



## SUCESIÓN DIRECTIVA SOSTENIDA CON ELEMENTOS DE CIVILIZACIÓN QUE PRIVILEGIEN LA CONCRECIÓN ACADÉMICA DE LA RIEMS

Ma. del Consuelo Salas García

[consalgar@me.com](mailto:consalgar@me.com)

[consalgar@gmail.com](mailto:consalgar@gmail.com)

### Resumen

El proceso de sucesión directiva en las zonas de desarrollo institucional (Monereo F., 2004), de las instituciones de EMS<sup>1</sup>, frecuentemente se realiza en escenarios de alta entropía (Tejeida P., 2011), produciendo disímiles efectos en los niveles de concreción académica de la RIEMS<sup>2</sup>; la formación y acompañamiento que se proporciona a los Directores de Plantel, actores clave de la RIEMS (Széquely P., 2008), versada en prácticas de gestión, que tácitamente incluyen elementos de civilización, descritos como: *Conocimiento, Tecnologías de Información-Conocimiento y Comunicación (TICC) y Modelo de Red* por (Vicario S., 2011), no parecen contribuir en buena medida a favorecer las acciones y propósitos orientados al alcance de la concreción académica estipulada en el MCC<sup>3</sup> de la RIEMS y precisada en los Acuerdos Secretariales del SNB<sup>4</sup>. Por lo que se torna tan eminente como propositivo, analizar, mediante investigación documental, si los elementos de civilización citados, contribuyen a disminuir la entropía que se presenta en el proceso de sucesión directiva, y privilegian la concreción académica de la RIEMS en las zonas de desarrollo institucional de la DGETI, pues se intuye que, si el proceso de sucesión directiva se

<sup>1</sup> EMS. Educación Media Superior

<sup>2</sup> RIEMS. Reforma Integral de Educación Media Superior.

<sup>3</sup> MCC. Marco Curricular Común.

<sup>4</sup> SNB. Sistema Nacional de Bachillerato.



realizara en condiciones de inapreciable entropía, aprovechando convenientemente los elementos de civilización, en contribución a la mejora de: fenómenos, hechos y actos educativos tan imprescindibles como la estabilidad de cada ciclo subsiguiente de vida institucional, con preferibles prácticas directivas de gobernabilidad y cabal funcionamiento operativo, pudiera la concreción académica de la RIEMS, resultar privilegiada, esta apreciación motiva a empezar agrupando y exponiendo los asequibles y más esenciales elementos de civilización, para apuntalar tanto la función, como el proceso de sucesión directiva, en tanto se prosigue la correspondiente investigación amplia y completa.

### Planteamiento del problema

En el marco de la RIEMS (SEMS, 2008) una de las acciones de implementación del modelo, fue el nombramiento de Directores por concurso de oposición, difundido como un proceso transparente, que consiste en aplicar un examen a los aspirantes, la presentación de un plan de desarrollo académico que es defendido en entrevista, la realización de una consulta a la comunidad escolar, y al final, el candidato que demuestra contar con méritos propios e indiscutibles es quien ocupa el cargo de Director de Plantel (Széquely P., 2008). Posteriormente y confiando más en el incierto futuro que en el pasado exitoso, un Director habrá de confirmarse, con las implicaciones que produce el desempeño en una institución inmersa en un mundo globalizado y caracterizado como sociedad de la información, con el compromiso de ofrecer servicio educativo de calidad, proveído de herramientas propias como sus conocimientos y otras que desde la SEMS se han implementado a partir del 2007, como son los Proyectos y Sistemas SEMS (DGETI- SEMS, 2007), -aplicaciones de TICC<sup>5</sup>- que se promueven para la gestión y control de diversas áreas, con un trascendente reto. En esta posición gerencial-funcionalista, cultural-subjetivista y fenomenológica, el Director debe ser capaz de materializar: su postura ante la figura docente-alumno, la planeación efectiva para realizar los protocolos en su viaje institucional, la creatividad, cumplimiento y puntualidad en sus compromisos, la evaluación de resultados de su trabajo y el de sus colaboradores, su actualización, para mantener la vigencia y ubicar a la institución en la ruta de la

