

Experiencias y procesos de fortalecimiento académico para el formador de docentes en Baja California

Coordinadores

Daniel Hernández

Diana Elizabeth Osuna Ulloa

Claudia del Carmen Pank Valenzuela



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

DGESuM

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN
SUPERIOR PARA EL MAGISTERIO



SE

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA

DESPE

Dirección de Educación
Superior para Profesionales
de la Educación

Secretaría de Educación
Subsecretaría de Educación Superior, Media Superior, Posgrado e Investigación
Dirección de Educación Superior para Profesionales de la Educación
del Estado de Baja California

Esta obra fue impresa con el apoyo de recursos de la ESTRATEGIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA NORMAL (EDINEN), que se utilizó durante los ciclos escolares 2020-2021 y 2021-2022 con recursos del Programa Presupuestario S300 “Programa de Fortalecimiento a la Excelencia Educativa”

Experiencias y procesos de fortalecimiento académico para el formador de docentes en Baja California / Daniel Hernández, Diana Elizabeth Osuna Ulloa, Claudia del Carmen Pank Valenzuela, Coordinadores – México: Abismos Casa Editorial, 2022

1ª. edición

210 pp.

ISBN: 979-835-132-687-0

T.1. Formación docente – **T.2.** Política educativa– **T.3.** Narrativa pedagógica

ESTE LIBRO FUE DICTAMINADO FAVORABLEMENTE BAJO EL PROCESO DE DOBLE CIEGO, Y DE ACUERDO CON LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR LA JEFATURA DE DESARROLLO ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN DEL INSTITUTO DE SERVICIOS EDUCATIVOS Y PEDAGOGICOS DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA

 abismos
casa editorial

 **DESPE** | Dirección de Educación
Superior para Profesionales
de la Educación

Experiencias y procesos de fortalecimiento académico para el formador de docentes en Baja California

© Dirección de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DESPE) de la Secretaría de Educación del Estado de Baja California.

© Abismos Casa Editorial
PRIMERA EDICIÓN: 2022
ISBN: 979-835-132-687-0

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del *copyright*, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Impreso en México|Printed in Mexico

CONTENIDO

Prólogo <i>Daniel Hernández</i>	1
El fortalecimiento de la praxis docente en los formadores de profesores. Una experiencia de política pública educativa <i>Daniel Hernández</i> <i>Diana Elizabeth Osuna Ulloa</i> <i>Claudia del Carmen Pank Valenzuela</i>	9
Las academias en la formación y actualización docente <i>Bernardo Pérez Álvarez</i>	27
La academia de Español de Baja California con los formadores de de docentes <i>Bernardo Pérez Álvarez</i> <i>Irma Lorena Medina Aragón</i> <i>Roxana Elisa Torres Lara</i> <i>Claudia del Carmen Pank Valenzuela</i>	28
Academia de ciencias naturales: su conformación <i>Carmen Villavicencio</i> <i>Fabiola Lagos Fregoso</i> <i>José Ignacio Enríquez Monzón</i> <i>Aída Dolores Robles</i>	37
La academia de Matemáticas de Baja California: un proyecto internormales <i>Alejandra Ávalos Rogel</i> <i>Esmeralda Guadalupe Barba Buenosaires</i> <i>Lilia Montaña Monreal</i> <i>Pánfilo Díaz Sánchez</i>	40
Acompañamiento a los formadores, para la formación inicial de docentes de educación preescolar, primaria y secundaria <i>Alejandra Ávalos Rogel</i> <i>Rebeca Rodríguez Garza</i> <i>José Antonio Moscoso Canabal</i> <i>Vianney Ángeles Pérez</i> <i>Maricruz Aguilera Moreno</i> <i>Isidro Enrique Gallardo Martínez</i> <i>Daniela Alonso González</i> <i>Ana María Granados</i> <i>Maricela Márquez López</i> <i>Arisbeth James Gómez</i>	46

Liderazgo y gestión en las Instituciones formadoras de docentes: Retos actuales y oportunidades para plantear proyectos para una dirección efectiva	
<i>Sárah Eva Martínez Pellégrini</i>	
<i>Juana Isabel Vera López</i>	
<i>Violeta Medina León</i>	
<i>Juan Gabriel López Ochoa</i>	
<i>Sandra Luz Acosta Ramos</i>	
<i>Raúl Bocanegra Haro</i>	
<i>Esmeralda Guadalupe Barba Buenosaires</i>	
<i>Aída Dolores Robles</i>	
<i>Patricia María Aguilar Serrano</i>	
<i>Bryan Alonso Ramos Mendias.</i>	71
Acompañamiento en estrategias de atención a estudiantes migrantes y bilingües	
<i>Juan Sánchez García.</i>	96
Aprendizaje internacional colaborativo en línea. Reflexiones normalistas	
<i>Sarina Ayala Cortez</i>	
<i>Gilda Priscila Haro Camacho.</i>	102
Experiencias con asesores de titulación y docentes en los enfoques de los planes y programas de estudio de la Educación Normal	
<i>Claudia Pank Valenzuela</i>	
<i>Daniela Alonso González</i>	
<i>Omar Ramírez Miramontes</i>	
<i>Brian Michael Corrales Maytorena</i>	
<i>Ayerim Hernández Aguilar</i>	
<i>José María Aguayo Monay.</i>	113
Experiencias en el Trayecto Formativo de la Práctica Profesional	
<i>Daniela Alonso González</i>	
<i>Omar Ramírez Miramontes.</i>	122
Una mirada desde el interior: la experiencia en evaluación del desempeño docente de las Escuelas Normales de Baja California	
<i>Adela Melchor Campos</i>	
<i>Nora Vázquez Gallegos</i>	
<i>Erika Paola Reyes Piñuelas.</i>	126

**Liderazgo y gestión en las Instituciones
formadoras de docentes: Retos actuales y oportunidades
para plantear proyectos para una dirección efectiva**

*Sárah Eva Martínez Pellégrini
Juana Isabel Vera López
Violeta Medina León
Juan Gabriel López Ochoa
Sandra Luz Acosta Ramos.
Raúl Bocanegra Haro
Esmeralda Guadalupe Barba Buenosaires
Aída Dolores Robles
Patricia María Aguilar Serrano
Bryan Alonso Ramos Mendías*

El objetivo de este capítulo es hacer una reflexión sobre la vinculación que existe en las instituciones de educación superior para profesionales de la educación (Escuelas Normales y Universidad Pedagógica Nacional), entre los estilos de liderazgo de los equipos directivos de las mismas y los modelos de gestión que, de hecho, se pueden identificar en estas instituciones.

El interés en retomar esta discusión, con el insumo directo del grupo de cuerpos directivos participantes en el *Diplomado sobre Liderazgo y Gestión con un Enfoque de Proyectos*, parte de la reiterada observación, en diferentes organizaciones, de que los modelos de gestión, que se implementan en la práctica, se explican de mejor manera a partir de las trayectorias de liderazgo y participación en las propias instituciones, que a partir de los marcos regulatorios y normativos imperantes.

En este contexto, el capítulo se organiza en cinco apartados que, desde nuestro punto de vista, proveen elementos conceptuales y experiencias vivenciales, para reconstruir una propuesta para la práctica de quienes de funciones docentes transitan a actividades de gestión académica, como integrantes de un cuerpo directivo.

El primer apartado expone el impacto del liderazgo y la forma de gestión en el funcionamiento del trabajo colegiado; en el segundo, se presenta una reflexión sobre cómo se identifica, en la práctica, el proceso de constitución de un equipo líder en una instituciones formadoras de docentes (IFD), a partir de la experiencia de un equipo directivo en funciones; y, a partir de ahí, establecer un planteamiento sobre los fundamentos del liderazgo, en el contexto de las IFD. La tercera sección plantea un marco general sobre las implicaciones de la gestión por proyectos en las IFD y algunos de los elementos para caracterizarlas, después de, de nuevo, desde la experiencia de los directivos, plantear una narrativa sobre los pilares de una gestión efectiva en las escuelas. La cuarta sección, a modo de reflexiones finales, recupera dos planteamientos de directivos sobre cuáles son, desde su perspectiva, los retos que presentan las actividades sustantivas de una IFD y cómo gestionarlos, como base para discutir las posibilidades de retomar la gestión por proyectos, como una respuesta también en el ámbito sustantivo y no sólo en el administrativo.

El objetivo fundamental de esta exposición es aportar una reinterpretación de los elementos teóricos desde un ejercicio colectivo de reflexión para facilitar la identificación y diseño de posibles aproximaciones efectivas a la gestión estratégica y cotidiana en las IFD.

El liderazgo y la forma de gestión como determinantes de la organización y funcionamiento de los equipos de trabajo en las instituciones

El liderazgo se basa en la capacidad de identificar objetivos claros y alcanzar las metas planteadas a partir de ellos, lo cual conlleva una intencionalidad, en la que se va adaptando la forma de trabajo, que conforme en el proceso nos acercamos o alejamos de las metas, y paulatinamente se logra el éxito en lo que se propuso como proyecto inicial.

