

Nombre del documento:

Gestión escolar innovadora. El efecto de la gestión de la comunicación organizacional en la calidad del desempeño docente

Autor:

Jaime Arturo González Jaramillo

Tipo de Educación:

Básica

Nivel educativo:

Secundaria

Tipología:

Artículo de divulgación

Fecha de elaboración:

Mayo del 2020.

GESTIÓN ESCOLAR INNOVADORA
**El efecto de la gestión de la comunicación organizacional en la calidad del
desempeño docente**

Jaime Arturo González Jaramillo

Contenido.

Introducción: el tema de la calidad en la educación; I. Esbozo de las causas de la baja calidad de la educación; II. Consecuencias de la baja calidad educativa; III. ¿Qué alternativas se han puesto en marcha para mejorar la calidad de la educación?; IV. Gestión innovadora en las instituciones (organizaciones) educativas como un camino para elevar la calidad en la educación; V. Posibilidades de la gestión de la comunicación organizacional en instituciones educativas: el modelo educativo 2017 y los principios de la Nueva Escuela Mexicana.

Introducción: el tema de la calidad en la educación.

En las últimas décadas, las transformaciones de los sistemas económicos a nivel mundial han influido de manera importante sobre lo que la educación formal debe ofrecer, con objeto de garantizar la construcción de una mejor sociedad que, a su vez, permita mejorar la calidad de vida, así como el logro de la equidad y la inclusión. Es a través de un servicio educativo de calidad al alcance de todos los sectores sociales que se favorece el desarrollo humano en todas sus dimensiones.

Abordar el tema de la calidad en la educación, sin embargo, cruza todos los niveles y modalidades educativas formales o no formales, tanto a nivel regional como internacional (Schmelkes, 1994), lo que implica reconocer las acciones y las experiencias exitosas no solamente en el ámbito de la educación a nivel local y en otras regiones del mundo, sino observar, adaptar y proponer los modelos de otros contextos en los que la calidad se alcanza con la ordenación sistemática del

trabajo de los miembros de una organización, lo que también incluye en definición a las instituciones educativas como organizaciones.

En relación con lo anterior, una pregunta de análisis del informe de la UNESCO-OREAL 2008, *Situación educativa de América Latina y el Caribe* es la siguiente: ¿Son las experiencias educativas relevantes dados los fines de la educación y los desafíos del mundo contemporáneo? Y esta cuestión no solamente debería ser respondida en función de los estudiantes, ¿la experiencia de la educación es relevante para los docentes y los directivos de las instituciones educativas? (UNESCO, 2008)

Este documento aborda una de las alternativas que se han seguido en diferentes regiones del mundo para elevar la calidad de la educación: la gestión escolar de calidad y la participación docente. Se presentan en primer lugar las principales causas y consecuencias de la baja calidad en la educación, en forma resumida. Posteriormente, se exponen las estrategias emprendidas y las sugerencias que tienen como propósito elevar la calidad educativa; y se concluye con la focalización en la gestión de la comunicación en las organizaciones educativas como innovación y un camino para elevar la calidad de la educación o alcanzar la excelencia educativa, siguiendo la propuesta de Sylvia Schmelkes hecha en sus publicaciones de 1994 y 2001, la adaptación del Modelo de Calidad Total del ámbito empresarial a la educación, así como las posibilidades del Plan de Estudios de Educación Básica 2017 y los principios de la Nueva Escuela Mexicana, planteados en el 2019.

