los equipos de trabajo. Aquí, el mejor espacio sería *las reuniones de academia*, mismas que han de reestructurar su razón de ser para ir más allá de lo académico y crear espacios pedagógicos y de intercambio de experiencias. Los directivos han de intervenir no sólo para pedir, sino también para crear situaciones de mejora.
- Inspire y asesore a los docentes para favorecer su potencial, se está en total acuerdo que, un docente motivado; pero, sobre todo, reconocido en su labor, es capaz de aportar mucho más que un docente con recelo y apatía. Por tal motivo, los directivos pueden implementar una serie de estrategias, como reconocimientos a su labor, espacios de recreación, entre otros, para que los docentes sean parte de una gestión de calidad y no solo la vía para atender a las exigencias y demandas institucionales.

Estos puntos y sugerencias son sólo por mencionar algunas, las cuales, acompañadas de un trabajo colegiado en su sentido más amplio, pueden, sin duda, ser el camino para cimentar una gestión de calidad.



Foto: Depositphotos



Foto: Depositphotos

### **Reflexiones finales**

A lo largo del texto se desarrolló una serie de cuestionamientos, los cuales fueron el eje del presente artículo. El objetivo principal es hacer notar que es posible no sólo contrastar o señalar, sino sugerir y proponer alternativas de cambio, siempre en favor de los estudiantes. Sin duda, gestionar no es una tarea sencilla y gestionar una institución que tiene como objetivo primordial la formación de seres humanos es un reto impresionante.

---

*No se trata únicamente de establecer parámetros que evalúen la funcionalidad de los equipos directivos*

---

Sin embargo, se considera necesario el hecho de miradas críticas y reflexivas no que vayan en contra de un sistema, pero sí que no se amolden a éste, porque se corre el riesgo de simular a cambio de pertenecer, y así la utopía continuará siendo cada vez más inalcanzable.

No se trata únicamente de establecer parámetros que evalúen la funcionalidad de los equipos directivos, de las instituciones o de los estudiantes; tampoco se trata de quedarse en el discurso; se trata de crear escenarios de mejora constante, mejoras que trasciendan para y con la comunidad educativa.

Es momento de que el rol directivo funja un papel determinante, potencialice y eche mano de sus recursos humanos, materiales y financieros para así no dejar de construir utopías, siempre con la convicción de convertirlas en realidades.

## Referencias

- Bodero, H. (2014). El impacto de la calidad educativa. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 4(1), 6.
- Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75). Brasilia: Ministerio de Educación.
- Delgado, H. B. (2014). El impacto de la calidad educativa. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 4(1). Arequipa: Universidad Continental, 6.
- Directores que hacen escuela (2015). Bernardo Blejmanr (colab.), *El conflicto en la escuela*. Buenos Aires: Organización de Estados Iberoamericanos ara la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Pérez, O. (2017). *La gestión educativa: conceptos fundamentales*. Bogotá: Confederación Interamericana de Educación Católica.
- Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. Chía: Universidad de La Sabana.

# La gestión educativa como respuesta para el futuro. Propuesta de principios estratégicos para el desarrollo de un plan de respuesta rápida

DANIA VILLA Y HERRERA \*

LA PANDEMIA QUE ATRAVIESA EL MUNDO POR COVID-19 DEJÓ AL DESCUBIERTO ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES DEFICIENCIAS DEL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO, ENTRE LA QUE DESTACA EL POCO DINAMISMO PARA ADAPTARSE A CONDICIONES CONTEXTUALES ADVERSAS. POR TANTO, EL PRESENTE ARTÍCULO PROPONE RETOMAR LOS COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA PROPUESTO POR LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP) EN 2010, PARA QUE SIRVA COMO BASE DEL DESARROLLO DE UN PLAN DE RESPUESTA RÁPIDA QUE GARANTICE EL DERECHO A UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD Y PERMITA A LOS ESTUDIANTES ADAPTARSE A LOS CAMBIOS SOCIOCULTURALES CONSTRUYENDO LAS NUEVAS NORMALIDADES NECESARIAS.