<sup>5</sup> TICC. Tecnologías de la Información-Conocimiento y Comunicación.



competitividad, la conexión con personas o empresas de otros espacios culturales, en un propósito de aprendizaje organizacional, la toma de decisiones acertadas con tiempos de respuesta óptimos, desde la consideración de la entropía de un sistema (Tejeida P., 2011), la perspicacia para apreciar el talento del equipo, el establecimiento de espacios de diálogo que permitan valorar y retroalimentar las áreas de oportunidad como una coyuntura de crecimiento individual y colectivo a partir de los elementos de civilización, (Vicario S., 2011), todo esto en un marco determinado por los niveles de concreción curricular de la RIEMS (SEMS, 2008) Tabla 1.



MARCO REFERENCIAL NIVELES DE CONCRECIÓN ACADÉMICA DE LA RIEMS	MODELO DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR TECNOLÓGICA Y ESTRUCTURA CURRICULAR (COSNET, 2004) Y MODELO DE RIEMS	PROCESO DE SUCESIÓN DIRECTIVA	ELEMENTOS DE CIVILIZACIÓN	
			TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN Y CONOCIMIENTO	MODELO DE RED
<b>NIVEL INTERINSTITUCIONAL</b>	Fundamentos filosóficos y normativos: Modelo Educativo y Estructura Curricular. Acuerdo 442: SNB y MCC y demás Acuerdos Secretariales de la RIEMS	Manual de procedimientos para el registro de aspirantes a ocupar el cargo de Director de Plantel, (SEMS, 2007)	Acuerdo 449 <b>competencias que definen el Perfil del Director</b> en EMS, (SEMS, 2008). Capítulo II. Del perfil del Director. Artículo 5 (pg.2)	RIEMS en México: Creación de un SNB (SEMS, 2008). 3 Mecanismos de gestión (pg. 82). Inciso d. Profesionalización de la gestión (pg. 90)
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Contribuir optimando el estado de excepción con objetivos a alcanzar</b>	<b>Construir un proceso de sucesión directiva con visión a mediano y largo plazo</b>	<b>Incorporar elementos civilizatorios: TICC, Conocimiento y Redes.</b>	<b>Analizar la conformación de equipos de conducción y reestructuración de los espacios educativos, y generar modelos de uso, -en su caso-.</b>
<b>NIVEL INSTITUCIONAL</b>	Modelo de la Educación Media Superior Tecnológica y estructura (COSNET, 2004) y RIEMS (SEMS, 2008): Perfil de: Director, Docente y Egresado	Proyecto Académico del Director conforme al Manual de procedimientos	Optimar la aplicación de TICC en procesos académicos y de gestión (SIGEEMS, SISEEMS, etc.)	Gestionar Modelo Educativo con procesos académico-admvs., conforme a los ámbitos de desarrollo local, nacional y global.
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Desarrollo de los ejes de discusión: expertise técnico-ejecutivo.</b>	<b>Reglas del juego: pautas claras de comportamiento de Directivos.</b>	<b>Operación mas eficiente sobre procesos específicos: expertise sustentado en TICC</b>	<b>Ratificación de la designación de directivos, con el consenso y aval sustentado en el modelo de red (redes directivas e.p)</b>
<b>NIVEL ESCUELA</b>	Adecuaciones a cargo de los directivos, Director, Subdirector y la colaboración de las redes académicas	Operación, sistematización y documentación de procesos académico-administrativos.	Requerimientos de actualización permanente en TICC	Gestión del Modelo Educativo, procesos en la zona de desarrollo institucional
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Contemplar estructura formal e informal para toma de decisiones</b>	<b>Agenda de Trabajo y cronograma para conducir la gestión del cambio, considerando elementos de civilización</b>	<b>Estructurar o reestructurar redes directivas e.p. aprovechando la aplicación de TICC</b>	<b>Rebalanceo de la Estructura organizacional, adelgazamiento y redefinición de directivos</b>
<b>NIVEL AULA</b>	Planeación, desarrollo y evaluación del proceso de aprendizaje	Plan Académico, desarrollo de competencias directivo-docentes, en la zona de desarrollo institucional	Formación continua y uso de las TICC para la civilización del conocimiento	Desarrollo de acciones orientadas al logro educativo: información, investigación, industrialización y educación
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Fortalecimiento de redes académicas y documentación de buenas prácticas de gestión del conocimiento</b>	<b>Construir, actualizar y reestructurar mediante plan académico y legitimidad de resultados previos</b>	<b>Identificación de tareas y competencias académico-administrativas requeridas, conforme a elementos críticos (Galindo S., 2000)</b>	<b>Reflexión estratégica de la mejora del logro educativo, desde los cimientos de la construcción individual y social: conciencia, cultura y conocimiento (Galindo S., 2000) declaración del proceso de cambio -en su caso-.</b>