David Fischman, autor del libro “El camino del líder” considera que todas las metas que nos establecemos deben ser realistas y el proceso para alcanzarlas depende de nuestra disciplina (Fischman, 2012). Para ser disciplinados requerimos de un autocontrol que nos lleve a alcanzar la misma y esto sólo se consigue con fuerza de voluntad. En este camino, es importante aprender de los errores: si algo no sale como esperamos, nos debe dejar una enseñanza y lo que sigue es levantarse y continuar. Esta será la única vía para alcanzar cualquier meta.

En este sentido, el liderazgo efectivo se manifiesta en aquellos sujetos que cuentan con una visión proactiva, obteniendo como resultado que los equipos de trabajo funcionen a partir de un proceso continuo de seguimiento y retroalimentación en el grupo. Esto es, mediante colaboraciones conjuntas, estableciendo una forma de trabajo organizada y estructurada, para alcanzar las metas propuestas para el grupo y la institución. Esta capacidad de liderazgo efectivo todos la podemos manifestar.

Para ello, es útil partir de una autoevaluación que nos permita identificar y describir nuestro actuar, lo cual se podría realizar utilizando herramientas como, por ejemplo, el test de estilos de liderazgo de Blake y Mouton (Clark, s/f), que proporciona una imagen clara del tipo de conducta que manifestamos como líder, pudiendo ser: (1) un líder indiferente; (2) un líder autoritario; (3) un líder social; y, (4) un líder en equipo. Esta autoevaluación, que requiere una introspección personal honesta, identifica específicamente si estamos más orientados hacia las personas o a las tareas, en la forma de organizar y tomar decisiones, y en qué grado (bajo o alto). Una vez obtenida esta caracterización permitirá ubicar perfiles complementarios necesarios en el equipo de trabajo, así como buscar dinámicas para equilibrar la tendencia personal, en caso de que esta ponga en riesgo la cohesión del equipo, por estar excesivamente focalizados en las metas, o el logro de los objetivos, por estar únicamente centrados en las personas que integran el grupo de trabajo.

La actividad en nuestras instituciones, ocasiona la construcción de ciertas imágenes de lo que es ser un líder. Bajo este constructo, es importante analizar los diversos estilos de liderazgo que se manifiestan y sus resultados ya que son el resultado de las condiciones particulares y evolución de las instituciones y los sujetos que las integran. Para esquematizar los estilos de liderazgo. Goleman (2013, p. 82), diseñó un cuadro comparativo (véase el Cuadro 1). La relevancia de esta propuesta radica en que da pautas para establecer la relación entre los estilos particulares de

liderazgo, su efecto en los individuos, en el clima laboral y las circunstancias institucionales en que lograría mayor impacto.

Cuadro 1: Los estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo	Resonancia	Efecto sobre el clima laboral	Momento de aplicación adecuado
Visionario (o autoritario)	Hace avanzar a la gente hacia los sueños compartidos	Tremendamente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión o hace falta un rumbo claro
<i>Coach</i>	Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo	Muy positivo	Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con mayor eficiencia al equipo
Conciliador	Crea armonía al conectar a los individuos entre sí	Positivo	Cuando hay que corregir desavenencias en un equipo, motivarlo en momentos de éxito o reforzar las conexiones
Democrático	Valora la aportación de los demás /consigue compromiso gracias a la participación	Positivo	Para crear consenso u obtener valiosas aportaciones de los miembros del equipo
Ejemplarizante	Marca objetivos estimulantes y apasionantes	A menudo muy negativo porque no se aplica adecuadamente	Cuando hay que obtener resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente
Dominante (o coercitivo)	Alivia los miedos al ofrecer un rumbo claro en una emergencia	A menudo muy negativo porque se emplea mal	En una crisis, para poner en marcha un cambio radical

Fuente: Goleman (2013, p. 82).

Un paso más es hablar de liderazgo efectivo, que, en palabras de autor tiene como base la conformación de equipos de trabajo que alternen el desarrollo de una inteligencia emocional con una armonía social. Para tener éxito en la realización del trabajo en equipo, se requiere del establecimiento de una red flexible de contactos que propicie el aprovechamiento de los conocimientos de sus miembros, sus aptitudes y su ubicación laboral, en beneficio de la sociedad (Goleman, 2013).

Cuando los jefes encauzan las emociones hacia lo positivo... sacan a relucir lo mejor de todo el mundo. Llamamos a ese efecto resonancia. Cuando las dirigen hacia lo negativo..., provocan disonancia y socavan los cimientos emocionales que permiten que la gente triunfe. El fracaso o el éxito de una

empresa depende en un porcentaje destacable de la eficiencia de los líderes en esa dimensión emocional básica (Goleman, 2013, p. 94).

Este efecto de resonancia es el que se buscaría generar en los equipos de trabajo de nuestras instituciones para potenciar los recursos de los miembros de los grupos de trabajo de las distintas áreas.

A partir de los elementos anteriores, como base para el análisis como producto del Diplomado en Liderazgo y Gestión en Instituciones de Educación Superior (IES), se desarrolló una reflexión sobre la constitución de los equipos líderes en la práctica de las Escuelas Normales y a continuación se presenta la aportación de uno de los equipos integrados.

¿Cómo ven el proceso de constitución de un equipo líder en una Institución formadora de docentes?

Consideramos, sin duda, que el gran reto de un cuerpo directivo en una IFD, es la constitución de un equipo líder basado, por supuesto, en el trabajo colaborativo.

La búsqueda de la calidad educativa, en el plantel que se tiene el honor de dirigir, es un reto ineludible. El lograr el trabajo colegiado, entre nuestros docentes al constituirlos como un equipo líder, en esta tarea, apoya con el cumplimiento de la calidad en el servicio educativo que ofertamos.

Apostar al trabajo colegiado, como el camino a la mejora en nuestra práctica docente, debe ser parte de cualquier proyecto institucional de desarrollo.

Nosotros, como cuerpo directivo (al menos la Dirección y Subdirección Académica), somos los primeros interesados en conocer cuál es la situación académica que guarda nuestra institución, qué problemas tenemos en las aulas qué complicaciones tienen nuestros profesores. Esa información sólo la podremos obtener en espacios donde se expresen libremente lo que sucede en sus clases.

El liderazgo del cuerpo directivo en una IES para Profesionales de la educación, implica una responsabilidad, que sea capaz de liderar para lograr la calidad en la educación, siendo esta la capacidad de sintetizar las informaciones que los colectivos generen y convertirlas en ideas, energía y valores compartidos por todos.

Hasta aquí, tenemos una primera aproximación al liderazgo, fundamentada en los perfiles académicos y la actividad sustantiva que obvia los aspectos gerenciales del liderazgo que refleja, claramente, la historia de las IES, en las que los cuerpos directivos, que llevan la administración en general, tienen liderazgos académicos, pero no necesariamente habilidades de gestión.

Las reuniones de academia son un espacio de encuentro, un espacio ad hoc para sintetizar esas informaciones; el trabajo colegiado al interior de las IES se puede desarrollar a través de las reuniones de academia. Fomentarlas, guiarlas, provocarlas, son actividades que los directivos debemos tener como prioritarias. Las reuniones de academia vistas como tareas colegiadas son espacios donde los docentes analizan y reflexionan las problemáticas educativas que se viven al interior de las aulas, donde incluso se desnudan las necesidades de desarrollo profesional de ellos mismos como docentes.

El trabajo colegiado, estrategia para el fortalecimiento del desarrollo profesional docente, es la clave para la constitución de un equipo líder. Para promover un desarrollo profesional docente, con impacto en las aulas, pues nuestro trabajo sólo

se legitima, en lo que podemos lograr en el aula, y lo que nuestros alumnos pueden proyectar llevándolo a su práctica profesional y llegado el momento al ser egresados.

El trabajo colegiado, según Czarny (2003), es un espacio para discusión académica, así como de actualización de los profesores, en donde se presentan materiales de estudio, lecturas nuevas y se discuten propuestas de trabajo académico.

Para Imbernon (2013), el Desarrollo Profesional se refiere al desarrollo profesional (DP) si bien a la formación inicial profesional, también al perfil, las experiencias en el aula, el conocimiento y la adecuación a la realidad del contexto, donde los docentes ponen en juego sus creencias, sus emociones y sus procesos cognitivos, mediante la práctica cotidiana e interacción con los estudiantes. Esto debe ser compartido en el colectivo; sin embargo, no sucederá por sí solo, y es tarea del cuerpo directivo provocarlo.

Robustelli (2003) indica que trabajar en forma colegiada es reunir a todos los actores de una institución que están directamente relacionados con la enseñanza de los alumnos, con la finalidad de generar espacios de reflexión sobre la propia práctica para desarrollar nuevas ideas, propuestas, resolver problemas y básicamente enriquecer el trabajo de cada uno de los participantes del equipo colegiado. Hablar de un equipo líder, es hablar de un equipo de trabajo que está logrando enriquecer su quehacer docente día a día.

El cuerpo directivo de una IES pedagógica tiene que ser capaz de generar confianza en el trabajo en equipo. Eliminar las barreras del trabajo en equipo con acciones claras como escuchar, y actuar después de escuchar al personal. El liderazgo lo hacemos todos. Según John C. Maxwell, el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como “aquel que tiene esa capacidad de influenciar a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”. Mejorar en su práctica docente, a nuestras maestras y maestros es el verdadero reto de un líder dentro de una IES para Profesionales de la Educación.