**E**n marzo de 2020, la sociedad mexicana se enfrentó a algunos de los más grandes temores de los seres humanos: el distanciamiento social y el confinamiento. Desde ese día, el mundo exterior y la vida cotidiana se trasladaron a los hogares de los mexicanos debido a la contingencia sanitaria que se vivía en el

---

\* Dirección Ejecutiva de Educación en Derechos Humanos de la Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México, México. Contacto: [dania.vi.he20@gmail.com](mailto:dania.vi.he20@gmail.com)

mundo a causa de la pandemia por el virus SARS-COV-2 iniciada en Wuhan, China.

México frenó sus pasos ante el cierre de los espacios de recreación, esparcimiento, restaurantes y oficinas y, el 23 de marzo de 2020, las escuelas, privando a los estudiantes y docentes de sus derechos a la educación de calidad y a la convivencia. A partir del Acuerdo Número 02/03/20, emitido por la SEP (2020), los salones de clase se mudaron a los hogares, mismo espacio en el que ahora se juntaban muchos otros problemas, como la conectividad a internet, el desempleo y la pérdida no sólo de seres queridos, también de la vida como se conocía.

---

### *Los docentes, a medida de sus posibilidades, levantaron la educación en el país*

---

Ante la evidente necesidad de dar continuidad a los procesos educativos, de instrucción y evaluación de los estudiantes desde casa y las pocas iniciativas por llevarlo a cabo, se creó la plataforma virtual *Aprende en casa*. Al complementarse esta plataforma con actividades por televisión, buscaba servir como apoyo a docentes, estudiantes y personas responsables de crianza a navegar por las turbias aguas de la educación a distancia (Navarrete, Manzanilla y Ocaña, 2020).

Aunque fue una buena iniciativa, ésta responde en condiciones mínimas a los requerimientos educativos de los estudiantes, por lo que no ha tenido los resultados esperados, pues surgió como un plan emergente que buscaba, principalmente, permitir que los estudiantes mexicanos no fueran privados de su derecho a la educación. Asimismo, cabe resaltar la labor docente, ya que fueron ellos quienes levantaron, en la medida de sus posibilidades y recursos, la educación en el país.

Hoy en día, las autoridades podrían justificar las deficiencias del programa argumentando que, en efecto, su estrategia fue diseñada e implementada de manera apresurada y precipitada, pues



Foto: Depositphotos

El MGEE fortalece los procesos de enseñanza-aprendizaje.

era urgente atender las necesidades educativas del país. Sin embargo, esta situación debe abordarse como la oportunidad ideal para desarrollar un plan de respuesta rápida que verdaderamente responda a las necesidades actuales de la sociedad mexicana y, sobre todo, pueda aplicarse ante cualquier otra contingencia que pudiera presentarse.

Por tanto, el presente escrito tiene la finalidad de proponer un conjunto de cinco directrices de dicho plan de respuesta rápida, tomando como base los componentes y principios del Modelo de Gestión Educativa Estratégico a fin de garantizar una educación de calidad.

¿Cómo debe ser este plan de respuesta rápida? A lo largo de las siguientes líneas se responderá a esta pregunta a partir de un análisis de los componentes y principios del Modelo de Gestión Educativa Estratégica propuesto por la SEP. Éste sentará los cimientos de un plan que permita a las comunidades educativas garantizar a los estudiantes una educación de calidad, a fin de hacer frente a los retos que el mundo cambiante les presenta día con día.

### **Modelo de Gestión Educativa Estratégica**

Para hablar de un modelo de gestión educativa es necesario considerar que, por *modelo*, se entiende la representación de una realidad que, además de facilitar su comprensión, permite analizar y anticipar sus comportamientos. Por tanto, un modelo educativo constituye una representación de la realidad educativa y, específicamente, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) implica un conjunto de representaciones sobre los factores y procesos de transformación escolar mediante la comprensión y el análisis de su gestión (SEP, 2010).

