

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA IMPLEMENTAR UN MODELO EDUCATIVO POR COMPETENCIAS EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

Badillo Gaona Manuela¹

*Torres Rivera Alma Delia**

*Bonilla Barragán María de Lourdes***

RESUMEN

Este trabajo es resultado de un proyecto que da cuenta de las Estrategias de Gestión Implementadas en una Escuela del Instituto Politécnico Nacional (IPN) para operar un Modelo Educativo por Competencias. El objetivo fue analizar si las acciones adoptadas facilitaron la implementación. La estrategia metodológica consistió en enfoque cualitativo, se utilizó el esquema de las esferas de pertenecía de Denis Jodelet (2008) como método de investigación. La base teórica fueron las Representaciones sociales de Serge Moscovici (1961). Se realizaron entrevistas, para el tratamiento de la información se utilizó el análisis del discurso. El resultado fue la experiencia escrita de la primera Escuela del Instituto Politécnico Nacional que puso en marcha su Modelo Educativo Institucional, así como las acciones de gestión adoptadas para la implementación.

Palabras clave: Representaciones Sociales, Competencias, Estrategia de Gestión, Modelo Educativo.

ABSTRACT

This work is the result of a project that gives an account of the management strategies implemented in a school of the Instituto Politécnico Nacional (IPN) to operate an educational model by competencies. The objective was to examine whether actions taken facilitated implementation. Methodological strategy consisted of qualitative approach, using the scheme of the spheres of belonged of Denis Jodelet (2008) as a method of research. The theoretical basis were social representations of Serge Moscovici (1961). Interviews were conducted, the discourse analysis was used for the treatment of the information. The result was the written experience from the first of the Institute Polytechnic national school which launched its institutional educational model, as well as the management actions taken to implement.

Keywords: Social Representations, Skills, Strategy Management, Educational Model.

¹ **Instituto Politécnico Nacional.

MARCO TEÓRICO

La teoría proporcionó los conceptos principales que condujeron el proyecto y dieron sentido al tema sobre las estrategias de gestión que posibilitaron la puesta en marcha del modelo educativo por competencias en IPN y las representaciones sociales como la teoría que dio sentido al trabajo de campo:

Modelo Educativo

El modelo educativo nacen como respuesta ante un contexto que plantea desafíos y que por ende habrá de ser la base para poder diseñar un modelo que permita que la educación sea dada de manera pertinente, entendiendo que la educación es un bien para la sociedad y que es necesario que se enseñe lo que es adecuado para su desarrollo.

Para comprender la importancia de los modelos educativos se hace necesario contar con un concepto sencillo de modelo el cual se obtiene de la Real Academia Española quien lo define como “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”.

1364

Autores como Cerón (1998) explica que un “Un modelo obedece al descubrimiento de un aspecto de la realidad o de una nueva solución de un problema.” Así, un modelo pretende hacer referencia sobre un algo que ha de ser imitado por considerarse ideal o por representar en sí mismo la respuesta a una problemática a resolver, de ahí que al ser una propuesta teórica cuente con elementos para ilustrar la realidad a la que obedece su nacimiento.

Con respecto a un modelo educativo, se habla de un referente construido a partir del análisis de la realidad educativa y que ha de servir e implementarse para resolver una problemática o una demanda dada:

“Modelo Educativo es la expresión de la manera en que una institución se concibe a la realidad. Modelo educativo es un proceso y la mejor manera de educar en un espacio y contexto determinados, mediante un estructura ideal social de elementos interrelacionados que definen pautas sobre qué y cómo educar, y con el paso del tiempo se manifestará en la construcción y adecuación del conocimiento en cada individuo, quien deberá ser capaz de responder a las necesidades propias y sociales.” (Sánchez, 2013).

Es así como un modelo educativo apoya a las Instituciones Educativas para poder responder de forma adecuada a las demandas, pero sin duda es el estudiante quien recibe el beneficio de que se le ofrezca un modelo que haya nacido con base en una visión clara de la realidad.

Jesús Salvador Cerón (2013) maneja un concepto con iguales implicaciones, respecto a la manera como los modelos se elaboran para servir a los centros escolares: “Son visiones sintéticas de teorías o enfoques pedagógicos que orientan a los especialistas y a los profesores en la elaboración y el análisis de los programas de estudio-, en la sistematización del proceso enseñanza aprendizaje, o bien, en la comprensión de alguna parte de un programa de estudio”.

“El modelo educativo es la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución profesa y que sirve de referencia para todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), a fin de hacer realidad su proyecto educativo. El modelo educativo se define en congruencia con lo que la universidad es (misión) y lo que aspira a ser (visión)” (Tunnermann, 2008).

Así, un modelo educativo se crea a partir del análisis de la realidad y de las necesidades, problemáticas y desafíos que ésta presenta. Una institución educativa con base en el análisis ha de plantearse cuál es la forma de responder a las demandas planteadas por el contexto, y esto permeará en todo su quehacer educativo.

Respecto a estos significados, los modelos educativos son efectuados por las instituciones y son ellas mismas las que habrán de propiciar que todos los elementos y actores implicados para su desarrollo funcionen, es decir que su acción sea para y por el modelo.