En nuestro trabajo, como cuerpo directivo, es útil tener presente lo que administrar es para Koontz y Weihrich; para ellos la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos". "En el caso de las Escuelas Normales, incluso esos objetivos los construimos entre todos".

A lo largo de toda la reflexión, resalta, de manera contundente, como eje de la acción directiva, el aspecto sustantivo de la intervención en la práctica docente. Una de las grandes preguntas, en este contexto, es cuál sería la forma más efectiva de definir de forma clara las funciones directivas, y que aporta la especialización a un directivo. Gran parte de los conflictos identificados en las IES tienen que ver precisamente con que las funciones directivas se convierten en un voto de calidad respecto a elementos sustantivos de la práctica, en lugar de centrarse en los aspectos funcionales de gerencia de los procesos. Remitiéndonos, a un contexto más general, los gestores efectivos quienes para una institución son aquellos que pueden tomar cierta distancia del grupo para orientar las acciones colectivas hacia los objetivos institucionales fungiendo como facilitadores.

Fundamentos del liderazgo en el contexto de las Instituciones de Educación Superior para Profesionales de la Educación (IESPE)

Es determinante la actitud que se tenga al realizar nuestro trabajo, debido a que resulta clave al momento de gestionar las emociones, las cuales colectivamente se replican dentro del equipo; por tanto, es necesario generar emociones que favorezcan la productividad laboral. Para ello, estas emociones las encauzaremos en el cumplimiento de las metas institucionales.

El perfil de un líder efectivo, para una IESPE, tiene una tarea prioritaria como gestor de las actividades y de los responsables en su realización, porque de ello dependerá el desempeño institucional.

En el ejercicio de un liderazgo se requiere ser conscientes que estamos trabajando con individuos que tienen asignadas determinadas funciones de acuerdo con el puesto laboral que ocupan en la institución. El líder debe potenciar su desarrollo profesional, de manera que realicen su trabajo en un ambiente de respeto y cordialidad. Dentro de este contexto, son importantes las retroalimentaciones periódicas acerca de cómo se está realizando el trabajo, por ejemplo, la evaluación 360 grados (Fischman, 2012), que promueve el diálogo y compromiso por su carácter integral recibiendo retroalimentación, por parte de los subordinados, los colegas y de uno mismo.

Una forma de potenciar las capacidades de los equipos directivos de las IESPE sería a través de la implementación de dicha evaluación 360 grados, porque permite conocernos y saber cómo perciben el desempeño de nuestro trabajo las personas que nos rodean, así como aquellos a quienes les brindamos un servicio educativo.

La información obtenida, mediante esta evaluación 360 grados, nos lleva hacia la construcción del intercambio entre líder y miembro (ILM) y el intercambio equipo-miembro (IEM). El ILM se basa en relaciones recíprocas de intercambio entre el líder y un miembro del equipo. A partir de este intercambio se genera una relación de calidad, porque el líder modifica su conducta, como resultado de dicha relación interpersonal con cada miembro de su equipo. En el IEM existen relaciones entre los miembros del equipo donde se comparten ideas, apoyo y retroalimentación. Tanto el ILM como IEM promoverán un mejor desempeño colectivo que impactará directamente en la eficacia del equipo de trabajo.

De acuerdo con Lussier, la eficacia del equipo es:

un constructo que consiste en tres componentes: (1) desempeño de la tarea: el grado en el que los resultados del equipo (producto o servicio) cumplen con las necesidades y expectativas de quienes las utilizan; (2) proceso grupal: el grado en que los miembros interactúan o se relacionan en formas que permiten al equipo trabajar juntos cada vez mejor con el paso del tiempo; y (3) satisfacción individual: el grado en que la experiencia del grupo, en resumen, es más satisfactoria que frustrante para sus miembros (Lussier, 2016, p. 275).

La conformación de equipos altamente efectivos es vital, sobretodo, por tratarse de equipos innovadores con capacidad de gestionar el cambio en sus instituciones. Nos referimos, tanto a cambios que pueden ser de naturaleza coyuntural

(como restricciones presupuestales, cambios en la normatividad, entre otros), e incluso aquellos que van más allá y no pueden ser controlados, como fue el caso de la pandemia de la COVID-19, donde el sector educativo tuvo que trasladar de forma inmediata sus actividades escolares y administrativas, a la virtualidad. Este cambio generó que los docentes, administrativos y estudiantes desarrollaran nuevos conocimientos sobre tecnologías de la información y la comunicación para la realización de su trabajo.

Cuadro 2. Características de los equipos altamente efectivos

- 1** Normativa y reglas del equipo
 - 2** Metas del equipo ampliamente compartidas
 - 3** Cohesión del equipo e interdependencia de la tarea
 - 4** Demografía y tamaño del equipo
 - 5** Definir claramente los roles y responsabilidad de los integrantes
 - 6** Relaciones interpersonales positivas
 - 7** Procedimientos de operación claramente establecidos
 - 8** Estrategias eficaces de resolución de conflictos
 - 9** Comunicaciones interpersonales de alto nivel
 - 10** Fuerte apoyo de la gerencia superior
-

Fuente: Lussier, 2016, p. 276.

Las diez características, enunciadas previamente, en el Cuadro 2, deben ser potencializadas en las IFD, así como en otros centros educativos, porque son la base fundamental para el trabajo efectivo en equipo. En relación con la normativa y reglas del equipo, las IESPE deben elaborar un código de conducta o documento rector que plasme los compromisos que tienen los miembros de la institución educativa, señalando su misión, visión y política educativa. Dicho documento debe ser de conocimiento general y firmada su aceptación por parte del personal de la IFD.

Las metas del equipo se plasman en el plan institucional de la IESPE, del cual se derivan sus respectivos proyectos. Para ello, se debe establecer en cada proyecto su meta, actividades, responsables de las actividades, indicadores, programa de actividades y presupuesto. En el seguimiento de estos proyectos se va a generar un intercambio abierto en el cual se determinarán las acciones que se requieren modificar o eliminar, para alcanzar la meta propuesta.

La cohesión del equipo e interdependencia de la tarea se logra cuando los miembros comparten actitudes, valores, relaciones personales sólidas y se identifican con el equipo. Esto, únicamente, será mediante la participación activa de los líderes efectivos de las IESPE que potencien el grado de cohesión social entre sus miembros, así como una actitud proactiva para alcanzar los objetivos institucionales.

En relación con la demografía y tamaño del equipo es básicamente generar equilibrios que propicien un intercambio que pueda solucionar diferencias de forma manejable. En la conformación de estos equipos se debe considerar de manera equitativa la diversidad cultural, el género, para que los intercambios se enriquezcan con dicha mezcla.

Es importante que al conformar los equipos de trabajo cada uno conozca su rol y las actividades a desarrollar, porque esto clarifica su responsabilidad y compromiso para alcanzar la meta institucional. Se requiere comunicar a los miembros del equipo de trabajo el grado de avance en las metas proyectadas.

Las relaciones personales positivas son parte del ambiente de respeto, comunicación, intercambio honesto de ideas, el compartir actitudes y valores, lo cual favorece el clima laboral de las instituciones.

Los procedimientos de operación deben ser claramente definidos por reglas específicas que permitirán que cada uno conozca las actividades, responsables, temporalidad de cada proceso, de manera que avancen las tareas y se contribuya a su cumplimiento. Esto también favorece la comunicación interpersonal entre áreas académicas-administrativas y evitan la duplicidad de trámites.

El líder de una IFD tiene una función imprescindible en la resolución de conflictos. Una situación de conflicto es normal que se suscite en cualquier institución. Como seres sociales, al relacionarnos, se pueden suscitar conflictos por la tarea, una relación o un proceso. La clave es que el líder sepa cómo gestionar estos conflictos canalizándolos de forma positiva cuando el intercambio permite construir, o de forma negativa, si es que impacta sobre el trabajo de la institución.

Las comunicaciones interpersonales de alto nivel se generan cuando conocemos a los miembros de la institución y su desempeño. Esto permite que las comunicaciones se den de forma abierta y honesta.

El líder debe contar con un fuerte apoyo de la gerencia superior, del titular de la IESPE, así como de las autoridades educativas. Es posible que no se puedan otorgar compensaciones económicas extraordinarias para premiar el desempeño laboral de los miembros del equipo, pero sí se pueden buscar estímulos, de forma interna, que manifiesten a los trabajadores que se valora su trabajo. Esto podría ser a través de programas de becas para cursar estudios o capacitaciones que sean de su interés para el desarrollo de sus funciones, participar en programas de intercambio académico, apoyarlos en la realización de sus investigaciones con recursos humanos o materiales, entre otros alicientes.

El líder de una IESPE debe trabajar con equipos efectivos, disciplinados, conscientes de las metas institucionales. Un líder estratégico es aquel que se anticipa a los cambios y está preparado para cualquier situación. Para ello, el líder analiza la situación de la institución con sus fortalezas y debilidades, conociendo el entorno con sus amenazas y oportunidades. Este análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) requiere la participación integral de los miembros de la institución quienes detectan áreas de oportunidad en las que se puede trabajar, para mejorar su desempeño.