I. Esbozo de las causas de la baja calidad de la educación

La calidad de la educación implica una medición cuantitativa y cualitativa, el seguimiento de un proceso que se desarrolla con la dependencia de distintas instancias, acontecimientos y toma de decisiones; su denotación exige estadísticas, datos duros a través de los cuáles pueda evaluarse la calidad en el

servicio de la educación. Una educación de calidad se presenta como la meta, el resultado último de un programa, un plan, una serie de políticas. El concepto de calidad es inclusivo, no así las acciones que se han emprendido para alcanzarla. Esta afirmación tiene implicaciones importantes pues conlleva a pensar en los aspectos o propósitos que deben prevalecer para el sistema educativo con el fin de alcanzar la calidad, pues

en lo que se refiere a las principales medidas de éxito —calidad, equidad y eficiencia— los niveles siguen siendo bajos y el progreso es escaso o inexistente. Los bajos niveles de aprendizaje, la falta de sistemas basados en el desempeño, la debilidad de la rendición de cuentas sobre los resultados y una profesión docente que se encuentra en crisis conspiran para privar a la mayoría de los niños latinoamericanos de los conocimientos y competencias necesarios para el éxito en las sociedades modernas (PREAL, 2006).

De este modo, se reflexiona de forma aguda sobre la calidad como un concepto complejo y multidimensional que, de acuerdo con el análisis de Carlos Muñoz Izquierdo, del Instituto Nacional de la Evaluación Educativa y la UNESCO, adquiere también matices en los contextos nacional e internacional. Las dimensiones que engloba están relacionadas también con las condiciones de la sociedad que debe recibir el bien o el servicio de la educación. No obstante, informes denotan que el problema de la calidad inicia con la formación deficiente de maestros, ya que “sólo alrededor de las tres cuartas partes de los maestros de primaria de América Latina cuentan con la formación mínima que su país requiere [...] sin mencionar la amplia variación en la calidad de la misma” (PREAL, 2006).

La consecuencia de una educación relevante, pertinente y eficaz debería redundar en beneficios para la sociedad. Por supuesto, ese impacto positivo se logra cuando el servicio educativo muestra equidad, es decir, ofrece apoyos especiales para nivelar las condiciones de todos los grupos sociales a los que se extiende la educación como un derecho y administra adecuadamente los recursos que le son facilitados o son adquiridos para esa misión; es decir, atiende a dos dimensiones muy importantes de la calidad de la educación: la económica (vinculada con la

eficiencia, o administración adecuada de los recursos) y la social (distribución justa de los bienes para acceder y aprovechar los apoyos y servicios). Desafortunadamente, “los niños pobres, que son quienes más necesitan de maestros de buena calidad, tienen las menores probabilidades de tenerlos” (PREAL, 2006). La búsqueda de la calidad nos pone en condiciones de proponernos formar integralmente a nuestros alumnos en los valores de identidad, libertad y compromiso, equidad y justicia, solidaridad y congruencia (Schmelkes, 1994), un reto que se enfrenta a grandes obstáculos.

No hay que perder de vista que reflexionar sobre la calidad de la educación obliga a considerar como concepto multidimensional el aspecto político. La toma de decisiones desde una postura del Estado, o una región económica, tiene consecuencias. En este sentido, tampoco se puede desatender la injerencia de los sindicatos como representantes de los intereses del segundo actor más importante para el servicio educativo: el maestro. Pero, los dirigentes sindicales al centrarse principalmente en los sueldos y la estabilidad laboral, en ocasiones se resisten a aceptar medidas que podrían mejorar la calidad de la educación, tales como la evaluación, la remuneración según méritos y la responsabilidad por los resultados y deben confiar en gran medida en la propia motivación de los docentes para fomentar el cambio, un proceso sobre el que hay gran especulación (PREAL, 2006), aunque ya han comenzado a reunirse en unos cuantos países, incluso en México a pesar de las movilizaciones magisteriales en diferentes regiones, para analizar planes comunes de mejoramiento de la calidad y el profesionalismo de la educación.

Donde hay calidad educativa, hay desarrollo. Pensar la educación implica, además de los apuntalamientos anteriores, considerar al ser humano que debe formarse de manera integral para participar de una manera activa y constructiva en la sociedad a la que pertenece, incluso, proyectarse en otros escenarios a los que le permite el acceso la dinámica profesional y laboral de la vida moderna. No obstante, cuando las causas que impiden elevar la calidad de la educación no son atendidas en forma resolutiva, las consecuencias atentan contra el desarrollo.