El MGEE se centra en fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y de la organización escolar, buscando siempre la mejora continua y constante de resultados en cuanto al logro educativo —factor indispensable hoy en día—, pues las deficiencias en los procesos de educación a distancia traerán consigo un alto porcentaje de rezago educativo del que se verán sus consecuencias más adelante.

Para que lo anterior sea llevado a la práctica, se requiere de la transversalización de componentes y principios que guíen las prácticas de gestión estratégica y sirvan como base ante cualquier proyecto educativo con miras hacia el cambio y la mejora. De acuerdo con la SEP (2010), un MGEE se integra de cinco componentes, los cuales son: liderazgo compartido, trabajo colaborativo, planeación estratégica, participación social responsable y evaluación para la mejora continua.

---

*El MGEE se centra en fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y de la organización escolar*

---

En primer lugar, el liderazgo compartido permite hacer del ejercicio directivo una práctica democrática que permite a las autoridades dirigir con responsabilidad a su equipo, a partir de reconocer y aprovechar sus cualidades para lograr un trabajo coordinado y colaborativo. Las autoridades deben modelar el camino a seguir, fomentar la participación activa y protagónica, así como alentar al equipo a realizar prácticas creativas e innovadoras.

En segundo lugar, el trabajo colaborativo se aterriza en la conformación de equipos comprometidos que conjuguen sus esfuerzos para alcanzar metas y objetivos comunes bajo una cultura de apoyo caracterizada por comunicación abierta. Esto permitirá el intercambio de ideas a fin de aprovechar la pluralidad.

Respecto de la planeación estratégica, ésta representa un proceso continuo y organizado de análisis y diálogo con miras a contribuir a la mejora de la gestión a partir de responder al qué, cómo,



cuándo y para qué se planea. Dicha planeación favorecerá la toma de decisiones oportunas, realistas y objetivas.

Hablar de participación social responsable engloba la participación activa, comprometida y sinérgica de padres de familia, la comunidad y los organismos interesados. Todos ellos aportan a la formulación de planes escolares mediante la toma de decisiones en beneficio de la comunidad escolar.

Finalmente, la evaluación para la mejora continua alude a una valoración constante de los procesos realizados, buscando siempre tomar decisiones que contribuyan a la mejora de los centros educativos.

Al hablar ahora de los principios del MGEE, la SEP (2010) afirma que una autonomía responsable, corresponsabilidad, transparencia, rendición de cuentas y flexibilidad en prácticas y relaciones permiten la puesta en práctica de los componentes mencionados anteriormente.

La autonomía responsable pone a la escuela y al alumnado en el centro de toda iniciativa de mejora, pues refiere a la capacidad de cada institución educativa para tomar decisiones centradas en contribuir al beneficio de la comunidad estudiantil. Por su parte, la corresponsabilidad alude a que cada integrante de la comunidad educativa asuma con responsabilidad las tareas que le corresponde, lo cual favorece la toma de decisiones compartidas.

Para hablar de transparencia y rendición de cuentas, es necesario que el canal de comunicación entre los centros educativos y la comunidad bidireccional —a fin de generar confianza al comunicar actividades y resultados de la gestión—, al mismo tiempo que las personas responsables de crianza y los estudiantes expresen sus quejas, demandas y necesidades.

Por último, la flexibilidad en prácticas y relaciones favorece la adaptación del centro educativo ante las realidades cambiantes y las necesidades de la población atendida. A su vez, esta flexibilidad compete también al cuerpo docente, pues debe adaptar sus modelos de enseñanza a las características de los estudiantes en sus contextos y con sus particularidades específicas.



La participación social responsable engloba a los padres de familia, la comunidad y los organismos interesados.