Competencias

Sladogna (2000), Perrenoud (2004), Badilla (c.f.), Sacristán (2008), Proyecto Tuning para América Latina (2004-2008), coinciden en que, en el concepto por competencias hay planteamientos que se toman como base en su constructo: a) reaccionan ante aprendizajes academicistas, b) enfoque utilitarista; en las que el dominio de determinadas destrezas o habilidades es la condición primordial del sentido de la formación, c) enfoque de la funcionalidad, que es la meta de toda educación: capacitación, conductual, intelectuales, de comunicación, d) ser integrador por el ser humano, puede integrar y movilizar sistemas de conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes, motivaciones y valores, e) se orientan a la solución de satisfacción de necesidades cognitivas y profesionales, y f) se expresa en el desempeño de toma de decisiones y solución de problemas en la esfera del trabajo. Los autores concluyen que las competencias no se pueden reducir sólo al desempeño laboral, ni sólo a la

apropiación de conocimientos, abarca el conjunto de capacidades que se desarrollan a través de procesos para que las personas sean competentes para realizar múltiples acciones (sociales, cognitivas, culturales, afectivas, laborales, productivas), es una capacidad que es susceptible de ser desarrollada y construida a partir de motivaciones internas de cada quien.

Para Ravitsky (2002) la competencia es un conjunto de conocimientos, de saber hacer y de comportamientos puestos en práctica de modo oportuno en una situación de trabajo. En tanto que la competencia profesional es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo (CONOCER, México).

El concepto de competencia de acuerdo con el proyecto DeSeCo de la OCDE (Hersh, 2002):

«Una competencia es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales o para realizar una actividad o una tarea [...] Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos (incluyendo el conocimiento tácito), motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y de comportamiento que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz.»

1366

La competencia es una convergencia de los comportamientos sociales y las habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo un papel, un desempeño, una actividad o tarea (Argudín, 2006).

En la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) se define a la competencia como una construcción social compuesta de aprendizajes significativos en donde se combinan atributos tales como conocimientos, actitudes valores y habilidades, con las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Competencia entonces es una interacción reflexiva y funcional de saberes (cognitivos, procedimentales, actitudinales y metacognitivos) enmarcada en principios valórales, que genera evidencias articuladas y potencia actuaciones transferibles a distintos contextos, apoyadas en conocimiento situacional, identificados a través de evidencias transformadoras de la realidad.

En las definiciones expuestas se pueden apreciar tres componentes básicos:

- Atributos de las personas (conocimientos saberes, capacidades, aptitudes, actitudes, valores, motivos, habilidades, etc.).
- Acciones: ponen en juego o movilizan dichos atributos (desempeño. realización, conducta, ejercicio de actividades, desarrollo, rendimiento, operacionalización y ejecución).
- Objetivo (alude a la movilización de atributos (exigencias de la producción y el empleo, resultados esperados, tarea función requerida, desempeño satisfactorio, eficiente, eficaz y exitoso).

Finalmente, el concepto por competencia es bastante amplio, integra conocimientos, potencialidades, habilidades, destrezas, prácticas y acciones de diversa índole (personales, colectivas, afectivas, sociales, culturales) en los diferentes escenarios de aprendizaje y desempeño, por lo tanto la integración de los componentes señalados da como resultado el concepto que sustento la investigación expuesta y el cual alude a la competencia docente como una construcción en la que convergen atributos cognitivos, procedimentales, actitudinales y metacognitivos tal y como lo señala la UNAM.

Estrategias de Gestión

Determinar los significados de Estrategia y Gestión fue para esclarecer el punto de vista enfocado hacia las estrategias de gestión en el proceso de la puesta en ejecución de un modelo educativo.

“Estrategia” es un concepto que a lo largo de los años ha estado expuesto a usarse de diferentes maneras y contextos, palabra griega antigua (estrategos y estratego) ligada al ámbito militar que significa: “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. Estas raíces del término estrategia tiene un atractivo evidente por lo que implica la ejecución de cualquier tarea debidamente planeada y la utilización de los recursos para alcanzar los objetivos. Algunos autores actuales ligan a las estrategias con los negocios por el enfoque dirigido a la planeación y a la definición de objetivos para tratar de encontrar la adecuación más conveniente entre el ambiente de la empresa y los recursos. Mintzberg, Brian y Voyer definen estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (1997: 1-15).

Este concepto se utiliza con mucha frecuencia en el ámbito empresarial y educativo por la importancia de su aplicación, en acciones con diferentes expresiones como estrategias políticas, estrategias de ventas, estrategias de enseñanza y en cientos asuntos más, las estrategias están asociadas con la capacidad de maniobra, con el poder de realizar determinada acción, con la pericia, con las

habilidades y aptitudes de manera muy especial, como un asunto colectivo y amigable, y de esa manera desempeñarse con éxito en alguna práctica (Monereo, C., Castello, M., Clarina, M., Palma, M. y Pérez M. L., 2007: 11-23).

Por otra parte a la “gestión” se le tomar como un concepto aparte de las concepciones administrativas, aun teniendo relación, para Casassus (2000) la gestión es: “la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. O dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea”. Bajo esta concepción, la ejecución de un modelo requiere mucho más que la existencia de recursos, implica un esfuerzo más intelectual que manual para convertirlos en agentes transformadores orientados a los resultados, de ahí que la gestión sea indispensable: sin ella sólo se dispone de lo necesario pero no de lo fundamental y por ello la gestión debe permear el quehacer de la organización.

La gestión es un concepto que debe entenderse fuera de lo administrativo pero no deja de ser imperativo en éste. Para Antúnez (1993: 59-69) la gestión es un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución objetivos, movilización que involucra a la infraestructura en general: humana, financiera y material, sin embargo para la cuestión escolar, la gestión se relaciona con el ámbito administrativo en su sentido económico, de documentación y burocrático, por lo cual se considera una competencia que han de tener aquellos actores que se relacionen con los recursos que se disponen, pero sobre todo, con quienes dirigen la institución.