Siendo un líder estratégico, su visión va orientada hacia los resultados y en cómo obtenerlos mediante el trabajo colaborativo de los miembros de la institución. Dicha capacidad requiere de una comunicación efectiva de los proyectos a realizar.

En ocasiones, se puede requerir un cambio organizacional, que es cuando el papel del líder tiene que ser, como señala Goleman, en el Cuadro 1, un líder visionario, porque implica un cambio en estructuras, procesos y sistemas, requiriendo modificar el liderazgo cognitivo.

Los cambios organizacionales provienen de condiciones del ambiente interno con un cambio de directivo o del ambiente externo donde otras instituciones comienzan a desarrollar nuevos programas educativos que impacten en la demanda educativa del plantel o, por ejemplo, el uso de plataformas que requieran al personal académico y administrativo, mejorar sus habilidades en las tecnologías de la información.

El líder de una IFD estará preparado para afrontar estos retos e iniciará el proceso de tránsito hacia este cambio organizacional. Detectará las limitantes y trabajará en resolverlas, comunicando al personal la necesidad de realizar adecuaciones. En este proceso, la comunicación con el personal es vital porque debe encumbrarlos para que se sientan parte del cambio y que resultarán beneficiados del mismo.

El líder de una IFD también enfrentará situaciones de crisis que pueden ser de naturaleza coyuntural, las cuales deben ser resueltas y estar preparados por si llegara a repetirse. Una crisis no se puede evitar, pero sí contener y ello depende de los miembros de la institución y su capacidad de respuesta. El líder estratégico debe informar, a todo el personal, qué sucede, qué medidas se tomarán para hacer frente a la situación, cómo participará cada elemento y con qué recursos contará.

Un liderazgo efectivo, en situaciones de crisis, requerirá de la elaboración de un plan de crisis de acuerdo con la situación que sucede. Para ello, cada una de las etapas se monitoreará, para conocer su evolución, hasta que dicha crisis concluya. Durante el proceso, la comunicación interna, así como externa debe ser transparente para que se genere credibilidad y no existan suspicacias en lo que está sucediendo. Se debe considerar la participación conjunta de los miembros de la institución, de todos los niveles, porque su experiencia y conocimientos pueden brindar soluciones creativas que mitiguen el efecto de la crisis.

Hasta aquí se han señalado los fundamentos de un liderazgo en el contexto de las IESPE, incluida las situaciones de cambio organizacional y de crisis que pudiesen suscitarse. Para concluir este apartado, se debe puntualizar que el líder de una EN debe potenciar el capital humano intelectual que son los miembros de la institución que van acumulando conocimientos, experiencia y que se deben mantener y desarrollar.

Esto debe ser a través de una organización del aprendizaje que se encuentra dirigida por la innovación debido a los cambios de diversa índole que enfrentan las instituciones educativas. Si se estimula un ambiente de trabajo colaborativo, se facilitará alcanzar las metas a través de proyectos específicos derivados del plan institucional.

¿Qué implica una gestión por proyectos en las Instituciones de Educación Superior para Profesionales de la Educación?

En función de lo anterior la siguiente pregunta respondida por los directivos recupera precisamente qué elementos de gestión serían determinantes para acercarnos a definir algo similar a un perfil de líder directivo, diferenciado del liderazgo académico y aportan elementos muy interesantes en su respuesta, que a continuación se retoma (PMAS y BARM).

¿Mencione cuáles considera los pilares de una gestión efectiva en una Escuela Normal?

Si bien el término “gestión” es asociado a los procesos de índole administrativa, al interior de las instituciones educativas, y, se hace una división entre ello y lo académico, debe quedar claro que estamos hablando de una conjunción. Se requiere reconocer que la IESPE, vista como una organización complejizada y afianzada en los cimientos de su fundación, está en crisis. Esto porque el antiguo normalismo “ha muerto” y el nuevo esquema de profesionalización del magisterio aún no madura, frente a continuos cambios en los planes y programas de estudios y normatividad laboral-administrativa y la resistencia de los docentes con mayor antigüedad.

Se plantea aquí una primera reflexión, necesaria sobre la dirección de la reorganización en las instancias educativas, si en general reconocemos la necesidad de identificar perfiles de personas y puestos y de alguna manera diseñar esquemas de articulación eficiente, entre áreas complementarias en sus tareas y especializaciones podría pensarse que lo mismo sería una opción válida en una IES, para evitar ineficiencias en el funcionamiento institucional además un posible problema de burn-out de mediano plazo en los sujetos integrados a la realización de actividades para las que no tienen elementos básicos de respuesta. Como ejemplo, es más que suficiente ubicarse en la densidad del marco normativo en el que se desenvuelve la actividad de las IFD y a la proporción procesos internos y actividades relacionados con el mismo.

En 2017, el Sistema Educativo Estatal detectó que algunas de las problemáticas en la gestión de las EN se relaciona con la:

falta de una adecuada capacitación y seguimiento de los programas federales, para la planeación, programación, presupuestación y ejecución de los procesos de egresos; limitada comunicación del directivo con el personal a su cargo; falta de capacitación a directivos en temas de liderazgo, motivación, relaciones humanas, conducta, y TIC; y carencia de un buen ambiente laboral (p. 43).

De lo anterior, cabe plantearse que quizás la capacitación es, efectivamente, una parte, pero que en gran medida también, algunos de estos aspectos serían salvables si las instituciones tuviesen una organización que permitiese identificar a quién preguntar y con quién trabajar en muchos de sus procesos. Sin dudar de la bondad de una formación extensa y en temas diversos, parece complicado que podamos tener mucho más que nociones básicas en muchos de los aspectos necesarios para resolver gran parte de los asuntos que se presentan a diario en una EN. El hecho de institucionalizar dándoles carácter de proceso a los más recurrentes, evitaría, por ejemplo, que cada situación sea un caso en el que reiniciamos de cero, o que si es un sujeto diferente sea quien debe responder puedan tomarse decisiones incongruentes que potencialmente derivarán en problemas con otros miembros de la institución que lo detecten.

Ante ello, es una realidad ineludible a lo que se enfrenta la gestión educativa o la administración pública en el ámbito educativo. Quien elige y participa en un proceso para ser elegido como director da un salto hacia lo desconocido, con el temor propio hacia lo incierto cada día que ostenta ese nombramiento. Pero, ello,

debe ser visualizado como un proceso de aprendizaje del sujeto y de su contexto, en pro de la mejora constante de la institución.

El ámbito educativo mexicano se encuentra en un contexto político, social y económico en donde “el deber ser” tradicional ya no tiene cabida, sino el conocer los requerimientos necesarios para atender las problemáticas que se presentan al interior de las IFD. Por lo que hablar de un ordenamiento, para el logro de una gestión efectiva, en una institución formadora de docentes, sería tanto como reconocer que existe una fórmula para ello. Frente a lo inexistente, se presentan senderos que nos pueden facilitar de alguna forma las vías adecuadas; por el momento, les denominaremos “pilares”, ya que serían las columnas que sujetarían la estructura de la escuela para el desarrollo óptimo de las funciones sustantivas: Docencia, Investigación y Difusión y Extensión Cultural (DOF, 2021).

Además, de las situaciones internas y la evolución de las mismas, podemos hablar de la adecuación hacia el contexto de estas instituciones formadoras de docentes. En la medida en que se responde a una interacción con jóvenes se aceleran las necesidades de adaptación por parte de las profesoras y profesores.

Desde la visión de los directivos entrevistados (PMAS y BARM), tres ámbitos son los articuladores del resultado de una gestión, como exponen a continuación, a saber, el político, el académico y el de los recursos. Este planteamiento identifica los aspectos relacionales internos, el conocimiento especializado y los medios para llevar a cabo acciones orientadas a los objetivos planeados como ejes del proyecto de gestión. Así lo definen.

Gestión Política: dicho pilar contempla la negociación como “base”. Ramos, en Lewin (1988, p. 79) plantea que el comportamiento humano no depende del pasado o del futuro, sino de aquellos hechos y eventos y de la percepción del sujeto, que son interdependientes y que conforman una zona de fuerzas dinámicas que puede denominarse como espacio virtual, que rodea al sujeto y su percepción de la realidad próxima. En ello, la teoría habla sobre aquellas conductas posibles e improbables del sujeto, protagonista de una negociación. Esto facilita el análisis ante tópicos relacionados con el poder, el surgimiento y evolución de los grupos políticos al interior de las instituciones, la mediación y resolución de conflictos, por mencionar algunos.

Gestión Académica: siendo el soporte de las actividades relacionadas con la formación de maestros, la esencia histórica del normalismo. En este “pilar” deberán intervenir las actividades propias de una institución formadora de profesionales de la educación dependiente de un sistema de educación superior: la docencia, formación continua, seguimiento a egresados, lenguas extranjeras, los sistemas de información, la evaluación de docentes y estudiantes, el fomento a la lectura, las prácticas profesionales, la investigación educativa, la difusión del conocimiento, entre otras.

Incluyendo también las diversas formas de liderazgo y el aprovechamiento de los numerosos talentos y recursos, la inclusión y la distribución y dosificación de trabajo o tareas propias de las instituciones formadoras de docentes.