Aunado a ello, cuando una persona se siente importante en un trabajo, puede colaborar en mejorar la calidad de su organización; el consenso es necesario en un proceso de mejoramiento de la calidad (Schmelkes, 1994); pero si el conflicto y la indiferencia a la participación de los actores es lo que prevalece, la gravedad de las consecuencias aumenta, como se explica en el siguiente apartado.

II. Consecuencias de la baja calidad educativa

¿Cuál es la principal predisposición o limitación que existe sobre la orientación de las acciones para alcanzar la calidad educativa? La respuesta se compone de varias razones que tienen que ver con las consecuencias de la baja calidad en la educación.

La educación, en primera instancia, es uno de los activos más importantes que las personas poseen; así que, al no ofrecer una educación de calidad las escuelas públicas siguen ampliando la brecha entre ricos y pobres (PREAL, 2006).

En segundo lugar, cuando no hay claridad en los objetivos que se persiguen en las escuelas, no hay camino llano para llegar al destino. Con esto se quiere decir que la falta de estándares tiene graves consecuencias que limitan la elevación de la calidad: “al delinear una clara visión de lo que se quiere y se espera de las escuelas y al hacerla pública, los estándares permiten que la sociedad se cerciore de que su país está entregando un nivel de calidad mínimo a todos los estudiantes del sistema” (PREAL, 2006). Desafortunadamente, las acciones sin rumbo concreto son las que más se observan en los proyectos escolares y están predestinadas a entregar pocos resultados.

Esto evidencia que las escuelas deben tener cambios periódicos para ajustarse a contextos cambiantes que le demandan mejorar la calidad de lo que hace: “si seguimos haciendo lo mismo, las cosas seguirán igual. No podremos mejorar nuestra educación si no innovamos” (Schmelkes, 2001).

La idea de que la globalización afecta de manera negativa y desestabiliza a los gobiernos de las naciones y las comunidades, la resistencia a la adaptación, notoria en el rechazo a la actualización y capacitación constante y permanente, apreciada como un riesgo para la seguridad laboral y no como una oportunidad para lograr un crecimiento profesional, consecuentemente laboral y social, aunados a otros factores continúan generando como consecuencia que las estadísticas educativas siguen siendo de baja calidad y tienen restricciones de comparabilidad y precisión:

se asigna baja prioridad a los mejoramientos, considerando las enormes sumas de dinero que se gastan en la educación y las escuelas. Son escasas las medidas básicas de calidad y equidad, al igual que la información sobre los docentes—cuáles son sus remuneraciones, si están enseñando efectivamente, qué es lo que están enseñando y sus antecedentes en cuanto a capacitación—y con respecto al número de días de clases realmente recibidos/impartidos en un año lectivo. Encuestas de hogares regulares, más profundas, más confiables y comparables ayudarían a entregar información valiosa, especialmente en lo que se refiere a la equidad (PREAL, 2006).

Una dimensión que ha adquirido relevancia en el ámbito del que hacer educativo y de la calidad de la educación, que en otros países ha generado resultados positivos para contrarrestar las consecuencias negativas provocadas por la baja calidad educativa, es el de las relaciones humanas desde una perspectiva organizacional, es en este ámbito en el que surge la importancia de la *gestión escolar*, entendida como “...el conjunto de tareas de orden académico administrativo que tienen como propósito crear condiciones organizativas para mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje” (Bolívar, 2009). Las tareas que se mencionan permiten resolver, a través del fortalecimiento de relaciones entre los actores que participan en la organización como lo son los maestros, directivos, alumnos y padres de familia, el problema de la baja calidad y la poca participación para elevarla, como se refiere en el apartado siguiente.

III. ¿Qué alternativas se han puesto en marcha para mejorar la calidad de la educación?

El investigador, según expone Sylvia Schmelkes, se preocupa por que su objeto de análisis, (programas, instituciones, o sistemas educativos) tenga elementos para transformarse, para innovar, y por tanto mejorar la calidad de sus resultados o para reorientar su quehacer a partir de nuevos fundamentos (Schmelkes, 2001).