La gestión así, necesita ser comprendida por aquellos que dentro del accionar de sus puestos movilizan recursos para la ejecución del modelo educativo planteado, es decir, la gestión involucra lo humano:

“Gestión supone el ejercicio del mando de acuerdo con un tipo específico de pensamiento directivo que guían las decisiones del personal directivo responsable de la gerencia, así como el ejercicio del liderazgo orientado hacia la articulación de los ámbitos convencionales de la administración con los elementos de la organización como estructura, orientándolos hacia el cumplimiento de la misión escolar” (Álvarez, Topete & Abundes, 2011).

Las estrategias de gestión se constituyen por tener peculiares condiciones y capacidades de articular los recursos disponibles para cumplir con los objetivos de una potencia innata o adquirida que permite planear, organizar, y orientar las acciones de manera adecuada y eficaz para afrontar situaciones concretas.

Representaciones sociales

La teoría de las representaciones sociales, formulada originalmente por Serge Moscovici en 1961 estuvo influenciada de perspectivas dinámicas, abiertas a la heterogeneidad del pensamiento, la cultura y la acción social que caracterizan a las sociedades modernas (aunque en algunas investigaciones empíricas o formulaciones teóricas se ratifique el concepto y se destaque su carácter consensual). Desde una visión dinámica, las Representaciones Sociales se conciben como una red de conceptos e imágenes interactuantes cuyos contenidos evolucionan continuamente a través del tiempo y el espacio. Cómo evolucione la red depende de la complejidad y velocidad de las comunicaciones y de la comunicación mediática disponible. Sus características sociales están determinadas por las interacciones entre individuos y/o grupos, y el efecto que tienen unos sobre otros como una función de vinculación que los mantiene unidos. Desde sus primeras aportaciones teóricas se pueden encontrar diversas afirmaciones que reconocen la elaboración contextual de las representaciones sociales y, actualmente, se están creando nuevas interpretaciones e hipótesis para comprender mejor su naturaleza pragmática (Rodríguez Salazar, Enero-Junio 2011). A decir de Rodríguez (2011) entre los diferentes señalamientos teóricos sobre sus variaciones contextuales, Moscovici ha planteado: “Básicamente pienso que, justo como el lenguaje es polisémico, entonces el conocimiento es polifásico. Esto significa en primer lugar que las personas están habilitadas para usar diferentes modos de pensamiento y diferentes representaciones acordes con un grupo particular de pertenencia y el contexto en que se está en ese momento”. Moscovici asume que hay tres elementos que constantemente regulan la elección de una forma de pensamiento sobre otra y, se podría agregar, de una representación sobre otra. Estos elementos son: i) el contexto; ii) las normas; y iii) las metas. Este planteamiento ha sido también discutido y analizado de manera muy pertinente por diferentes investigadores, quienes postulan que las representaciones sociales tienen una naturaleza pragmática, de modo que “si la representación es un acto dirigido hacia el logro de metas dentro de un contexto específico, al variar los contextos y las metas perseguidas, las representaciones también varían”

Lo mismo afirma Denise Jodelet, al señalar que las representaciones sociales son “una clase de conocimiento, socialmente construido y compartido, que tiene propósitos pragmáticos y contribuye a la construcción de una realidad común en una comunidad” cuando plantea que “contextos diferentes evocan distintas representaciones sociales en la misma persona” (Rodríguez Salazar, Enero-Junio 2011).

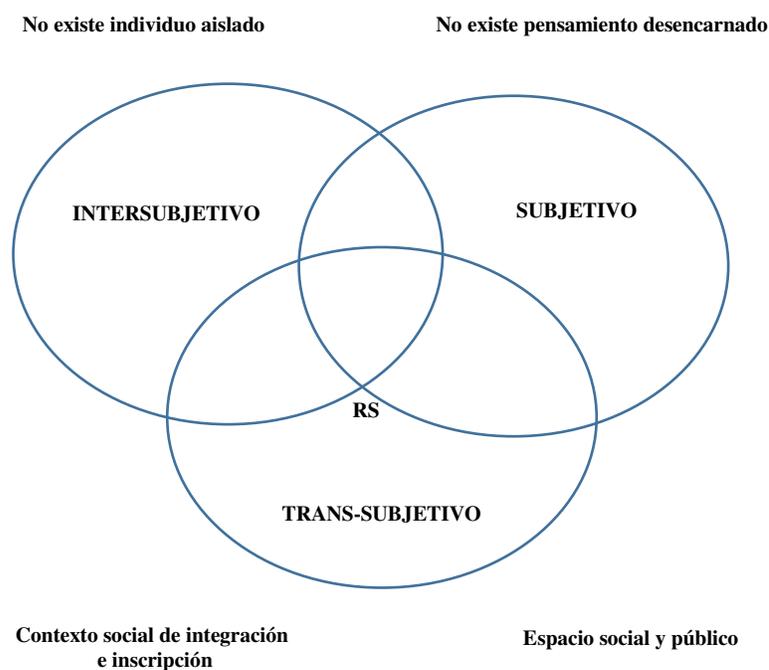
Las representaciones sociales, entonces, no son estructuras mentales independientes de las situaciones en que se ponen en juego para guiar o justificar la acción. No suelen tener, en este sentido, una validez

transituacional. Es el contexto de interacción social el que activa ciertas zonas de una representación social, o podría ser, una representación social en lugar de otra. Dos factores importantes de dicho contexto son: las cogniciones sobre los otros (creencias y valores acerca de lo que piensan, hacen, y valoran otros agentes o grupos sociales) y las relaciones sociales relevantes en que están implicadas las personas en un ámbito de acción determinado (vínculos sociales, identidades grupales). Esto último es significativo porque, como lo plantean Wagner & Kronberger, “las representaciones sociales son socialmente construidas, culturalmente correctas en su propio sentido, y funcionales en la vida social diaria” (Rodríguez Salazar, Enero-Junio 2011). Esta idea de que son culturalmente correctas, significa que están en armonía con lo socialmente deseable. Y si esto es así, es porque las cogniciones, como los discursos, son vulnerables a los vínculos sociales relevantes que mantiene un actor en un momento dado. Esto implica que, al pensar o hablar sobre un objeto específico, se tiende a ser sensible a las reacciones de los otros con quienes se mantienen relaciones significativas. En este sentido, las representaciones sociales no sólo orientan la acción, sino que también sirven para justificarla. Estas representaciones serían sociales porque constituyen articulaciones de sentido orientadas a los demás. No serían únicamente motores cognitivos de la acción con un origen social, sino también representaciones dramáticas tendentes a crear una imagen favorable del sí mismo en el grupo social relevante de un determinado contexto (Rodríguez Salazar, Enero-Junio 2011).