Foto: Depositphotos

### **¿Cómo debe estructurarse el plan de respuesta rápida? Propuesta de líneas estratégicas**

A partir de lo hasta ahora descrito y considerando los componentes y principios del MGEE, es el turno de hablar de la planeación estratégica. Ésta representa una herramienta fundamental en el diseño de propuestas en educación, puesto que facilita los procesos de mejora tanto a mediano, como a largo plazo (Yautentzi, 2018). Quiere decir que la



Foto: Depositphotos

planeación es un proceso que requiere tiempo en su diseño, el cual inicia al identificar el lugar en el que se está y definir aquel al que se quiere llegar, estableciendo los recursos necesarios para lograrlo.

Por tanto, se propone que el plan de respuesta rápida se base en los siguientes principios estratégicos:

### *Planeación estratégica*

De acuerdo con Téllez (2005), hablar de estrategia refiere a la ruta a seguir para obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por lo tanto, es indispensable tomar en cuenta y relacionar el contexto interno y el externo, pues sin estrategia, la continuidad de un plan será puesta en duda. Desde esta perspectiva, es indispensable que el plan de respuesta rápida se formule a partir de evaluar las necesidades y el contexto actual de la educación en México, para, entonces, definir un objetivo realista que favorezca la toma de decisiones sobre la correcta distribución de recursos tanto humanos como financieros y de capacitación que se requerirán para alcanzarlo de manera más efectiva, eficiente y eficaz.

De esta manera, se busca que el plan de respuesta rápida favorezca la autonomía de los centros educativos a fin de que, una vez que tengan las bases y directrices de éste, puedan realizar las adecuaciones necesarias para responder a sus necesidades y contextos particulares.

---

*La planeación estratégica es un proceso que define el lugar donde se está y al cual se quiere llegar*

---

### *Pensamiento integral*

La integralidad en este caso refiere no sólo considerar a los estudiantes como entidades multidimensionales que deben ser guiadas y potencializadas por medio de la educación, sino a pensar en el plan de respuesta rápida como una entidad que debe priorizar por igual su dimensión organizacional-escolar con la psicopedagógica buscando que ambas trabajen a la par, cada una con sus respectivas funciones, a fin de complementarse en el camino hacia alcanzar los objetivos fijados.

Se afirma, entonces, que la integralidad obedece a la noción de totalidad, pues comprende los fenómenos desde la multidimensionalidad concibiendo que la realidad está compuesta por distintas variables que interactúan entre sí (Gluyas, Esparza, Romero y Rubio, 2015). Por tanto, aunado a lo anterior, el plan de acción rápida debe tomar en cuenta las voces de todas las personas que forman parte de la comunidad educativa, pues éste tiene la prioridad de atender sus necesidades educativas a raíz de cualquier contingencia que se presente.

---

*Un pensamiento integral comprende que la realidad está compuesta por distintas variables y entidades multidimensionales*

---

#### *Enfoque de derechos*

Hablar de enfoque de derechos va más allá de cuestiones jurídicas y legales, pues los derechos humanos deben ser considerados como un estilo de vida por medio de su pleno ejercicio buscando “nutrir los procesos de planeación, desarrollo y evaluación” (Ortiz, 2007) del plan de respuesta rápida sugerido. Es decir, para construir y desarrollar nuevos proyectos, es necesario incidir en el diario vivir de las personas que conforman las comunidades educativas a fin de que los cambios sean significativos y, sobre todo, interiorizados en sus actitudes y comportamientos.

Para abordar este principio tan extenso, considero necesario dividirlo en cinco ejes rectores, buscando abarcar los elementos más importantes de éste. Los cuatro primeros se abordan con base en el pensamiento de Pérez Gómez (2017), agregándose uno más de autoría propia.