Conseguir la mejora continua de la calidad de la educación es uno de los principales objetivos de las organizaciones educativas y asunto en el cual se ha concentrado la atención de la investigación educativa. Para lograrlo, se han modificado creencias y prejuicios respecto a la injerencia de actores que se habían considerado ajenos a los procesos educativos, especialmente pedagógicos y administrativos, por ejemplo: “varios países están trabajando para involucrar a los padres en el monitoreo de la calidad de sus escuelas, además de ayudar en funciones administrativas” (PREAL, 2006).

En los apartados anteriores se mencionó la necesidad de instaurar objetivos y criterios que permitieran a las escuelas orientar con claridad el rumbo de sus acciones. Algunas decisiones tomadas para posibilitarlo están tomando forma al “establecer estándares educativos y medir el avance en su cumplimiento; otorgar a las escuelas y comunidades locales mayor control sobre la educación y responsabilidad por ella” (PREAL, 2006). Decididamente, no solamente las políticas en materia educativa son las que han tenido impacto. También en el ámbito local la preocupación por mejorar la escuela “ha contribuido a diseñar innovaciones tendientes a fortalecer autonomía escolar y la capacidad de los equipos docentes para planear la búsqueda de mayor calidad en sus escuelas” (Schmelkes, 2001).

Entre los principales beneficios de lo que Schmelkes expresa, se encuentran los citados por el PREAL, los que también están directamente relacionados con el aumento de la participación de las escuelas y la comunidad en la gestión de las escuelas:

mejora la capacidad para retener a los alumnos en la escuela; mejora la asistencia a clases de maestros y de alumnos; aumenta la participación y contribución de los padres a la educación; permite mayor cohesión interna y aumenta la eficiencia en las escuelas; permite establecer vínculos más fuertes entre escuelas y comunidades; facilita una mejor rendición de cuentas y prácticas democráticas de manejo escolar a medida que los padres aprenden a articular sus preocupaciones cuando los maestros y autoridades locales no cumplen con sus responsabilidades (PREAL, 2006).

En México, La Secretaría de Educación Pública, en pacto con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación estableció la *Alianza por la calidad de la educación*. En el documento que describe sus líneas de acción, se expresan acuerdos que han sido llevados a cabo, aunque con algunos bemoles, entre ellos es importante destacar el ingreso y promoción de todas las nuevas plazas y todas las vacantes definitivas por la vía de concurso nacional público de oposición convocado y dictaminado de manera independiente; el acceso a funciones directivas en el ámbito estatal por la vía de concursos públicos de oposición; la creación del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio, así como la certificación de competencias profesionales; la creación del Programa de Estímulos a la Calidad Docente y las estrategias para la evaluación exhaustiva y periódica de todos los actores del proceso educativo (SEP, 2008).

Estos acuerdos preveían consecuencias positivas como el fortalecimiento de la calidad y el desempeño del profesorado, autoridades escolares y educativas; considerar el desempeño como eje de la contratación y la promoción; mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y favorecer esquemas de transparencia y rendición de cuentas; estimular el mérito individual de los maestros en función de los resultados de logro de sus alumnos; fortalecer la calidad como elemento central de la agenda educativa; generar políticas públicas a partir de evaluaciones objetivas; incidir en la calidad educativa con parámetros y criterios de desempeño internacionales (SEP, 2008). Sin embargo, los obstáculos que se presentaron no solamente se debieron a una predisposición originada por diferencias políticas,

ideológicas o contextuales. En el interior de las escuelas prevalecían condiciones derivadas de la organización interna que hasta el día de hoy han dificultado las acciones para el logro de la calidad. Considerando que,

para que todos los niños reciban una educación de alta calidad, se requiere que los países realicen dos cambios fundamentales en su política educacional: (1) convertir el aprendizaje en la principal medida del éxito de la educación y (2) hacer que las escuelas se responsabilicen ante los ciudadanos por el logro de los objetivos educacionales [...] los gobiernos podrán dar un importante paso adelante en la entrega de una educación de calidad para todos los niños (PREAL, 2006).