Gestión de los Recursos: es el “pilar” que continuamente estaría en revisión. La rendición de cuentas es su premisa fundamental debido a que es de donde parte el uso de los recursos humanos, materiales y económicos, materia prima necesaria para la actuación de los dos pilares anteriores.

La pretensión reside en optimizar estos recursos pensados dentro del marco de la eficiencia y eficacia en busca de una transformación que beneficie la calidad educativa y, desde esta mirada, establecer los procesos necesarios, respondiendo así a los cambios y desafíos sociales de innovación educativa ya que existe una relación directa entre la gestión académica y la gestión de recursos administrativos.

Pensamos que una gestión exitosa implica, necesariamente, el hecho de una evaluación de metas y objetivos alcanzados acerca de la transformación ubicando el uso de herramientas que nos permitan la toma de decisiones apropiadas convirtiéndonos así en agentes de cambio.

Según Zamboni (2003) “Lo más importante es asumir la gestión como idea y como acción. Como idea desde lo conceptual y como acción desde lo operativo”, pensando que su aplicación sería ideal para una gestión efectiva en las Escuelas Normales de Baja California.

Pensar en una gestión por proyectos implica, en primera instancia, transitar a una visión organizacional en la que las acciones están concatenadas para la consecución de un objetivo que trasciende a la acción misma, normalmente asociado a alguna meta institucional. En este sentido, la mirada abarca procesos de una o varias etapas con la que de una situación dada se llega a una situación deseada.

Además, del cambio de mirada, el tránsito a una gestión por proyectos requiere una asignación de responsabilidades acordes a las capacidades y perfiles, la identificación de los recursos efectivos disponibles y el establecimiento de sistemas claros de seguimiento y evaluación. Efectivamente, estos tres aspectos están ligados a los elementos básicos de diseño de un proyecto, retomando las palabras de PMAS y BARM, podríamos hablar de nuevo de tres pilares en este caso de la gestión por proyectos en las IESPE.

Iniciaremos definiendo un proyecto como una serie de acciones organizadas, para alcanzar una o varias metas específicas, empleando recursos limitados (infraestructura, materiales, financieros y humanos), en un tiempo finito, cuyos resultados son cuantificables, rentables y de calidad. Por supuesto, varios de los adjetivos asignados a los resultados en esta definición requieren de una contextualización para la IESPE, ya que la rentabilidad y la calidad se aplicarían en términos de la pertenencia al sector público y de los parámetros de calidad aplicables al objeto de la institución, respectivamente.

A partir de esa definición puede proponerse un esquema básico de partes que debe tener un proyecto para ser un curso de acción con todos los elementos necesarios para su aplicación.

Cuadro 3. Partes de un proyecto

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA AL
1. PRESENTACIÓN	Acciones que se van a realizar	QUÉ
2. FUNDAMENTACIÓN	Análisis de la realidad. Justificación de la idea y del proyecto	POR QUÉ
3. GRUPO META (destinatarios) y LOCALIZACIÓN	A quién va dirigido el proyecto Lugares donde se va a intervenir	QUIÉNES DÓNDE
4. OBJETIVOS	Objetivos generales y específicos del proyecto concreto	PARA QUÉ
5. ACTIVIDADES Y METODOLOGÍA	Descripción actividades y cómo se van a realizar	CÓMO
6. INSUMOS (recursos humanos, técnicos y materiales)	Organización y reparto de tareas Qué se necesita y cuánto se necesita	CON QUIÉN CON QUÉ
7. PRESUPUESTO	Determinación del coste del proyecto	CUÁNTO
8. CRONOGRAMA	Calendario de trabajo	CUÁNDO

Fuente: elaboración propia

El cuadro 3 presenta cada una de estas partes o elementos, su descripción y la pregunta a la que da respuesta cada una de estas partes. En la medida en que las respuestas son específicas habrá menos posibilidades de desviación del curso del proyecto y será más fácil su seguimiento y evaluación.

Los objetivos del proyecto pueden ser varios y de diferente índole, desde el desarrollo de un producto o la realización de un servicio, hasta la prueba de una hipótesis científica. En todos los casos, sin excepción, estos objetivos deben estar definidos de manera que su interpretación sea inequívoca y ser cuantificables o evaluables. En principio una adecuada definición de objetivos permitirá sentar las bases de un diálogo fluido durante el desarrollo del proyecto, identificar mejor los elementos de implementación y éxito del mismo y establecer un seguimiento pertinente en complejidad y calidad.

En los casos en que el proyecto contenga numerosas actividades, y en función de su complejidad, variarán las formas de plantearlo; sin embargo, si un proyecto es muy extenso, en alcance y tiempo, es conveniente evaluar la posibilidad de trabajarlo en etapas o subproyectos que permitan simplificar los cursos de acción y su seguimiento. Cuanto más complejo es el proyecto, más probable que se vean involucradas diferentes áreas de la institución; y, por tanto, será central que los mecanismos de coordinación, los objetivos y las responsabilidades de cada participante estén claras para el conjunto del equipo de trabajo.

En todos los casos, las actividades que integran el proyecto estarán secuenciadas porque son las necesarias para lograr los objetivos planteados de acuerdo con un plan o propuesta de avance hacia los mismos. Sin embargo, en función de los recursos disponibles y las circunstancias internas y de contexto, el logro de un

mismo objetivo se planteará por rutas diferentes; y, por tanto, con proyectos diferentes, siempre dando como resultado un producto o servicio final que responda al objetivo.

Es fácil confundir una idea con un proyecto, si identificamos claramente las etapas de administración de este último será más difícil cometer este error. La administración del proyecto requiere pasar por las diferentes etapas del ciclo de vida del mismo que implica: (1) Gestar el proyecto, (2) Planear, (3) Programar y presupuestar, (4) Coordinar y (5) Controlar el desarrollo del proyecto. Estas actividades permiten tomar y ejecutar las decisiones que ayuden a lograr los objetivos sin rebasar el tiempo y costo estimados en las propuestas de proyecto. Es decir, siguiendo esta forma de proceder, se busca cumplir con las especificaciones planteadas en la forma de lograr los objetivos, alcanzando las metas propuestas y satisfaciendo a los usuarios, clientes o actores receptores de los resultados del proyecto.

En el caso de las IFD y otras IES merece reflexión reubicar a este actor receptor como centro de las acciones como premisa para alinear la reorganización de estas instituciones con las necesidades del contexto y de los propios estudiantes. La complejidad del sistema de administración y algunas prácticas de gestión parecen haberse desviado hacia un objetivo abstracto de calidad (indicadores) desligado de los estudiantes como futuros actores de cambio en formación y como partícipes de sus procesos de crecimiento.

Regresando a la primera etapa del ciclo de vida del proyecto, su gestación es un momento determinante ya que inicia con el enunciado del problema; es decir, con la identificación de la situación que se quiere cambiar y la definición del alcance cuantitativo y cualitativo de ese cambio. Ese enunciado requiere la elaboración de un diagnóstico, que será una secuencia lógica de puntos, que no permita obtener una conclusión, sobre la misión u objetivo del proyecto; las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del proyecto; el uso de indicadores utilizables para el proyecto, en las áreas correspondientes y la dimensión y características de la situación que se quiere modificar como problema.

Como resultado de esta etapa de gestación, también se definirán los objetivos e indicadores del proyecto, se identificarán las metas, se determinarán recursos preliminares, se identificarán las restricciones en tiempo y costo para la realización de modo que no amenacen la utilidad y rentabilidad de la propuesta.

La siguiente etapa es la planeación, que incluye las siguientes actividades:

- Identificar los productos y servicios resultado del proyecto.
- Identificar las actividades necesarias para lograr los objetivos del proyecto.
- Seleccionar la estrategia que se seguirá en la realización del proyecto.
- Definir la secuencia de actividades y la forma en que se relacionan sus resultados.
- Organizar al personal que participará en todos los aspectos del proyecto.
- Establecer los tiempos (fechas) de inicio, consecución de las metas planteadas y término del proyecto.

El momento en que se realizan la programación y presupuestación es cuando se define un cronograma detallado de realización de actividades y aplicación de los recursos que se utilizarán. Además de retomar la secuencia de actividades establecida previamente en la planeación, para cada actividad, es conveniente estimar el

tiempo requerido y el esfuerzo en horas de trabajo de los participantes, con el fin de distribuir adecuadamente los recursos disponibles. Es muy común en las IFD centrarnos en el logro de objetivos y conclusión de actividades, obviando considerar la sobrecarga de tiempos que puede significar cerrar ciertos procesos, sobre todo cuando son dependientes de factores externos. El resultado de esta omisión puede ser un efecto dominó sobre todas las actividades subsecuentes con los riesgos correspondientes de fracaso del proyecto, o la presión excesiva sobre algunos miembros del equipo de trabajo que ocasionarían desde conflictos menores, hasta problemas críticos según su intensidad. En este sentido, es central que los líderes de los equipos tengan la capacidad de equilibrar las cargas de trabajo y las responsabilidades asignadas los participantes en uno o varios proyectos.

La etapa de programación y presupuestación incluye el establecimiento de la ruta crítica y la identificación de las actividades críticas. Estas últimas serán las que garantizan el avance del proyecto hacia sus metas; y, por tanto, en caso de conflictos de recursos, los necesarios para la realización de estas actividades son los imprescindibles para lograr el o los objetivos planteados.