- a) Participación activa. Como elemento clave de la democracia, es indispensable, por un lado, que el desarrollo del plan de respuesta rápida escuche las voces de todas las personas que conforman la comunidad educativa (estudiantes, docentes, responsables de crianza y comunidad), pues es ésta la que co-

noche de primera mano sus necesidades. Por otro lado, esta participación no debe quedarse sólo en consultas ciudadanas; es de vital importancia que la comunidad educativa desempeñe el rol que le corresponde de acuerdo con lo establecido en el plan de respuesta rápida, de manera reflexiva, significativa y crítica, pues su corresponsabilidad favorecerá el logro de los objetivos planteados.

b) Igualdad de acceso. Al tener en cuenta que diferencia no es sinónimo de desigualdad, el plan de respuesta rápida debe

atender las necesidades y particularidades de todos los estudiantes y contextos. Por tanto, a pesar de que todos los seres humanos gozamos de igualdad ante la ley, es necesario poner especial atención en respetar la dignidad de todas las personas, teniendo en cuenta la diversidad y pluralidad que enriquece a la sociedad mexicana en

tanto que cada contexto y cada centro escolar tiene distintas necesidades que no pueden atenderse con una estrategia homogénea.

Es importante pensar en la igualdad de acceso desde un enfoque diferencial y especializado, el cual, “por una parte, identifica y reconoce las diferencias de género, identidad sexual, etnia, edad y situación de salud, entre otras categorías, y por otra, sus implicaciones en términos de poder, de condiciones de vida y de formas de ver el mundo” (Cortés, 2020: 5).

En resumidas palabras, el enfoque diferencial y especializado contempla el contexto y las particularidades de cada persona, con el propósito de que el plan de respuesta rápida sea accesible y, por tanto, incluyente.

Foto: Depositphotos



Al tener en cuenta que diferencia no es sinónimo de desigualdad, el plan de respuesta rápida debe atender las necesidades de todos los estudiantes y contextos.

- c) **Transparencia.** Acceder a la información es un derecho del que goza toda la sociedad mexicana; entonces, es fundamental que el plan de respuesta rápida construya un canal de comunicación bidireccional entre las autoridades que lo desarrollan y la sociedad. Respecto de las autoridades, éstas tienen la obligación de informar a la población sobre las acciones que se llevan a cabo a lo largo del diseño y la puesta en práctica del plan de respuesta rápida, así como sobre los recursos financieros que se emplean.

Por otro lado, la sociedad debe tener la oportunidad y libertad de comunicar a las autoridades sus inquietudes, quejas o reconocimientos ante la información que obtiene mediante informes que difunden lo anterior mencionado.

- d) **Educación como derecho.** En la medida en que el plan de respuesta rápida reconozca a la educación como un derecho constitucional; entonces, se podrá trabajar por exigir centros educativos que gocen de servicios básicos, infraestructura adecuada, mobiliario en buen estado y herramientas y materiales didácticos físicos y virtuales completos que permitan dar continuidad al proceso educativo aún a la distancia. Asimismo, se podrán exigir condiciones de accesibilidad que permitan hablar de educación universal, equitativa e inclusiva. Los docentes podrán pelear por oportunidades continuas de crecimiento personal y profesional que les permita enriquecer su labor docente y desarrollar nuevas habilidades que respondan a las demandas socioculturales y contextuales del país y el mundo globalizado. Todo esto permitirá al plan de respuesta rápida garantizar que la comunidad educativa se desenvuelva en condiciones que prioricen el bienestar para que enseñar y aprender sean tareas satisfactorias y favorezcan el pleno ejercicio de sus derechos.

De la misma manera, el plan de respuesta rápida propuesto debe reconocer a la educación como un derecho a fin de incentivar el trabajo colaborativo entre todas las personas que integran las comunidades educativas para garantizar el acceso,

Foto: Depositphotos





la permanencia y el egreso oportuno en los niveles educativos aun en contextos de contingencia.

---

*Cada idea de innovación es única y funcional  
para el contexto específico que se piensa*

---

*Innovación como herramienta*

Hoy más que nunca, la vida nos ha enseñado que el mundo está en constante cambio y que seguirle el paso depende de mentes creativas alimentadas de innovación y espíritu de transformación encaminado a la mejora. De acuerdo con Margalef y Arenas (2006) y García-Valcárcel (2003), al hablar de innovación educativa, se habla de cambio y transformación profunda de las prácticas educativas. Es decir, que implica reinventarlas desde su interior, desde su centro ideológico y cultural, con la finalidad de dar respuesta a las

necesidades educativas que se presentan buscando alternativas a futuro que permitan mejorar dichas prácticas. Por tanto, cada idea de innovación es única y funcional para el contexto específico que se piensa y aplica y, por eso, es tan necesaria en el desarrollo del plan de respuesta rápida propuesto.