1370

A partir de la propuesta de Moscovici, Denis Jodelet (2008) desarrolla el esquema de las “tres esferas o universo de pertenencia” (figura 1) que consiste en un sistema de representaciones que orientan las prácticas colectivas asegurando el vínculo social y la identidad colectiva, así mismo, remite al espacio social y público donde circulan representaciones de origen diversos como el marco impuesto por el funcionamiento institucional y las hegemonías ideológicas, atravesando los espacios de vida locales, las esferas por tanto se constituyen en el medio ambiente donde están inmersos los individuos.

Figura 1. Las Esferas de Pertenencia de las Representaciones Sociales



Fuente: Jodelet D. 2008

La teoría de Jodelet, implica la red de creencias e imágenes que emergen en el marco de una comunidad cultural local, o un grupo social específico, también circulan en una escala transubjetiva, integrada en su propuesta que consiste en las tres esferas de referencia de las representaciones sociales, i) la esfera de la subjetividad, que sitúa al sujeto en los procesos mediante los cuales se apropia y construye representaciones en conexión con sus experiencias y vivencias individuales; ii) la esfera de la intersubjetividad, en la que las representaciones son construidas en la interacción entre individuos, a través de la comunicación verbal y la negociación de sentidos en un grupo o comunidad local; y iii) la esfera tran-subjetiva, que se refiere al espacio social y público donde circulan representaciones que cruzan los espacios locales de vida.

METODOLOGÍA

El esquema de las tres esferas o universo de pertenencia de Denise Jodelet (2008: 50) se utilizó como método de investigación en el enfoque cualitativo. El soporte teórico fueron las Representaciones Sociales de Serge Moscovici (1961). Mediante el proceso metodológico se definieron las modalidades de la acción transformadora en cuanto a las estrategias de gestión para la implementación del modelo educativo por competencias cuyo aspecto lo constituye el pensamiento de los sujetos

involucrados (autoridades), para ello se privilegio el análisis cultural y de interacción social a través de la entrevista a profundidad.

Lugar y Tiempo

Para efecto de una mayor confiabilidad del trabajo y como una estrategia para sistematizar las acciones de gestión en cuanto a la experiencia vivida, se eligió a la ESCA Sto. Tomás Unidad académica (escuela) del Instituto Politécnico Nacional por ser la primera que logró la autorización de la Comisión de Planes y Programas del Consejo General Consultivo del IPN para que en 2008 se implementará el Modelo Educativo Institucional. El periodo de estudio fue de 2010 al 2013 en virtud de que los actores principales y responsables de la toma de desiciones se encontraban en funciones, además se contaba con dos años de haber iniciado el proceso de la puesta en marcha del Modelo en la Escuela surgiendo en consecuencia una serie de problemas y necesidades que demandaban diferentes estrategias de gestión.

Sujetos de la Investigación:

Titular de la Dirección de la ESCA Sto. Tomás

Titular de la Subdirección Académica

Titular del Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico

Un jefe de carrera

(El criterio de selección fue que se encontraran dentro del organigrama de la Escuela con poder de decisión).

Categorías de análisis:

Las categorías y subcategorías se determinaron a partir de la indagatoria teórica respecto al tema de la investigación, el resultado se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Categorías y subcategorías

Categorías	Subcategorías	Teoría
Gestión		<p>“Gestión consiste en dar los pasos necesarios para la consecución de una cosa” (Graciela Frigerio en Cara y Ceca: elementos para la gestión, 1993).</p> <p>La gestión es un proceso que vincula, bajo la animación y orientación del liderazgo, los ámbitos de la administración con los de la organización formal y no formal, orientándolos hacia el cumplimiento de la misión institucional y el logro oportuno y eficaz de los objetivos y metas de los planes, programas y proyectos de desarrollo institucional (Isaías Álvarez en “Liderazgo de gestión y calidad de la educación básica”, 2002).</p>
	Académica	<p>Gestión escolar es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en – con – para la comunidad educativa. Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país (SEP: Antología: la Gestión Educativa, 2000).</p> <p>Gestión escolar “es un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico” (Juan Carlos Tedesco en Planeación educativa: normativa y situacional, 1999).</p> <p>La gestión escolar no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos (Pilar Posner: “El director como gestor de aprendizajes escolares”, 1998).</p> <p>Gestión escolar es la aplicación ordenada y sistemática del saber al saber, lo que corresponde perfectamente con la finalidad de los centros educativos, implicados con el saber, el saber hacer y el saber ser, siendo el proceso de enseñanza – aprendizaje la razón de ser de dichos centros (Peter Druker en La calidad de la educación, 1999).</p>
Liderazgo	Académico	<p>Logra organizar el desempeño o funcionamiento real de los roles a quienes la integran, cohesiona internamente y permite establecer relaciones interpersonales dinámicas, es decir, logran tener un espacio propio, una presencia y un rol positivo el cual tendrán que desarrollar con autonomía y responsabilidad.</p> <p>Actividades que desarrollan los integrantes de la comunidad escolar, para satisfacer sus necesidades, intereses y expectativas individuales y colectivas, que tienen que ver con mejorar las condiciones del trabajo que realizan, de allegarse materiales y demás recursos que faciliten el desempeño docente. Por lo tanto, no es una acción individual, parte del consenso del grupo., sin embargo, la presencia de prejuicios en los hábitos y actitudes escolares, hace que se descuente en un primer momento, de la gestión institucional, Peter Druker (2005)</p>
	Pedagógico	<p>Participación de autoridades, profesores y estudiantes en la elaboración y aplicación de sus proyectos formativos (Ezpeleta, J. Furlán, en La Gestión Pedagógica de la escuela, 1992).</p>
Cultura	Identidad	<p>cultura es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cuales quiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembros de la sociedad, Giménez (2005) quien retoma el concepto de Edward B. Tylor contenida en su Primitive Culture, publicado en 1871.</p>