Tabla 1. Marco Referencial y Niveles de Concreción Académica de la RIEMS.



## Justificación

Según Barroso *et al.*, (2002), un cambio en la alta dirección es considerado como un acontecimiento de extrema relevancia en el devenir de la empresa, porque el nuevo directivo puede modificar las prácticas organizativas y la estrategia institucional, con notables consecuencias para la organización; considera (Segovia P., 2011) que tanto la estructura como el desarrollo organizacional de una institución se pueden ver comprometidos por un proceso de sucesión directiva y juzga Darft (2007), que la sucesión directiva constituye un ejemplo perfecto de punto de inflexión o fase crítica en el desarrollo organizacional, pues, de no planearse, gestionarse y evaluarse tal cambio de manera correcta, se compromete la supervivencia de la institución, porque puede no llegarse a la madurez y probablemente se caiga directamente en una etapa de declive.

Por otro lado, en su forma más elemental, la ley de la entropía expresa que toda entidad ya sea objeto, ente, cosa, cuerpo, sistema, organización, sociedad, etc., a partir de su nacimiento mismo, va pasando por diferentes estados en cada uno de los cuales va cediendo parte de la energía que le da coherencia, vitalidad, orden, etc., hasta llegar a un estado final, en el cual ésta energía se desvanece totalmente y por consiguiente la entidad deja de funcionar como tal (Badillo, 2003). Por otro lado, el paradigma sistémico propugna la necesidad de no limitarse a explicar y comprender un fenómeno, sino que además se deben provocar cambios encaminados a mejorar la situación o el sistema, es decir se centra el objetivo en la aplicación de los conocimientos para transformar la realidad.

Por todo lo anterior, es preciso considerar que, si se desea mantener la identidad y el desarrollo de la organización, es necesario que sean tomados recursos contenidos en el medio donde está inmersa, tales recursos como son: los propios conocimientos, la tecnología de innovación, procedimientos de mayor efectividad, financiamientos, elementos humanos de alta calificación, etc., ya que, pueden éstos influir en detener el deterioro o bien restaurar el orden degradado, es decir, contrarrestar los efectos de la entropía y así prolongar la vida útil de la organización, **para el caso de esta ponencia, la finalidad es congregar los valores y elementos inmersos en el proceso de sucesión directiva que influyan en minimizar la entropía o bien, favorecer la neguentropía<sup>6</sup> de la Institución, - considerando que la conveniencia de la propuesta es factible de probarse-**.

<sup>6</sup> La neguentropía, la mejor manera de entender el concepto es oponiéndolo al concepto de entropía, o sea considerándolo como equivalente a la antientropía es decir, el orden.