Esta etapa de programación y presupuestación concluyen con una revisión del costeo del proyecto que debe ser realista y considerar sus posibles fuentes de variación para prever afectaciones, en caso de modificación de las condiciones que definen los costos. Cuanto más largo sea el proyecto más difícil es controlar la variabilidad de costos.

En este momento de avance de la propuesta, pasamos a la implementación de la propuesta, al entrar al desarrollo y control del proyecto. Estas etapas corresponden a la ejecución de las acciones programadas y a su seguimiento. Las actividades que forman parte de esta etapa son las mencionadas a continuación.

- Realizar las actividades programadas en el plan de trabajo del proyecto.
- Comparar el progreso real en el avance de las actividades y obtención de los resultados con lo programado.
- Corregir la planeación si es necesario, es decir, incorporar posibles cambios en la ruta crítica si se detectan obstáculos o desajustes respecto al diagnóstico inicial o las condiciones de partida que pudiesen afectar al proyecto en su conjunto.
- Actualizar la programación en función de posibles ajustes en la planeación o de situaciones puntuales como pueden ser retrasos en llegada de los recursos, imprevistos externos que afecten la realización de las actividades (la emergencia sanitaria por la pandemia fue un claro caso de estas situaciones).
- Reportar nuevas estimaciones de tiempo y costos a usuarios e involucrados con el fin de que el equipo de trabajo reorganizase lo necesario en las diferentes actividades y organización de tiempos.

Para llevar un mejor control, es necesario realizar una estimación periódica de los costos reales del proyecto, así como del trabajo realizado y de los que este avance supone respecto al proyecto completo. En este punto es donde se vuelve clara la necesidad de plantear momentos intermedios de evaluación alineados con la realización de las actividades consideradas críticas para el proyecto. Con ello, garantizamos la identificación temprana u oportuna de posibles desviaciones del proyecto y necesidades de revisar la planeación o la programación.

Es importante también que estas estrategias de seguimiento y evaluación sean claras para todo el equipo de trabajo, los beneficiados por el proyecto y otras instancias que pudiesen estar relacionadas con la propuesta y su implementación, un sistema de reportes ejecutivos periódicos puede simplificar el avance y socialización del proyecto.

El cierre del proyecto es la etapa final y también es importante establecer algunos elementos de estructuración de este proceso, para respaldar el trabajo realizado, pero además para constituir antecedentes útiles para la propuesta de nuevos proyectos, facilitar el seguimiento de los aspectos incluidos en el proyecto realizado y contribuir a la identificación de fortalezas y debilidades internas tanto en los aspectos sustantivos como administrativos. En este sentido, es recomendable considerar los siguientes pasos.

- Entrega del producto o servicio previsto en la propuesta de acuerdo con las especificaciones iniciales o en su caso a las acordadas durante el desarrollo del proyecto, justificadas y avaladas por los involucrados en la realización, recepción y supervisión del proyecto. Este elemento corresponde a la entrega sustantiva.
- Elaboración del reporte final de costos y resultados técnicos, que puede ser la suma de los reportes parciales si desde el inicio se contempla un seguimiento asociado a las etapas y actividades críticas del proyecto. En el mejor de los casos podremos, incluso, identificar oportunidades de mejora en la gestión de recursos a partir de elementos técnicos o sustantivos de organización del trabajo.
- Elaboración de la memoria administrativa en la que se pueden identificar las oportunidades de mejora en la organización administrativa del proyecto, en particular en los procesos internos de realización de las actividades de apoyo administrativo y control del proyecto.
- Evaluación del proyecto y del personal involucrado de acuerdo con las instancias evaluadoras formales, pero también a las necesidades y características de la institución (evaluación interna). Esta última incluye el reconocimiento a quienes colaboraron en el proyecto de forma destacada, aunque sea de manera honorífica para estimular la participación en los equipos de trabajo activos o futuros.

Para cerrar una primera revisión de las implicaciones de la gestión por proyectos en las instituciones debemos abordar de forma directa algunas de las causas del fracaso de los proyectos, para tratar de evitarlas, desde la concepción misma de las propuestas, o en las etapas de desarrollo correspondiente. En primer lugar, aunque resulte irónico, el proyecto debe plantear una solución a un problema identificado y no ser una solución en busca de un problema. Para evitar caer en este error de tratar de intervenir en aspectos en los que no es necesario hacerlo, se debe cuidar que los diagnósticos realizados sean lo más objetivos posible y se ajusten a los objetivos, misión y visión institucionales. También es importante contar con validaciones amplias, por parte de externos e internos a la institución y se puede recurrir a la comparación de casos.

Otro factor de riesgo es que, únicamente, el equipo del proyecto esté interesado en el resultado final que se está planteando. De ser el caso, habrá que lograr

un mayor respaldo, por parte de la institución o si esto ocurre en situaciones de resistencia a cambios necesarios para la institución, garantizar que existen los medios institucionales para lograr los resultados planteados.

La falta de definición clara de las responsabilidades genera una situación o percepción de que nadie está a cargo; la subestimación del presupuesto inicial; no hacer un seguimiento del desarrollo de las actividades respecto a la planeación y programación o la falta de comunicación al interior del equipo de trabajo, son otras situaciones que pueden afectar, de manera irreversible, el éxito en la obtención de los resultados esperados.

La relación entre la gestión por proyectos y los retos sustantivos de las IESPE

Esta es una de las principales discusiones en las Instituciones de Educación Superior (IES), y en las Escuelas Normales, en particular. A menudo asumimos que las dinámicas sustantivas de transmisión y generación de conocimiento son difíciles de estructurar y organizar, dada su diversidad de procesos; sin embargo, en la medida en que conocemos esos procesos es posible identificar esos elementos de definición y seguimiento que permiten plantear la formación y la investigación de la estructura de proyectos planteado líneas arriba. Para identificar esta compatibilidad retomamos, algunas de las aportaciones de dos de los miembros de uno de los equipos directivo, ligadas a la situación de emergencia sanitaria y posteriormente, las de una subdirectora, referidas a:

¿Explique cuáles son, desde su perspectiva, los retos que presentan las actividades sustantivas de una Escuela Normal (EN) y cómo podríamos gestionar el más importante?

La IE, dentro de su filosofía, discurre que sus áreas sustantivas reiteran procesos educativos, con énfasis en el beneficio social, a través de procesos formativos, en la búsqueda de la transformación de las prácticas docentes, pretendiendo mejora la realidad escolar que así lo requiera.

Las IES, tienen el compromiso de implicarse en la demanda de incorporar estrategias de colaboración y cooperación; es decir, que las IES definan los términos de sus relaciones con instituciones, organismos y grupos de la sociedad. Esto constituye una realidad institucional que refiere a una gran diversidad de actividades que las IES deben formalizar, en términos de operacionalizar los procesos, reglamentos, normas y responsabilidades.

Esta primera reflexión sobre el contexto en que se enmarca la realización de la actividad sustantiva distingue campos de acción diferenciados, sin duda, susceptibles de plantearse como proyectos o estrategias diferenciadas orientadas a objetivos específicos, como lo haríamos en una estrategia de gestión por proyectos.

En este marco, la vinculación circunscribe compromisos que refieren a la búsqueda de atención y fortalecimiento de las habilidades y competencias de los profesionales de la educación, así como con el fortalecimiento del trabajo académico de las instituciones educativas, en lo general. Sin embargo, no deben perderse de vista otras dimensiones igualmente esenciales, a saber, aquellas que apelan al desarrollo social, político y cultural, así como las que aluden a la búsqueda de inci-

dencia del mejoramiento continuo de los sistemas políticos, con énfasis en los ejercicios democráticos, que promuevan la integración de valores sociales y respeto a las tradiciones, a los entornos locales y a la diversidad.

En el caso de la IE, en su estrategia de desarrollo y fortalecimiento institucional, se han generado diversas gestiones y procesos de vinculación con diferentes sectores de la sociedad, con instituciones y organismos nacionales e internacionales, en actividades de intercambio y colaboración académica en diferentes campos académicos de intervención, lo que permite sustentar sus áreas académicas, tales como: (a) política educativa, proceso institucionales y gestión; (b) diversidad e interculturalidad; (c) aprendizajes y enseñanza en ciencias, humanidades y arte; (d) tecnologías de información y modelos alternativos; y (e) teoría pedagógica; todos los cuales respaldan sus tres áreas sustantivas: docencia, investigación y difusión y extensión, permitiendo tener presencia local, regional y nacional y binacional.

La definición de la estructura de las actividades, que es transversal a los temas diferenciados como áreas académicas, da la pauta para identificar esquemas de cobertura de un proyecto docente, de investigación y de difusión para cada una de las citadas áreas. Estos proyectos pueden diferenciarse por sus alcances, aplicaciones y poblaciones objetivo diferenciadas, pero el hecho de compartir estructuras de generación de servicios y productos paralelas, sería el equivalente a una simplificación administrativa para quienes llevan a cabo las actividades. Cuando se establecen esquemas, un poco más generales de funcionamiento, puede trabajarse a partir de procedimientos o procesos transversales, que hacen más transparentes y manejables las acciones administrativas y los mecanismos de apoyo y seguimiento. Es, en el sentido estricto del término, una estandarización.