Fuente. Derivado de la revisión teórica

Supuesto de Trabajo:

En el IPN las condiciones internas son distintas en cada una de las unidades académicas e instintos de investigación, por tanto la necesidad de saber ¿qué acciones de gestión han realizado las escuelas de IPN para implementar y/o operar el Modelo Educativo Institucional (MEI) y si esas acciones han incidido en los docentes para su trabajo áulico?, y de esta manera determinar si el MEI ha orientado el cambio hacia una nueva estructura y transformación de cultura de la comunidad académica como un elemento que incida en el incremento de la calidad del procesos educativo.

Instrumento:

Por el carácter cualitativo de la investigación se optó por la entrevista a profundidad, cuyo guion se deriva de una matriz de preguntas (tabla 1) construida a partir de las categorías y subcategorías de análisis cuyo eje recto lo determinó las acciones de gestión como objeto de estudio.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Tratamiento de la información.

Para el proyecto se realizaron entrevistas, la información obtenida se trasladó al software Atlas TI, el resultado fue la creación de redes y su asociación a partir de códigos de análisis previamente establecidos. Con Atlas TI se privilegia los análisis cualitativos a partir de la esquematización de la información. El resultado consistió en dar cuenta de los testimonios de los actores clave.

Lo primero que se hizo fue establecer los códigos y el tipo de código correspondiente a las categorías y subcategorías de análisis, el resultado se muestra en el tabla 2.

Tabla 2. Códigos de análisis

Categorías	Subcategorías	Códigos de análisis	Tipos de código
Gestión	Académica	Detonador de estrategia problemática fallida	Descriptivos, escriben la situación.
		Gestión escolar	Implican la atribución de una clase de fenómeno a un segmento de texto.
		Impacto del MEI	Descriptivo e inferencial.
		Importancia del Depto. De Innovación y Evaluación	Inferencial
Liderazgo	Académico	Liderazgo	Interpretativos, que como su nombre lo indica, implican mayor interpretación, y a su vez, mayor conocimiento de los datos.
	Pedagógico		
Cultura	Identidad	Cultura de la comunidad actitudes	Interpretativos, que como su nombre lo indica, implican mayor interpretación, y a su vez, mayor conocimiento de los datos.

Fuente. Derivado de las categorías y subcategorías

A decir de los códigos, estos son etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información descriptiva o inferencial compilada durante una investigación. En otras palabras, son recursos mnemónicos utilizados para identificar o marcar los temas específicos en un texto (Fernández, Núñez, 2006:1), codificar entonces, significa concentrar las ideas, conceptos o temas similares o descubiertos a partir de la información obtenida, es un ejercicio pleno de interpretación social a partir de las tres esferas de Jodelet, (2008:51), subjetivo (sujeto), intersubjetivo (interacción entre sujetos) y tran-subjetivo (espacio social y publico). Los códigos antes señalados se utilizaron