A partir de lo anterior, el proceso creativo necesario para llevar a cabo ideas innovadoras en el plan propuesto requiere de la puesta en práctica de algunas condiciones, tales como planificación estratégica, fomento del diálogo constante, reflexión crítica, consideración del contexto



Foto: Deposiphotos

para trabajar a partir de los recursos existentes y motivación para mejorar las prácticas educativas.

### *Evaluación constante y flexibilidad*

Considerando que toda evaluación implica hacer juicios de valor sobre el logro o fracaso en la consecución de un objetivo, la evaluación del plan de respuesta rápida propuesto (pensado como política educativa) tiene el propósito de “Identificar avances y brechas entre la titularidad de los derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos; y el cumplimiento de la titularidad de las obligaciones a cargo del Estado mexicano para promover, respetar y garantizar el derecho de los educandos a recibir educación de calidad” (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, 2018).

Para que esto sea posible, se deben valorar los procesos, factores contextuales y los resultados de manera constante, con el propósito de determinar si se lograron los objetivos propuestos. Por consiguiente, el plan de respuesta rápida debe tener una actitud de apertura al cambio y de dinamismo para construir nuevas normalidades cada que el contexto sociocultural así lo demande.

---

*En una evaluación constante, se deben valorar cada uno de los procesos, los factores contextuales y los resultados*

---

Todo lo anterior es con la finalidad de fundamentar y construir directrices que, a partir de los resultados obtenidos, susciten la toma de decisiones y permitan que el plan de respuesta rápida pueda reorientarse las veces que sean necesarias. Su objetivo es asegurar que la sociedad mexicana pueda ejercer su derecho a una educación de calidad y con equidad aún en escenarios complicados y de contingencia o emergencia.

Finalmente, los cinco principios estratégicos propuestos guiarán, de manera indiscutible, a ofrecer a la sociedad mexicana una educación de calidad. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2016),





El cambio es un fenómeno inevitable; ejemplo de ello fue la contingencia sanitaria, la cual sacó a flote las deficiencias del sistema educativo mexicano.

ésta no sólo determina si los estudiantes están aprendiendo y adquiriendo las competencias pertinentes, sino transforma sus aprendizajes sin dejar a nadie en situación de rezago, lo que favorece el proceso de realización humana que implica el pleno desarrollo de la personalidad, la adquisición de una base sólida de conocimientos, el desarrollo de pensamiento creativo y crítico, así como las habilidades para la colaboración que estimulan la curiosidad, el valor y la resiliencia.

Es tarea del plan de respuesta rápida sumar esfuerzos por fortalecer insumos, procesos y mecanismos de evaluación, destinar los recursos suficientes y pertinentes para garantizar el derecho a una educación de calidad a la sociedad mexicana y, por tanto, mejorar sus resultados de aprendizaje.

*Para innovar en la educación, es necesario un cambio, el cual generará nuevos retos y nuevos éxitos*

### **Conclusión**

El cambio es un fenómeno inevitable, ejemplo de ello fue la contingencia sanitaria por la pandemia de COVID-19, la cual sacó a flote algunas deficiencias del sistema educativo mexicano y de su Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Sin embargo, el presente escrito reconoce su importancia y considera a sus componentes y principios como base para cualquier proyecto de innovación educativa.

Tal es el caso del plan de respuesta rápida que se propone desarrollar con base en un conjunto de principios estratégicos for-

mulados a partir de los ya mencionados elementos del MGEE, así como de las obras de otros profesionales en el tema. Es decir, se busca que dicho plan garantice a la sociedad mexicana una educación de calidad, aun en tiempos difíciles, a fin de priorizar estudiantes no del mañana ni del futuro, sino del hoy, y para que, a partir de la educación como proceso humanizador y potenciador de habilidades y talentos, construyan día con día las nuevas normalidades que sean necesarias, superando los retos que el mundo cambiante les presente.