Al analizar la relación existente entre el proceso de sucesión directiva y el efecto en la concreción académica o curricular -logro educativo-, sustancialmente en el nivel de concreción aula(s), de Planteles de Nivel Medio Superior, pueden identificarse los factores influyentes en la prevención del desgaste de las relaciones que provocan las frecuentes disyuntivas que se presentan en el proceso de sucesión directiva y es posible disponerlos en un modelo, y proponerlos para mejorar la evolución de una Institución, tales componentes provienen del entorno o bien de los resultados del funcionamiento a través del proceso de retroalimentación; pretendiendo hacer confluir a las Instituciones a convertirse en sistemas si bien cada vez más complejos, por la misma razón más eficaces según Tejeida, P., (2011)

### Referentes Teóricos

Avanzar hacia la mejora de la calidad de la educación ha sido foco de las reformas educativas en diversos países, y en ello se reconoce que –a nivel de instituciones educativas-, los factores “profesor” y “liderazgo directivo” son las variables que mayor peso tienen sobre los resultados del aprendizaje de los estudiantes (Tapia-Gutiérrez, Becerra-Peña, Mansilla-Sepúlveda, & Saavedra-Muñoz, 2011). Actualmente, se exige a los directivos, ser capaces de desarrollar a la institución y asegurar la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. A nivel internacional se ha confirmado tanto la falta de profesionales para ocupar puestos directivos, así como el deficiente desarrollo de competencias para un desempeño satisfactorio en contextos complejos. Se plantea entonces la necesidad y urgencia de que, junto a los procesos de formación en liderazgo en educación, existan procesos de sucesión planificada; definir, tal vez, un proceso de formación de líderes efectivos en cargos directivos que implique el reconocimiento de etapas previas al cargo, con perspectivas diferenciadas de formación según distintos momentos, instalando y desarrollando procesos que aseguren profesionales para una sucesión planificada de directivos en las instituciones educativas. Al respecto de la búsqueda de contribución al proceso de sucesión planificada, la matriz disciplinar de la teoría de (Vicario S., 2011), ha sido recopilada de primera instancia, para apuntalar el estudio concerniente al alto grado de entropía en el proceso de sucesión directiva y los efectos en la concreción académica de la RIEMS. Algunas de las contribuciones que hacen notable a la citada teoría, para efectos del estudio, son principalmente: a) la caracterización de la *civilización del conocimiento* como una noción que va más allá de las nociones de era y sociedad del conocimiento, b) la descripción de tres elementos civilizatorios, en el contexto socio-histórico, c) la identificación de las corrientes más importantes relativas a las *pedagogías* de principios de siglo, d) la recuperación de la *Teoría Construccionalista* de Seymour Papert, e) la caracterización de la categoría *Conocimiento* desde una



perspectiva de la epistemología genética *enriquecida con la perspectiva informática*, f) la *formulación de una representación heurística*, simplificada y enriquecida de la teoría del construccionismo de Papert.

### Los elementos de civilización: Conocimiento, TICC, modelo de Red.

Algunas de las tesis del llamado proceso de naturalización de las disciplinas que se ocupan del estudio de la ciencia y del **conocimiento** reconocidas por (Olivé, 2000) refieren que, el desarrollo del conocimiento se ha logrado mediante consensos, se alude que, a un consenso le precede una controversia, y que ésta constituye un factor esencial de la actividad científica, así, los consensos como los acuerdos se consolidan y adquieren validez al formar parte de tradiciones encarnadas en las comunidades. En cuanto a las **TICC**, (Vicario S., 2011), afirma que, la ingeniería también está llamada a resolver los conflictos que presenta la técnica contemporánea desde la perspectiva filosófica, y enfatiza la necesidad de formular políticas públicas asociadas a la educación con tecnología y a la gestión de proyectos de este tipo, para evitar altos costos por la carencia de tales referentes.

Y, acerca del **modelo de red**, es preciso considerar la preponderancia que podrían tener las *redes sociales directivas*, en la flexibilidad estratégica organizacional, (Fernández P., 2008) advierte que las redes sociales equilibradas ofrecen mayor probabilidad de obtener una ventaja competitiva y sostenerla a largo plazo: i) porque la información es variada y de calidad y, optimiza la toma de decisiones estratégica, y, ii) porque el hecho de tener en cuenta intereses y necesidades de un amplio número de agentes suele desembocar en decisiones más consensuadas y socialmente responsables, Tabla 2.