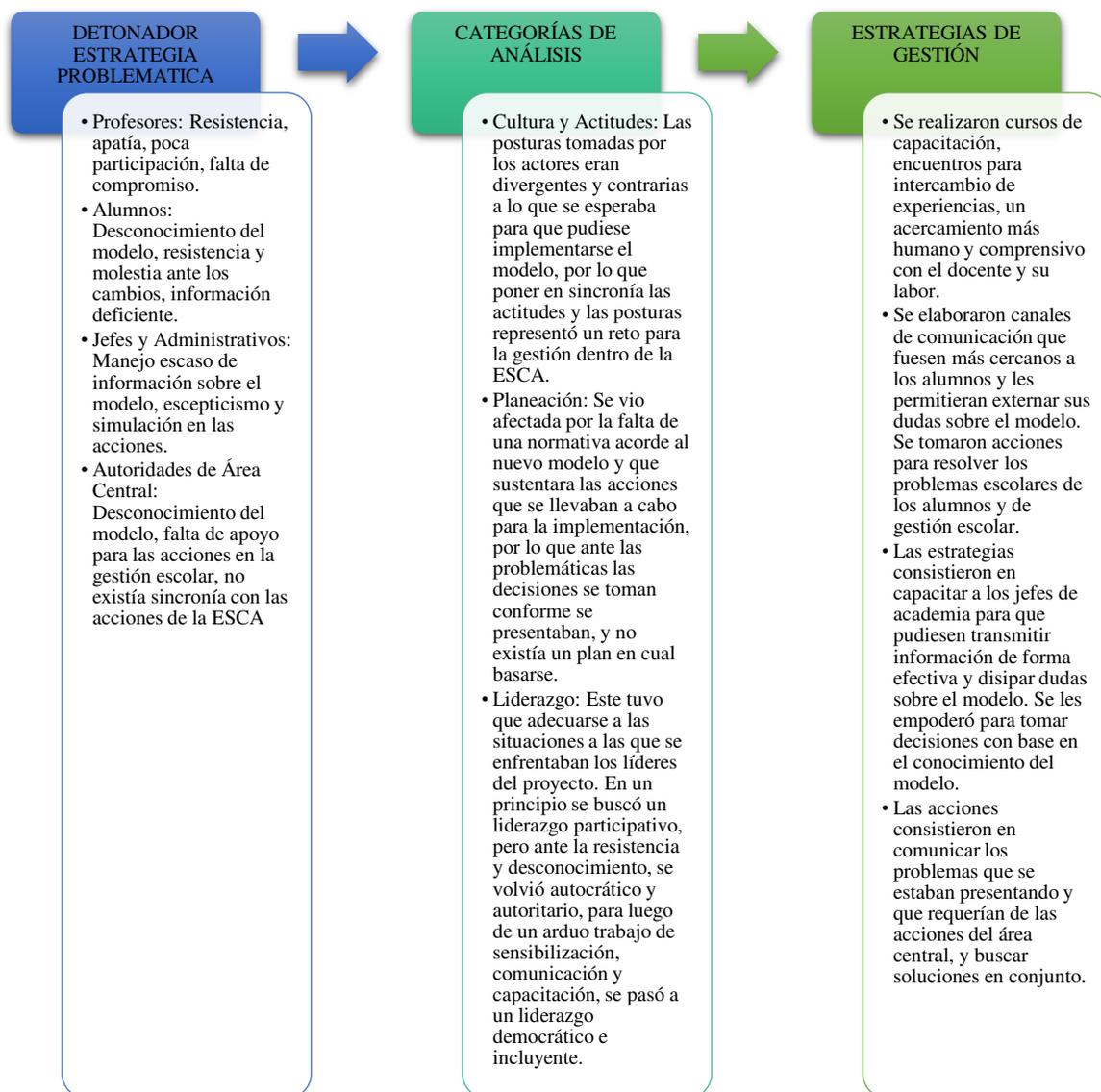
para organizar y analizar la información de manera que dejaron al descubierto las experiencias y estrategias seguidas para la implementación del Modelo Educativo Institucional en la ESCA Sto. Tomás.

Uno ejemplo de asociación se presenta con el código “estrategia de gestión” del cual se deriva el código “estrategia de gestión escolar” que a su vez nace del código detonador “estrategia-problemática”, relación de códigos cuyo análisis deja ver que de una situación problemática se implementa una acción. Para dar muestra de la asociación se extrae un ejemplo de una áreas de la estructura de la ESCA Sto. Tomás “Control Escolar” que realizo cambios en el sistema informático que permitió insertar todo lo relativo al Modelo Educativo que estaba en proceso de implementación a raíz de la noción limitada de la Dirección de Educación Superior (DES) y la Dirección de Administración Escolar (DAE) respecto al proceso, dicha especificidad se observa en una cita textual de un actor clave que a la letra dice, *“Pero la DES y la DAE, ellos no tenían noción de lo que era el modelo educativo y en Control Escolar se tuvieron que hacer cambios en el sistema informático, y demás para poder dar cabida a lo que es el modelo educativo. Yo creo que muchos de los logros para la modalidad a distancia los dio la ESCASTO como escuela”*. La red tiene relación con el código de liderazgo que a su vez impacto en la estrategia de gestión escolar. El código “liderazgo” es transversal debido a que cruza con los demás códigos en cuanto a la toma de decisiones.

1375

Derivado de lo anterior surgió una red conceptual (figura 2) que dio sentido a la relación de códigos que hicieron comprensible lo ocurrido en la implementación del MEI y las acciones llevadas a cabo por las autoridades, así como su impacto y consecuencias.

Figura 2. Código-categorías-estrategias de gestión



Fuente. Derivado de la relación de redes realizadas de ATLAS TI.

Análisis

A través del esquemas tripartito de Jodelet (2008) se da cuenta de la experiencia de la ESCA Sto. Tomás a partir de las decisiones y acciones que las autoridades de la escuela dictaron en 2008 para implementar el Modelo Educativo Institucional (MEI) que a la fecha sigue vigente.