Desde sus inicios la IE, le ha dado prioridad a la docencia, tanto en las modalidades escolarizadas de licenciatura, semiescolarizadas, y virtuales, al igual que diversos programas de especialización y posgrado.

Se tiene un área específica de investigación, así como la extensión y a la difusión del conocimiento educativo y de la cultura científica y humanística.

La narrativa de estas líneas está centrada, particularmente, en hacer una reflexión sobre el primer año de la pandemia de Covid-19, independientemente que cerraron las universidades temporalmente, se afectaron una infinidad de procesos administrativos y de gestión, así como aspectos de la vida social y familiar de miles de jóvenes; particularmente aquellas relacionadas con las repercusiones educativas.

Como cuerpo directivo, el trabajo, en este año de pandemia, fue de muchos aprendizajes y retos, se tuvieron que crear e implementar protocolos, que demandaban un plan cuidadoso y gradual, para ofrecer al personal administrativo, de apoyo, docentes y estudiantes seguridad, frente a la enfermedad y certezas, frente al reto educativo que se nos presentó de llevar las clases presenciales al plano virtual.

Se ha tratado de dar continuidad al proceso educativo de jóvenes mediante modalidades de aprendizaje a distancia, utilizando diversas tecnologías: plataformas de internet con el apoyo del personal docente. A pesar del gran esfuerzo y compromiso de toda la planta docente, la población estudiantil en un gran porcentaje vive en condiciones de vulnerabilidad y marginación, presentándose algunas limita-

ciones en la cobertura de los medios utilizados, como el internet, restan oportunidades a muchos jóvenes; también la falta de experiencia de los profesores para apoyar con estrategias pedagógicas específicas a los estudiantes en riesgo de exclusión.

En este punto, resalta la visión de proceso de las medidas adoptadas y la identificación de factores clave que se consideraron a la hora de adaptar los servicios educativos de la institución. Esta información, que ya se reveló útil frente a la pandemia, da una idea del tipo de información que puede ser relevante tener ordenada-sistematizada a efectos de ejercicios de evaluación del desempeño estudiantil e identificación de las necesidades de innovación en la IES, o simplemente de los ejercicios de planeación que se puedan realizar. Sin duda hubo una detección de elementos estructurales clave en el funcionamiento y resultados de la institución.

Algunas implicaciones vividas al cierre temporal de la IE por la pandemia:

- Estrés en los docentes por no estar preparados, para la atención virtual de clases, desconocían el uso de plataformas de aprendizaje a distancia.
- Se tuvo que renovar, mejorar o instalar servicios de higiene, jabón y toallas de mano desechables, en los espacios y áreas comunes.
- Invertir en la compra de termómetros digitales, para medir la temperatura.
- Compra de material saneamiento.
- Capacitar a los docentes, para mitigar el impacto psicosocial de la crisis en jóvenes que vivieron al estar resguardados en sus casas.
- En algunos casos, se tuvo que dotar a los maestros y administrativos de equipos y capacitación, para llevar a cabo procesos de educación a distancia: computadoras, conexiones de internet, así como canales de comunicación digital.
- Tejer redes interinstitucionales, para el apoyo de capacitar a los docentes para planificar estrategias de aprendizaje.
- Evitar la asistencia a la guardia de personal administrativo y profesores enfermos.
- Pegar carteles en los espacios comunes, para acentuar la obligación de lavarse las manos, mantener comportamientos de higiene, la sana distancia y el uso del cubrebocas.
- Proporcionar instalaciones con medidas de saneamiento.
- Promover el distanciamiento social.

A pesar de las situaciones antes descritas, se pudieron consolidar algunos aspectos de la gestión y las funciones académicas-administrativas sustantivas de la unidad y sus subsedes.

Describimos, de manera muy general, algunas faenas desarrolladas en la universidad:

- Fortalecimiento institucional a través de proyecto de desarrollo institucional que articulen la institución y sus subsedes, por medio de reuniones virtuales y diversos canales de comunicación.
- Capacitación del personal administrativo y académico, para el manejo de la pandemia.
- Consolidación del perfil académico del personal, para el desarrollo de sus funciones académicas, acceso a proyectos internos de investigaciones, redes

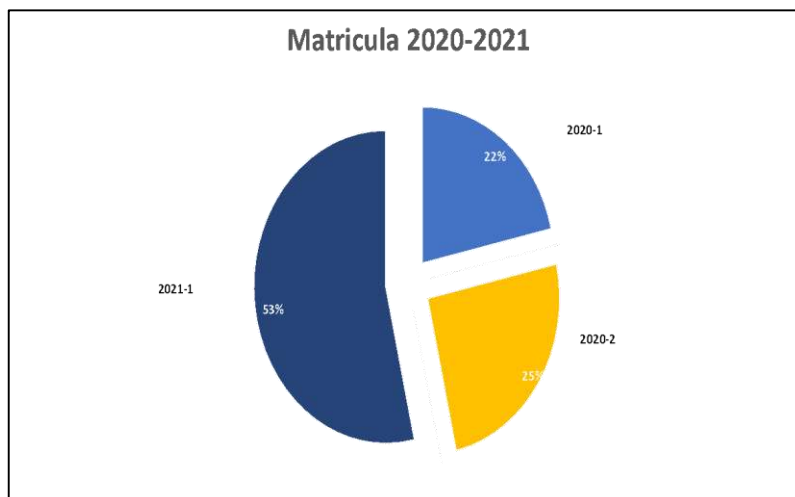
nacionales y programas regionales, así como locales, que con todo y pandemia continuaron su curso.

- Desarrollo y participación en programas, para fortalecer la formación de docentes.
- Se desarrollaron procesos multidisciplinarios de reflexión, para generar y aplicar conocimiento, a través de procesos de investigación e intervención, que favorezcan el perfeccionamiento de la vida institucional y de sus acciones de gestión y vinculación, mediante estrategias de difusión y divulgación del conocimiento y extensión universitaria. Formalización del trabajo colaborativo, particularmente con las IESPE del Estado de Baja California, por medio de un diplomado de Gestión Educativa que, como producto de dicha acción, fue el repertorio de un libro, el cual se abordaron temáticas como: Análisis de las políticas y prácticas de formación docente y gestión de instituciones educativas, desarrollo organizacional, liderazgo y gestión directiva y evaluación de procesos institucionales.

La lista de puntos considerados describe cómo una situación extrema e imprevista como la pandemia, que modificó-eliminó las posibilidades de reaccionar “en corto” e hizo patentes las oportunidades de mejora institucional, sobre todo, como apuntado líneas más arriba mediante la definición de planes y procesos a diferentes escalas institucionales (se forzó una etapa de planeación). Los impactos de esta planeación fueron la identificación y asignación de recursos, la definición de estrategias (proyectos o líneas de intervención) y el establecimiento de formas de seguimiento (reuniones periódicas) que integraron de manera más evidente las redes o equipos de trabajo institucionales.

La IE, a través de programas educativos pertinentes y flexibles al contexto social, ofreció cursos, talleres y seminarios en atención de jóvenes, adultos, mujeres, líderes comunitarios, promotores culturales y del medio ambiente, entre otros, destacando con un mayor interés la Educación en Interculturalidad, así como diplomados para atender la diversidad, convivencia escolar, manejo de conflictos e integración educativa en contextos escolares mediante una estrategia de formación continua, difusión y extensión y vinculación.

En este periodo de pandemia, la matrícula se duplicó de 2020 a 2021 esto debido a la oferta virtual que permitió lograr una cobertura más a través de esta modalidad virtual de emergencia.



Con todo y las limitantes de la pandemia podemos señalar como favorable el incremento de los índices de egreso y titulación, después de varios intentos se pudo concretar la implementación de Programas de Seguimiento de Egresados con tres generaciones 2018, 2019 y 2020. También se pudo fundamentar y analizar un instrumento de Evaluación de la docencia, próximamente será su aplicación.

De nuevo aparece como solución la definición de procedimientos, para el egreso y la titulación y de mecanismos de evaluación sistematizados como el planteado para la actividad docente. En cierto modo, se podría decir que, esta reflexión forzada sobre las luces y sombras del funcionamiento institucional permitió, con el aumento de matrícula, en circunstancias, aparentemente, muy adversas, mejorar la eficiencia y la eficacia de la IES mencionada.

Con respecto al posgrado, se realizaron dos coloquios, con la participación de docentes de la Unidad de Tijuana, Subsedes de Ensenada y San Quintín, donde se pudieron presentar las propuestas de investigación e intervención, en los diferentes campos y ámbitos educativos, entre ellos se destacaron: El Análisis de las prácticas de formación docente y gestión de instituciones educativas estatales en la educación básica de Baja California; Diseño de propuestas para la formación inicial y actualización continua de docentes de educación básica para la atención de niños migrantes y/o retornados en el nivel binacional; Actualización de directivos, supervisores y ATP en habilidades de gestión; Generar métodos de enseñanza aprendizaje para mejorar la pedagogía en los contextos áulicos de la educación básica, media superior y superior, entre otros.

Las oportunidades detectadas, para la organización de redes con los usuarios y el refuerzo de identidad de los equipos de trabajo, al hacerse explícitos los ámbitos de colaboración, de manera más regulada, por el uso de los medios limitados disponibles, también se aplicaron, para el desarrollo de actividades conjuntas de las propias áreas internas, dinamizando la realización de actividades y obtención de productos (resultados) conjuntos.