Tales elementos, podrían contribuir con la mejora del proceso de sucesión directiva, dada la necesidad y urgencia de que, junto a los procesos de formación en liderazgo educativo, existan procesos formales de sucesión planificada. Podrían estos elementos civilizatorios vincularse con el *ACUERDO que establece las disposiciones que deberán observar los servidores públicos al separarse de su empleo, cargo o comisión, para realizar la entrega-recepción del informe de los asuntos a su cargo y de los recursos que tengan asignados* (SFP, 2005), pues, éste tiene como propósito garantizar la continuidad en la prestación de los servicios públicos en ejercicio de sus funciones, preservando los documentos, valores, programas, estudios y proyectos existentes en la Administración Pública, a la fecha en que los servidores públicos se separen de su empleo, cargo o comisión, para que quienes lo sustituyan en sus funciones, cuenten con los elementos necesarios que les permitan cumplir cabalmente con sus tareas y obligaciones.



Elementos de Civilización (Vicario S., 2011), y representaciones potenciales en apoyo a la sucesión directiva

Conocimiento		Tecnologías de la Información-Conocimiento y Comunicación (TICC)		Modelo de Red	
Gestión Académica	Gestión Administrativa	Gestión Académica	Gestión Administrativa	Gestión Académica	Gestión Administrativa
Gestión del Aprendizaje	Gestión Escolar	TICC Académicas	TICC para Gestión	Redes Académicas	Redes Directivas
Modelo Educativo Documentos de la	Habilidades Directivas	Software Educativo Administradores para	e-mail	Redes Académicas	Redes Sociales Directivas





RIEMS	Planificación	el aprendizaje en línea	Redes Sociales	<p>“Conjunto de individuos entre quienes el intercambio tiene lugar apoyado por las normas compartidas que se generan a partir de un comportamiento honesto”, Liebeskind et al. (1996, p. 430) .</p> <p>Los directivos, a través de su posición privilegiada en la cima de la organización, pueden intervenir en los flujos de información a través de la recogida y distribución de los mismos de los actores que los rodean (Anderson, 2008; Macdonald, 1995).</p> <p>Por lo tanto, si los directivos saben gestionar adecuadamente la estructura de sus redes sociales pueden proveer, cuando menos, a la organización de beneficios informativos que la guíen hacia la consecución de una ventaja competitiva, (Fernández P., 2008, p. 86).</p>
Acuerdos Secretariales	Gestión del conocimiento	Recursos Web	Dispositivos móviles	
Conocimiento de:	Procedimientos Administrativos para:	Software de Autoraje	Herramientas de comunicación	
Teorías Pedagógicas	Recursos Humanos	Laboratorios y simuladores	Herramientas de administración de videos	
Teorías de Enseñanza	Recursos Materiales	Recursos para el aprendizaje de 3D	Administradores de contenido	
Teorías de Aprendizaje	Recursos Económicos	Creadores de ambientes simulados	Simuladores Administrativos	
Teorías de Evaluación	Recursos Financieros	Dispositivos robóticos de interacción hombre máquina	Software y Sistemas Gerenciales	
Teorías del Dominio del Conocimiento		Arquitecturas de Cómputo		

Tabla 2. Elementos de civilización, (Vicario S., 2011) factibles de relacionar con la gestión y con el proceso de sucesión directiva



## Objetivo

Razonar y exponer los asequibles y más esenciales elementos de civilización, que tácitamente influyen en el desempeño de la función directiva, que contribuirían con la disminución de la alta entropía que se presenta en el proceso de sucesión directiva, en ánimo de privilegiar la concreción académica de la RIEMS en las zonas de desarrollo de las Instituciones de EMS.