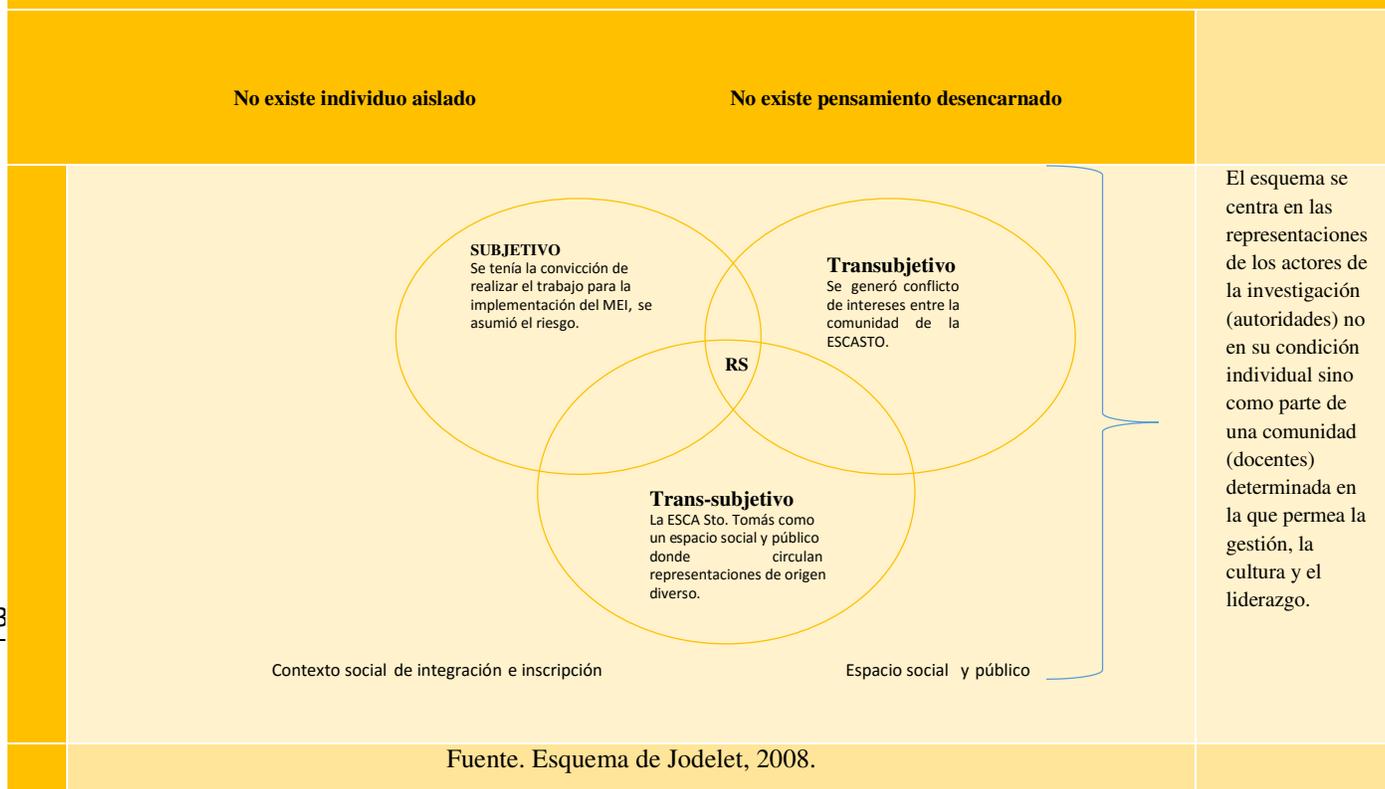
El análisis parte de que toda representación es la representación de un objeto y de un sujeto, el esquema referido toma al sujeto pensante y por tanto el que actúa, sujeto que se concibe no como individuo aislado sino como actor social activo por los diferentes aspectos de la vida cotidiana que se desarrolla en un contexto social de interacción y de inscripción (Jodelet, 2008: 51). El análisis del “Proyecto de Estrategias de Gestión” se centra en las representaciones de los actores de la investigación (autoridades) en su condición individual y como parte de una comunidad determinada (docentes) en la que permea la gestión, la cultura y el liderazgo.

Las esferas y su aplicación en el proyecto “Estrategias de Gestión”

El argumento de Jodelet (2008) ante la subjetividad es que permite la comprensión de las representaciones que son siempre de alguien, a través de su estudio acceder a los significados que los sujetos en lo individual o en colectivo atribuyen a un acontecimiento, de ahí que la autoridad de la ESCASTO en lo individual se haya comprometido con el modelo educativo que el IPN adopto en 2004 y para el 2008 lo pone en marcha articulando sensibilidades, interese, deseos y emociones de la comunidad. En cuanto a la intersubjetividad ésta remite a situaciones que en un contexto determinado contribuyen a establecer representaciones elaboradas en la interacción entre sujetos a través de la comunicación verbal directa, y la posibilidad de creación de significados o de resignificaciones consensuales. Con respecto a ésta esfera la interacción entre la autoridad y la comunidad docente en la ESCA Sto. Tomás se tornó tensa y conflictiva debido a que los docentes no encontraban significado en el cambio de modelo educativo e incomprensión respecto al nuevo papel que desempeñarían el proceso de enseñanza en su trabajo áulico, situación que permeo el dialogo confrontando ideas en busca de una posibilidad para crear significados o de resignificaciones consensuales, de ahí que en la actualidad la escuela opera de alguna manera armónica. La esfera de la trans-subjetividad se sitúa en relación con la intersubjetividad y con la subjetividad y remite a todo lo que es común para los miembros de un mismo colectivo. Remite, igualmente al espacio social y público donde circulan representaciones de origen diverso, esta esfera constituye una especie de medio ambiente donde están inmersos los individuos (Jodelet, 2008: 51-53). La composición de la comunidad de la ESCASTO en

la esfera trans-subjetividad se integra por docentes de la antigua y nueva guardia², con experiencias formativas y laborales diferentes que comparten un mismo espacio (figura 3).

Figura 3. Las esferas y el proyecto “Estrategias de Gestión”



Jodelet señala que la validez científica de los estudios sobre representaciones sociales son las consecuencias derivadas del análisis del significado y la envergadura del acontecimiento en sí (2007: 55). En ese sentido, “Una consecuencia derivada de la adopción del Modelo Educativo por el IPN fue que la ESCASTO lo implementará en 2008 convirtiendo esa experiencia en una realidad que es obligado revisar por aquellas unidades académicas que estén intentando su implementación y por todas aquellas instituciones educativas en México que estén en situaciones similares.

RESULTADOS

Derivado del proyecto surge un documento cuya riqueza radica en la experiencia de la ESCA Sto. Tomás como la primera unidad académica del Instituto Politécnico Nacional que implementó el Modelos Educativo Institucional basado en competencias. El documento presenta las estrategias de gestión puestas en marcha por las autoridades para la implementación (tabla 3) convirtiendo a la

² Docentes con esquema de enseñanza conductista y docentes cuya enseñanza es constructivista.

escuela como el único referente respecto al proceso, que bien puede ser aprovechada por otras unidades académicas del Instituto u otras escuelas que tengan procesos similares.