Esto implica planificar acciones para promover una gestión escolar diferente que permitan los cambios que se han mencionado. Una gestión innovadora en educación que promueva la autonomía y la democracia, lo cual influye en los modos como los profesores enseñan y tiene un efecto favorable en el aprendizaje entre los educandos, condición que favorece una educación integral de calidad (Gómez Malagón, M. G. & Vertiz Galván, M. A., 2009).

IV. Gestión innovadora en las instituciones (organizaciones) educativas como un camino para elevar la calidad en la educación.

De acuerdo con lo que se ha expuesto en los apartados anteriores, los factores que pueden contribuir a elevar la calidad de los procesos educativos tienen que ver con la dinamización de sujetos y de los recursos en el proceso organizacional. En el planteamiento de este problema se coloca la gestión como un factor que contribuye a mejorar los procesos y, de ahí su relevancia en las organizaciones educativas.

Para Schmelkes, quien se apoya en el modelo de Calidad Total y hace una adaptación a la educación, en el ámbito del desarrollo organizacional el tratamiento de los vínculos entre educación y calidad ha sido destacado en las

propuestas formuladas, vinculadas al concepto de calidad total en las empresas “destacando, con frecuencia, la necesidad de entender el mejoramiento de la calidad de los procesos productivos como una tarea de contenido educativo”. La investigadora establece nexos significativos entre componentes centrales del concepto de calidad total y diversos aspectos de la gestión de los procesos educativos en el contexto escolar (Schmelkes, 1994).

En consonancia con esta propuesta, Yolibeth Ollarves se refiere a la escuela como organización donde se debe gestionar en primer orden el desarrollo del capital intelectual. El conocimiento y la creatividad constituyen procesos complejos de la organización innovadora; su dinamismo y la conformación de equipos o redes de conocimiento generan, mantienen e integran su capital intelectual y favorecen el aprovechamiento del conocimiento intra y extra organizacional, creando una cultura del cambio y la innovación educativa. El conocimiento es insumo, proceso, producto y contexto de la acción gerencial; persigue el afianzamiento de los miembros de la organización; es la unidad analítica básica para explicar el comportamiento de la organización: procesamiento, creación y conversión del conocimiento (Ollarves, 2006). Esto manifiesta que

el gran salto hacia la calidad sólo puede darse en las mismas escuelas por las personas que en ellas trabajan y con base en las relaciones que se establezcan entre sí, con los estudiantes y con la comunidad a la que ofrecen sus servicios [...] con la participación inteligente del director, de todos los maestros, y de los otros agentes que participan en el proceso, para la satisfacción de los beneficiarios de la acción (Schmelkes, 1994).

Schmelkes destaca que el principal beneficiario de la educación es el alumno; pero también son beneficiarios de la acción de la escuela los padres de familia, la escuela que lo recibe como egresado, la persona u organización que le da empleo, la comunidad en la que el alumno vive, la sociedad en la que se desarrollará social, económica, cultural y políticamente; en síntesis, es todo aquel que juzga sobre la calidad de nuestros servicios. (Schmelkes, 1994).

En contraste con el enfoque institucionalista (North, 1990), que enfatiza los acuerdos entre las personas, como piedra angular de las instituciones, Schmelkes pone el énfasis en los sistemas y no las personas y argumenta que “puesto que la organización es un proceso y el proceso está constituido fundamentalmente por relaciones, la mayor parte de las causas de la baja calidad están en el sistema, no en las personas [...] Si queremos cambiar la forma como trabajan las personas, es necesario cambiar el sistema, y eso significa cambiar las relaciones” (Schmelkes, 1994), y decididamente, hablar de las relaciones entre diferentes sujetos es hablar de gestionar uno de los procesos más importantes en las organizaciones educativas: la comunicación.