## Metodología

Se emplea un análisis tanto de información como documental, como parte de un proceso integrador que responde a la necesidad metodológica particular y en virtud de la concepción de una de las teorías<sup>7</sup> en las que subyace el proyecto de investigación del cual se produce la presente propuesta, pretendiendo fortalecer o convertir al *Conocimiento*, a las *TICC* y al *Modelo de Red*, en motores de acción para el proceso de sucesión directiva, en virtud de los compromisos ontológicos de la teoría en cuestión, que se han propuesto a modo de ethos informático- educativo, para el tratamiento de problemas propios del campo educativo, el análisis se centra en la producción de información que se genera diariamente, así como en las fuentes y su atribución pertinente.

## Conclusiones y Propuesta

Prácticas de gestión y comprensión de las ciencias de la educación, son asuntos que conciernen al proceso de sucesión directiva y demandan de conocimiento y estructuras metodológicas de actualidad que ayuden a explicar los fenómenos, actos y hechos como el que nos ocupa. Ahora las TICC, se han convertido en un producto eminentemente social, responsables de concepciones, conocimientos, procedimientos y valores que imperan desde la segunda mitad del siglo XX; el modelo de red se hace necesario, como una perspectiva aplicada también a las redes directivas (Requena, 2003) en (Fernández P., 2008), las consideraran un conjunto de

<sup>7</sup> Teoría de la Informática Educativa para la civilización del conocimiento, (Vicario S., 2011)



vínculos que une a miembros individuales con colectivos de la sociedad entre sí, cuyas aportaciones son útiles para subsanar limitaciones, porque se incluyen situaciones de asociación, solidaridad y comunicación; y valores como el poder o condiciones como el conflicto. Tales redes directivas según (Fernández) forman parte de los nuevos activos y capacidades organizacionales, por lo que se propone congregarse y disponer los valores y elementos inmersos en el proceso de sucesión directiva que influyan en minimizar la entropía o bien, favorecer la neguentropía de la Institución.

### Fuentes de consulta

DGETI- SEMS. (Agosto de 2007). *SEMS-DGETI*. (SEMS, Editor, & S. d. Superior, Productor) Recuperado el 2 de Enero de 2012, de PROYECTOS Y SISTEMAS: [http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=54&Itemid=75](http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=75)

Fernández P., V. (2008). La influencia de las redes sociales directivas en la flexibilidad estratégica organizacional: un enfoque contingente. Granada, España.

Olivé, L. (2000). El bien, el mal y la razón: facetas de la ciencia y la tecnología. En L. Olivé, *El bien, el mal y la razón: facetas de la ciencia y la tecnología*. México: Paidós-UNAM, México.

SEMS. (26 de Septiembre de 2008). ACUERDO número 442 por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad. (SEMS, Ed.) *DIARIO OFICIAL*, págs. 2-5.

SEMS. (2 de Diciembre de 2008). ACUERDO número 449 por el que se establecen las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior. (SEMS, Ed.) *DIARIO OFICIAL*, pág. 1.

SEMS. (2008). *RIEMS EN MÉXICO: La creación de un Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad*. Secretaría de Educación Pública y aportaciones de las autoridades educativas de los Estados de la República, de la Red de Bachilleratos de ANUIES, del Consejo de Especialistas de la Secretaría de Educación Pública, UNAM e IPN, Subsecretaría de Educación Media Superior. México, D.F.: SEMS.





Széquely P., M. (Abril de 2008). Bachillerato, una reforma perentoria. (J. M. Gilberto Guevara Niebla, Entrevistador) *Política Educativa*.

Tejeida P., R. (2011). Los conceptos de Entropía y Evolución en la Administración: la Teoría Exelíxica de las Organizaciones. *Programa de Ingeniería en Sistemas* .

Vicario S., C. M. (2011). Fragmentos de Teoría de la Informática Educativa para la civilización del conocimiento. En C. M. Solorzáno, *Teoría de la Informática Educativa para la civilización del conocimiento* (pág. 45).