Tabla 3. Estrategias de gestión para la implementación del MEI en la ESCA Sto. Tomás

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN
Se propusieron cursos de capacitación para docentes acorde a lo que se necesitaba en ese momento. Se propiciaron Encuentros para intercambio de experiencias. Se generó un acercamiento más humano y comprensivo con el docente y su labor.
Se generaron canales de comunicación que fuesen más cercanos a los alumnos y les permitieran externar sus dudas sobre el modelo. Se tomaron acciones para resolver problemas escolares y de gestión escolar.
Se capacito a los jefes de academia para que pudieran dar información de forma efectiva y disipar dudas sobre el modelo. Se empoderó a los jefes de carrera para tomar decisiones con base en el conocimiento del modelo.
Se comunicaron a la Área Central del IPN los problemas que se iban presentando que requerían de acción inmediata y de no fácil resolución en aras de buscar soluciones conjuntas.

Fuente. Derivado de las entrevistas.

CONCLUSIONES

1379

A través del proyecto se observó como las autoridades de la ESCASTO en lo individual decidieron las estrategias a seguir para que se implementara el MEI, posterior a eso se reunieron con el colectivo docente para informar del cambio de modelo educativo. Cambio que desencadenó una serie de situaciones y efectos negativos debido a que sintieron imposición por parte de la autoridad, además refieren que no se les tomo en cuenta en y para el proceso. El análisis de dichos debates expuso las posiciones y hechos que dieron cuenta de la situación dada por la comunidad -decisiones y conflicto- y que no necesariamente fueron compatibles o acumulables -entre ambas posturas- en la construcción de las condiciones requerida para la implementación.

La aportación principal del proyecto es un documento que describe la experiencia de la escuela, en él se destacan las estrategias que las autoridades pusieron en juego a pesar de que no había una planeación previa para iniciar el cambio, las acciones se fueron dando en la marcha.

El liderazgo fue algo que permeo todo el tiempo, es una acción transversal que involucro a todos, desde el área central del IPN hasta las áreas de la escuela involucradas en el proceso (dirección, subdirección académica, departamentos de evaluación y formación). Liderazgo que se adecuó a las situaciones dadas de tal suerte que se dieron discusiones fuertes con los líderes inmersos en el proceso,

ante esa situación y con un pensamiento de gestión se ejerció un liderazgo participativo pero ante el desconocimiento se dio la resistencia de los docentes, en consecuencia se pasa a un liderazgo autocrático y autoritario. Después de un arduo y largo trabajo de sensibilización, comunicación y capacitación se pasó a un liderazgo democrático e incluyente, en consecuencia la comunidad empezó a sentirse participe de manera general aún y cuando siguen permeando diferencias entre docentes y autoridad, por lo que se ha hecho necesario un trabajo permanente que incida en la comunidad para su trabajo áulico, esto se dio gracias al programa de formación y actualización como una estrategias que sigue favoreciendo a la comunidad y que ha permeado en el docente lento pero constante.

REFERENCIAS

Álvarez, I., Topete, C. y Abundes. A. M. (2011). El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf

Antúñez, S. (1993). Hacia una gestión autónoma del centro escolar. En *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: ICE/Horsori.

Argudín, Y. (2006). *Educación basada en competencias nociones y antecedentes*. México: Trilla.

Badilla, L. (s.f.). Documentos sobre algunos aportes al concepto de competencias desde la perspectiva de América Latina. Informe Tuning para América Latina. <http://www.upeu.edu.pe/ea/archivos/8-3-TUNING-aportes-concepto-competencia.pdf>

Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Unesco.

Cerón, S. (1998). *Un modelo educativo para México*. México: Santillana.

Cerón, S. (2013). *Modelo Educativo basado en competencias*. México: Trillas.

Hersh, S. L., et al. (2002). Proyectos sobre competencias en el contexto de la (SEDECO-OCDE). Análisis de base teórica y conceptual: OCDE. <http://cholonautas.edu.pe/modulo/upload/tallmosc.pdf>

Jodelet, D. (2008). El movimiento de retorno al sujeto y el enfoque de las representaciones sociales. *Cultura y Representaciones Sociales*. <http://www.culturayrs.org.mx/revista/num5/Jodelet.pdf>

Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, Q. J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, Procesos y Casos*. México: PEARSON.

Monereo, C., Castello, M., Clarina, M., Palma, M. y Pérez M. L. (2007). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje: Formación del profesorado y aplicación en la escuela*. 12ª. Ed. España: Editorial Graó.

Moscovici, S. (1961). *La representación social: Un concepto perdido*. Obtenido de Instituto de Estudios Peruanos.

Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó.

Proyecto Tuning para América Latina 2004-2008.
http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

Ravitsky, M. (2002). *Metodología Francesa: diseño de una acción de capacitación*.

Proyecto ETFP. Conferencia Magistral. III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina. La Habana.

Rodríguez Salazar, T. (Enero-Junio 2011). Discusiones teórico-metodológicas sobre el carácter contextual de las representaciones sociales. *Sinéctica. Revista electrónica de educación*, 1-12.

Sacristán, G. J. (comp.) (2008). *Educación por competencias, ¿qué hay de nuevo?*. Madrid: Morata.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56712875016#>

Sánchez Sánchez, L.V. (2013). *Los modelos educativos en el mundo*. México: Trillas.

Sladogna, M. G. (2000). Una mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. La experiencia Argentina. En CINTERFOR-OIT. (mayo-agosto de 2000).

Competencias laborales en la formación profesional. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. 149.

Tunermann, C. (2008). *Modelos educativos y académicos*. Nicaragua.

Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