## Referencias

- Segob. Secretaría de Gobernación (2020). DOF 16/03/2020. Acuerdo número 02/03/20 Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020)
- Cortés, J. L. (2020). Género, interseccionalidad y el enfoque diferencial y especializado en la atención a víctimas. *Revista Digital Universitaria*, 21(4), 1-9.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, INEE (2018). *La evaluación de las políticas y programas educativos y el derecho a una educación de calidad para todos*, Recuperado de <https://historico.mejoredu.gob.mx/la-evaluacion-de-las-politicas-y-programas-educativos-y-el-derecho-a-una-educacion-de-calidad-para-todos/>
- García-Valcárcel, A. (2003). Estrategias para una innovación educativa mediante el empleo de las TIC. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 2(1), 41-50.
- Gluyas, R., Esparza, R., Romero, M. y Rubio, J. (2015). Modelo de educación holística: una propuesta para la formación del ser humano. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 15(3), 1-25.
- Margalef, L. y Arenas, A. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, 47, 13-31.
- Navarrete, Z., Manzanilla, H. M. y Ocaña, L. (2020). Políticas implementadas por el gobierno mexicano frente al COVID-19. El caso de la educación básica. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50, 143-172.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2016). *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos*. Incheon: Unesco.
- Ortiz, N. (2007). Planeación con perspectiva de derechos: un derecho de la infancia y la adolescencia. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 1(1), 217- 231.
- Pérez, Gómez, A. I. (2017). *Pedagogías para tiempos de perplejidad: de la información a la sabiduría*, Rosario: Homosapiens, 136.
- Secretaría de Educación Pública. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, México: Secretaría de Educación Pública.

- Téllez Tolosa, L. R. (2005). Pensamiento estratégico y desarrollo de competencias gerenciales: una perspectiva desde las unidades de información. *Revista Códice*, 2, 115-123.
- Yautentzi Díaz, D. C. (2018). La planeación estratégica como herramienta para diseñar proyectos transversales en educación y su impacto en la evaluación. *Debates en Evaluación y Currículum*, 4(4).

## NORMAS PARA PUBLICAR

*Enlaces*, publicación de la Dirección Divisional de Posgrado, Investigación, Educación Continua y a Distancia de la Universidad Intercontinental, es una revista digital arbitrada y de periodicidad semestral; un medio de comunicación de las investigaciones de docentes y estudiantes de la división de posgrados de la misma, así como un espacio para investigadores y académicos de diferentes universidades nacionales e internacionales.

Esta publicación recibe colaboraciones de todas partes del mundo, siempre que se apeguen a las normas que a continuación se detallan.

### NORMAS GENERALES

1. Los artículos deben considerar el perfil de cada sección que conforma la revista desde una perspectiva académica. Las secciones son:
  - *Status quaestionis*: Sección monotemática y desde un enfoque *multidisciplinario* dedicada a la publicación de artículos *académicos* y de *investigación* sobre diferentes tópicos y que nos sitúen en el “estado del arte” en las disciplinas que conforman la revista (Humanidades y Educación, Ciencias de la Administración, Ciencias de la Salud, Comunicación y temáticas afines).
  - *Excerpta*: Sección dedicada a la publicación de *extractos de investigaciones* de tesis de grado, preferentemente tesis doctorales u otros reportes de investigación de relevancia.
  - *Coloquio*: Sección en la que pueden publicarse escritos de interés actual, de carácter *divulgativo*, así como *noticias* relevantes, pero dirigidos a un público *académico no especializado*, por lo cual se respetará el nivel del lenguaje.
  - *Recensiones*: Sección dedicada a la publicación de reseñas que pueden ser expositivas, de análisis o comentario sobre obras de relevancia y actualidad de los campos disciplinares que aborda la revista y que se han publicado en los últimos tres años.
2. Sólo se acepta un artículo inédito por autor.