A continuación, una de las subdirectoras académicas participantes, plantea cuáles son, desde su punto de vista, los principales retos de las IESPE y, apunta algunas sugerencias de respuesta ante los mismos.

Los retos que presentan las actividades sustantivas de una Escuela Normal y ¿cómo podríamos gestionar el más importante?

Las Escuelas Normales, por muchos años, permanecieron al margen de la modernización educativa, sumergidas, en un profundo, aletargamiento que les imposibilitaba transformarse y responder a las exigencias de las nuevas generaciones.

Como Institución de Educación Superior (IES) formadora de docentes, las Escuelas Normales (EN) deben ser un espacio de promoción y generación del conocimiento; en ese sentido, promover la investigación, se vuelve una actividad sustantiva, en el hecho que permite, a través de la propia práctica docente, generar un sinfín de experiencias que valen la pena analizar, reflexionar y documentar, como insumos valiosos que dan la oportunidad de entender el quehacer docente y poder hacer propuestas de mejora. De esta manera, la generación del conocimiento, como tarea inherente a la docencia, se debe impulsar a través del área de investigación y, promover, por medio de extensión y difusión; sin embargo, por décadas la docencia ha sido el área a la que se le ha invertido la mayor parte del tiempo y los recursos de las Escuelas Normales, dejando de lado la investigación y, en consecuencia, el área de extensión y difusión.

El énfasis de la propuesta en la investigación subraya la necesidad de generar conocimiento, además de transmitirlo, como mecanismo de actualización permanente de las instituciones. En este sentido, se plantea una revisión de fondo de la misión y perfil del personal de las IES, como generadores de innovación a partir de los elementos críticos y analíticos que enseñan, aplicándolos a la comprensión del entorno.

Como tarea sustantiva, la docencia ha sido protagonista del quehacer docente, pareciera que lo más importante es sólo el trabajo frente a grupo; esta percepción está íntimamente ligada con cuestiones de profesionalización docente ya que muchos profesores de las EN no cuentan con grados académicos y no están involucrados en procesos de investigación; por lo tanto, el área de extensión y difusión no cobra un sentido académico.

En el momento que las EN se convirtieron en IES, se adquirió una serie de compromisos de orden académico; en ese sentido, se requería que el educador fuera poseedor de ciertas habilidades relacionadas al desarrollo científico, hacia las prácticas de la investigación, un docente con un amplio dominio de conocimientos disciplinares y didácticos que respondieran a una educación superior equiparable a las universidades. Las IES visualizaban al docente investigador sin considerar la situación profesional de los profesores que debían realizar esas funciones ya que el caso de las EN no contaban con la formación profesional adecuada para realizar esas tareas.

La planta académica, de algunas EN, aún presentan este problema, ello ha impactado en los procesos de formación de las generaciones de alumnos, al no proveer de estrategias y experiencias relacionadas a la investigación; en consecuencia, los alumnos egresados, de algunas de las EN, no poseen el conocimiento, ni la experiencia de la aplicación de metodologías de investigación específicas y por ende con un bagaje científico pobre.

En este punto, podría inferirse la imposición de un objetivo (generar investigación) en las reformas de las EN, sin un proyecto delineado, para lograr ese objetivo; y, por tanto, la generación de una incongruencia entre la realidad y la norma o

evaluación. En estas circunstancias es, que el planteamiento de proyecto o proyectos articulados, en torno a los pasos para llegar a la incorporación de la investigación en las EN, sería crucial, para establecer un proceso de transición factible. El planteamiento de proyectos institucionales sistemáticos sería un medio, para apoyar de forma estructural la transición, de manera articulada con las necesidades de las instituciones en otros ámbitos. Es decir, tratando de evitar disrupciones en los procesos institucionales derivados de la respuesta individual no coordinada a los requerimientos de nuevo perfil para los docentes.

Para llevar a cabo las tareas sustantivas, el trabajo de gestión dentro de las EN representa un eje rector. De esta manera, esta actividad permite identificar y atender las diferentes necesidades; y, con ello, desarrollar acciones articuladas que permitan la vinculación entre investigación, extensión y difusión y docencia. La tarea docente representa la oportunidad de vivir procesos de análisis y reflexión, no se trata de ver el currículo como un mero documento administrativo, esto va más allá, pues representa la mayor riqueza académica de donde vierten las experiencias, los saberes y el conocimiento de los contextos a partir de las diferentes visiones y enfoques de los contenidos.

Estas experiencias se deben documentar y deben ser un insumo importante que permita generar procesos investigativos. Este es uno de los retos de la gestión en las EN, poder realizar la vinculación entre las áreas, crear una cultura de colaboración, tener claras las necesidades de formación del profesorado y el conocimiento del contexto social al cual se insertarán las generaciones en formación, con ello las EN tienen los elementos para realizar el diseño de proyectos de gestión estratégicos en los que se considere un trabajo sistémico con un modelo de funcionamiento de cada área o coordinación, que permita visualizar el trabajo a través de redes de colaboración y cooperación; implica también prever los recursos, tanto financieros como humanos, para lograr los objetivos establecidos.

Diseñar proyectos, que respondan a estas necesidades, implica para la gestión educativa una serie de acciones de orden administrativo y académico, más aún al tratarse de proyectos de innovación que choquen con la cultura organizacional de la institución.

Además de organizar la transición del modelo de manera coherente, el establecimiento de proyectos explícitos, se identifica, en esta reflexión, como una forma de desarticular las resistencias al cambio necesario. La autora de estas líneas resalta cómo la estrategia de perfiles de profesores investigadores supone una actualización permanente del docente que coadyuva al logro de una mejor calidad educativa al promover una enseñanza pertinente y situada en su contexto específico.

Es complejo determinar cuál de las tres áreas sustantivas es más importante, se relacionan entre sí y una depende de la otra, impulsar el desarrollo de cada una de ellas es parte de la gestión, lograr el justo equilibrio es uno de los principales retos, considerando que el capital humano, desde la complejidad de la formación inicial, en este caso del profesorado, al no contar con los perfiles adecuados para desarrollar al interior de la EN tareas de investigación.

Esto se debe a que en las EN se viven procesos académicos diversos en los cuales se interrelacionan distintas variables, desafíos, problemáticas y contradicciones propias que caracterizan la esencia de los docentes y de sus alumnos.

La investigación educativa debe coadyuvar a encontrar el equilibrio necesario entre la reflexión teórica y las tareas instrumentales, la formación disciplinaria y la pedagógica y, los intereses individuales y los institucionales; materializar estos supuestos es, justamente, parte esencial de la gestión que se debe realizar dentro de la EN.

En conclusión, uno de los principales retos, que enfrenta la gestión educativa, es el cambio de paradigma; en este sentido, el docente formador debe cumplir con ciertos requisitos a partir de perfiles académicos que tengan implícitas en sus tareas no sólo la docencia sino que, en consecuencia, de esa actividad deberá documentar las experiencias, para luego divulgarlas, mediante el área de difusión, participar en redes académicas o grupos de investigación y, que, mediante la colaboración con otros se fortalezca y enriquezca el trabajo al interior de las EN.

Ante esto, resulta complicado, desde la gestión educativa poder implementar proyectos e impactar ya que la falta de participación activa de los profesores, en el diseño y desarrollo de proyectos de investigación, así como su correspondiente difusión en publicaciones académicas, limita la generación y difusión del conocimiento.

Las últimas líneas nos llevan a reflexionar sobre, lo que podríamos llamar, el logro de gestiones dirigidas a la sostenibilidad de la EN. La evolución de las exigencias, para las escuelas, tanto internas como externas, han hecho más compleja la gestión de estas instituciones, al implicar la realización de actividades, sí complementarias, pero diversas; es este un entorno, y unas circunstancias en las que planear y programar racionalmente en el espacio y tiempo los recursos, se vuelve crucial, para no quebrar a estas instituciones y sus integrantes.

Referencias bibliográficas

- Clark, D. (s/f). Test estilos de liderazgo de Blake y Mouton. *The Performance Juxtaposition* Site. Recuperado el 1 de julio de 2021, de <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/matrix.html>
- Diario Oficial de la Federación [DOF] (2021), Decreto por el que se expide la Ley General de Educación Superior y se abroga la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021
- Fischman, D. (2012, noviembre 15). Las claves y estrategias para lograr el éxito. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=qHCTBhemezE>
- , (2012, agosto 31). Liderazgo en práctica. Retroalimentación. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=iy4bGeLMlto>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B Grupo Z. http://blogs.fad.unam.mx/asignatura/claudia_mena/wp-content/uploads/2015/08/IntEmoc.pdf
- Lussier, R. N. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Cuarta). Cengage Learning.
- Ramos, B. A. (2020), *El Director Transdisciplinario ante los escenarios de la formación inicial de profesionales de la educación en Baja California*, Documento inédito.
- Sistema Educativo Estatal de Baja California [SEEBC] (2017), Propuesta de Nuevo Modelo Organizacional de Educación Normal, pp.88. Documento inédito.
- Zamboni, L. (2003). *III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*.