Para Schmelkes, ningún proceso de mejoramiento de la calidad puede darse sin la participación activa y convencida de todos los que laboran en la organización en cuestión. El compromiso implica un cambio cultural en el que se trata de fortalecer valores compartidos, de vivirlos día a día y de renovarlos grupalmente. El equipo de docentes, junto con el director, es la dínamo de un proyecto de calidad. Si no hay equipo, no hay movimiento hacia la calidad posible (Schmelkes, 1994). (Schmelkes, 1994); la cohesión del grupo se logra a través de las relaciones efectivas y la gestión de redes de comunicación, en las que fluye la información y se genera un conocimiento compartido y aprehendido por todos; además, como elemento de la gestión escolar, este proceso genera que la escuela se conciba de forma diferente, atienda sus problemáticas con sus propios insumos organizacionales y favorezca la elevación de la calidad de la educación que imparte:

Cada escuela debe analizar sus problemas y sus causas. Para ello requiere información. La escuela ha de concebirse a sí misma tanto como generadora de información como, y principalmente como, usuaria de la misma. Una vez resuelto un problema, se logran fijar estándares de calidad en el funcionamiento de la escuela mayores que los anteriores. Es importante cuidar que se mantengan. Pero más importante aún es proponerse elevarlos aún más [...]

Todos los problemas de una escuela son susceptibles de ser atendidos a través de equipos de trabajo o círculos de calidad. La condición es que haya mecanismos continuos de comunicación entre equipos y un apoyo constante y estimulante de parte del director de la escuela (Schmelkes, 1994).

En la dinámica organizacional de las escuelas pueden identificarse elementos de innovación educativa que conducen a la elevación de la calidad si la focalización se encuentra precisamente en las formas de gestión escolar implementadas, puesto que las diferencias entre las escuelas que producen aprendizajes de calidad y aquellas que no lo hacen se explican por la interacción entre los factores que tienen que ver con la calidad de los aprendizajes. Los responsables de que se genere un tipo de interacción u otro entre estos factores son las personas: el director y los maestros, en sus relaciones con los alumnos y con la comunidad (Schmelkes, 1994).

La calidad como resultado de una gestión escolar innovadora requiere un liderazgo diferente. El director debe definirse y investirse como un líder, y por lo tanto debe ser el primero en comprometerse y responsabilizarse con la elevación de la calidad. El director que promueve una gestión escolar innovadora es capaz de desarrollar un plan, comunicarlo a los maestros, motivarlos para realizarlo y, como el líder de un proceso de calidad debe ayudar a los docentes a trabajar con inteligencia más que por imposición. Es un paso indispensable para poder elaborar un plan en el que todos se involucren (Schmelkes, 1994).

Con lo expuesto, solamente cabe recalcar que es necesario ampliar la visión sobre la gestión escolar, de tener una mentalidad multidisciplinaria en la que los conceptos de educación y organización se encuentran, y reconocer que han sido abordados para enfrentar el desafío de la calidad de la educación en México como una opción que tiene viabilidad.

V. Posibilidades de la gestión de la comunicación organizacional en instituciones educativas: el modelo educativo 2017 y los principios de la Nueva Escuela Mexicana.

En una encuesta aplicada en línea durante el ciclo escolar 2014 – 2015 a docentes de educación básica en una escuela de nivel secundaria, de la cual se desprende la preocupación sobre la comunicación organizacional, el tema de la calidad educativa se tocó como un asunto tangencial porque la intención de la investigación se basaba en la percepción de los docentes.

Dentro de las conclusiones obtenidas a partir de esta técnica de investigación se expone que, puesto que se analiza en forma descriptiva la comunicación gestionada, no se tiene la intención de estudiar el impacto específico de la gestión de la comunicación en la calidad educativa, pero sí de registrar la reflexión sobre este tema en una institución de nivel secundaria en relación con la percepción de los docentes.