3. Sólo se aceptan artículos en español; los textos que incluyan pasajes en un idioma distinto deben presentar también la traducción al español.
4. No se reciben ensayos o artículos sin aparato crítico, el cual debe consignarse según el *Manual de Publicación de la Asociación Americana de Psicología* (6ª ed., 2019).
5. Los artículos serán sometidos a doble arbitraje ciego del Consejo Editorial de la revista y, una vez publicados, la Universidad Intercontinental poseerá, de manera no exclusiva, sus derechos de reproducción.
6. En caso de ser aceptado, el artículo se someterá a proceso editorial (corrección de estilo y edición).
7. Una vez publicado, el autor recibirá un ejemplar del número en el que aparezca su texto.

#### FORMATO

1. Todos los trabajos propuestos deberán ser escritos en tipografía *Times New Roman* 12 pts., con espacio interlineado de 1.5 y márgenes justificados por ambos lados.
2. Los artículos para las secciones *Status quaestionis* y *Excerpta* deberán tener una extensión mínima de 10 cuartillas y máxima de 20, incluido el listado de referencias.
3. Para la sección *Coloquio*, los escritos deberán tener una extensión de entre 6 y 8 cuartillas; también se pueden incluir referencias al final.
4. En el caso de *Recensiones*, las reseñas tendrán una extensión de entre 3 y 4 cuartillas si es expositiva, y entre 8 y 10 si es de análisis y comentario.
5. Cada trabajo —excepto *Recensiones* y *Coloquio*— deberá incluir resumen del artículo, no mayor de siete líneas y palabras clave no incluidas en el título, ambos en español y en inglés.
6. Los archivos de los textos deberán presentarse en documento en formato de Word.

#### ENVÍO

1. Los artículos o escrito propuestos deberán enviarse por correo electrónico a las siguientes direcciones de correo: [juan.milan@universidad-uic.edu.mx](mailto:juan.milan@universidad-uic.edu.mx); [investigacion@uic.edu.mx](mailto:investigacion@uic.edu.mx).
2. Deberán incluirse los siguientes datos del autor, en una hoja aparte: a) departamento/escuela, b) institución/universidad, c) país; d) correo electrónico.
1. El sistema de citación y referencias será el propuesto por el *Manual de Publicación de la Asociación Americana de Psicología* (6ª ed., 2019). [<https://apastyle.apa.org/>]
2. Las referencias bibliográficas deberán estar consignadas en el cuerpo del trabajo, según el formato (Apellido de autor, año de publicación: p. #)
3. La citación en el cuerpo puede ser:

- *Citación entre paréntesis*: (Jackson, 2019; Sapolsky, 2017); (Mason & Martin, 1998: 27).
- *Citación Narrativa*: Jackson (2019) y Sapolsky (2017) ...; Mason & Martin, (1998) ... (p. 27).

4. El listado de referencias al final del escrito respetará el formato; se escribirá en orden alfabético, (cuando haya dos o más obras de un mismo autor se reportarán desde la más antigua a la más reciente. La estructura básica es la siguiente:

Autor (año de publicación). *Título*. lugar: editorial.

Ejemplo:

- Jackson, L. M. (2019). *The psychology of prejudice: From attitudes to social action* (2nd ed.). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000168-000>
- Marchesi, A. & Martin, E. (1998). *Calidad en la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza.
- Mason, R. & Lind, D. (1998). *Estadística para la Administración y Economía: Nueva actualización*. Monterrey: Alfaomega.
  - Sapolsky, R. M. (2017). *Behave: The biology of humans at our best and worst*. Penguin Books.

5. Las notas a pie de página tendrán el único propósito de aclarar o complementar ideas que se consideren pertinentes y que eviten distraer la lectura si se colocan en el cuerpo. Si se hacen citas y referencias en las notas al pie, serán con el mismo formato APA. (Apellido de autor, año de publicación, p. #)