No obstante, los datos obtenidos permitieron describir esta percepción de la comunicación en tanto proceso gestionado y organizativo, a partir de la cual se pueden hacer inferencias sobre el efecto en la práctica docente y consecuentemente, en la dimensión pedagógica de la educación, no solamente la organizativa. En este sentido es posible plantear una hipótesis con base en las especulaciones que se hagan sobre el fenómeno de la comunicación gestionada, es decir, un pronóstico del **efecto de la gestión de la comunicación en las instituciones sobre la calidad del desempeño de los maestros, y a partir de este planteamiento ampliar un marco conceptual hacia una perspectiva cultural simbólica que permita develar las representaciones que se construyen en el proceso comunicativo que se gestiona desde la dirección escolar para fortalecer la cultura organizacional**, así como planificar estrategias que coadyuven al mejoramiento del desempeño docente que, como consecuencia,

impacten en los procesos de enseñanza y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Todo esto tuvo una posibilidad de aterrizaje en la reforma 2017 al modelo educativo, que se plasma en el documento llamado *Aprendizajes Clave para la Educación Integral* (2017), en el que se insertaron términos que tienen que ver con la toma de decisiones de los docentes y los directivos en función de las necesidades de sus escuelas: **Autonomía curricular** y **capacidad organizacional**. Desafortunadamente, el tratamiento de las definiciones de ambos conceptos generó confusión y preocupaciones de distinta índole en el sector educativo, lo que se atribuye, entre otras cosas, al escaso camino recorrido para el fortalecimiento de la escuela como organización que construye relaciones y crea una cultura, es decir, la poca atención que ha existido en el estudio sobre las interacciones docentes y la generación de condiciones para el desarrollo de competencias organizacionales que favorezcan el mejoramiento del desempeño docente, como ahora se pretende con las innovaciones curriculares y organizacionales, y como consecuencia, elevar la calidad (o llevar a la excelencia) de la educación que se imparte en las escuelas mexicanas.

Actualmente, en el marco de la Nueva Escuela Mexicana emprendida en el presente sexenio de gobierno federal, el sentido social de la educación permite el desarrollo de esta línea de investigación educativa, al manifestar la necesidad de construir relaciones cercanas, solidarias y fraternas que superen la indiferencia y la apatía para lograr la transformación social (ANUIES, 2020). Al definir a la escuela como una estructura donde se crean sistemas de mediación que operan, interaccionan e impactan en la comunidad, se consideran la participación y la colaboración como conceptos sustantivos de la función de las instituciones educativas.

Asimismo, el papel del docente como promotor de cohesión social desde la escuela, promueve un sentido de corresponsabilidad en el que la gestión de los procesos de comunicación organizacional es fundamental para el logro de los

propósitos del sistema educativo mexicano y coadyuvar al logro de la tan anhelada prestación de un servicio educativo de excelencia.

Fuentes de información

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2020), *Curso de exploración de habilidades para la docencia en educación básica*. (PDF): ANUIES.

Bolívar, A. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Síntesis.

Gómez Malagón, M. G. y Vertiz Galván, M. A. (2009). *La Universidad Pedagógica Nacional en el año 2030: Imaginando Escenarios Futuros para la IES*. En Bolívar, A. et al. Seminario Internacional Itinerante Desarrollo de la Gestión Educativa en México: Situación Actual y Perspectivas. México D.F.: Universidad Pedagógica Nacional.

Ollarves Levison, Y. (2006), *Claves para la gestión de organizaciones educativas innovadoras*, Laurus, año/vil. 12, número 022, Universidad Pedagógica experimental Libertador, Caracas, Venezuela.

Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (2006). *Cantidad sin Calidad. Un informe del progreso educativo en América Latina*. (PDF): PREAL-OEI.

Secretaría de Educación Pública, Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (2008). *Alianza por la calidad de la educación*. México: SEP-SNTE.

Secretaría de Educación Pública (2017). *Aprendizajes clave para la educación integral. Plan y programas de estudio para la educación básica*. México: SEP.

Schmelkes S. (2001) *La investigación en la innovación educativa*. Departamento de Investigaciones Educativas. CINVESTAV. San Andrés Cholula, Pue., 5 de marzo de 2001.

Schmelkes, S. (1994), *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, Interamer 32, Serie Educativa, OEA/OAS.

UNESCO-OREALC (2008), *Situación educativa de América Latina y el Caribe*, Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago de Chile).