

# REVISTA TRANSDISCIPLINARIA

## de Estudios Sociales y Tecnológicos

ISSN: 2953-6626

Volumen 4 | N° 1 | Enero-Abril | 2024



***“Gestión holística: un acercamiento transdisciplinario a la excelencia organizacional y social”***



## CONSEJO EDITORIAL

### Director (a)

**PhD. Rolando Medina-Peña,**  
Exced Internacional S. A. S, Ecuador

### Editor

**PhD. Jorge Luis León-González,**  
Exced Internacional S. A. S, Ecuador

### Junta Editorial

**PhD. Alejandro Rafael Socorro-Castro,**  
Universidad Metropolitana, Ecuador

**PhD. Raúl López-Fernández,**  
Exced Internacional S. A. S, Ecuador

**PhD. Yaimara Peñate-Santana,**  
Exced Internacional S. A. S, Ecuador

**PhD. Rogelio Chou-Rodríguez,**  
Exced Internacional S. A. S, Ecuador

### Editores Asociados

**PhD. Jorge Guillermo-Portela,**  
Pontificia Universidad Católica Argentina  
Santa María de los Buenos Aires

**PhD. Osvaldo Domínguez-Junco,**  
Universidad de Pinar del Río, Cuba

**PhD. Maritza Librada Cáceres-Mesa,**  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

**PhD. Luis Lizasoain-Hernández,**  
Universidad del País Vasco, España

**PhD. Alina Rodríguez-Morales,**  
Universidad de Guayaquil, Ecuador

**PhD. Héctor Tecumshé-Mojica-Zárate,**  
Universidad de La Sierra, México

**PhD. Christian Rolando Masapanta-Gallegos,**  
Universidad Andina, Ecuador

**PhD. Farshid Hadi,**  
Islamic Azad University, Irán

**PhD. Yasbley Segovia-Cifuentes,**  
Universidad de La Sabana, Colombia

**PhD. Marta Linares-Manrique,**  
Universidad de Granada, España

**PhD. Juan Alfredo Tuesta-Panduro,**  
Universidad Privada del Norte, Perú

**MSc. Ana Lizandra Socorro-Torres,**  
Exced Internacional S. A. S, Ecuador

**PhD. Lázaro Dibut-Toledo,**  
Universidad del Golfo de California, México

**PhD. Taeli Gómez-Francisco,**  
Universidad de Atacama, Chile

**PhD. Fernando Carlos Agüero-Contreras,**  
Universidad de Cienfuegos, Cuba

**PhD. Luisa Morales-Maure,**  
Universidad de Panamá, Panamá

**PhD. Enrique Eudaldo Espinoza-Freire,**  
Universidad Técnica de Machala, Ecuador

**PhD. Raúl Rodríguez-Muñoz,**  
Universidad de Cienfuegos, Cuba

**PhD. Adalia Liset Rojas-Valladares,**  
Universidad Metropolitana, Ecuador

**PhD. Daniel Linares-Girela,**  
Universidad de Granada, España

**PhD. Juan Bautista Cogollos-Martínez,**  
Universidad de Cienfuegos, Cuba

**PhD. Samuel Sánchez-Gálvez,**  
Universidad de Guayaquil, Ecuador

**PhD. Mikhail Benet-Rodríguez,** Fundación  
Universitaria Cafam, Colombia

### Corrección, diseño y soporte informático

**PhD. Jorge Luis León-González,**  
Exced Internacional S. A. S, Ecuador

**DI. Yunisley Bruno-Díaz,**  
Consultor Independiente, Cuba

**Ing. Fernando Xavier Juca-Maldonado,**  
Universidad Metropolitana, Ecuador

# ÍNDICE

Editorial .....	4
PhD. Yaimara Peñate-Santana	
<b>01</b> Perfeccionamiento del control interno en el sistema empresarial ecuatoriano .....	5
Reol Zayas-Batista, Raúl Cedeño-Intriago, Michel Enrique Gamboa-Graus	
The pedagogical leadership of the director and its influence on educational practices in the context of the New Mexican School .....	13
Leticia Cruz-Morales, Maritza Librada Cáceres-Mesa	
Cultura organizacional como factor de calidad: componentes en instituciones educativas .....	23
Niurka Ricardo-Guinzo, Marisol Morales-Martínez	
Resiliencia en la gestión empresarial. Una revisión teórica .....	31
Yamilka Pino-Sera, Ana de Lourdes Torralbas-Blazquez	
La formación de la audición extensiva en los futuros profesores de Inglés .....	40
Yaima Sabatela-Hernández, Adrian Abreus-González	
Oral expression and the use of TikTok in the indigenous sociocultural context. Reflections from the school context in the otomi-tepehua region in the State of Hidalgo .....	49
Erika Yolanda Ramírez-Cruz	
Reflexiones en torno a la excelencia educativa en condiciones de desventaja social .....	59
Elena Ricardo-Ochoa, Juana María Cubela-González, Enaidy Reynosa-Navarro	
Algunas reflexiones sobre el Aprendizaje Basado en Problemas para la mejora de las habilidades del Pensamiento Matemático en el contexto de la Nueva Escuela Mexicana .....	67
Luis Fernando Pacheco-García, Maritza Librada Cáceres-Mesa	
School technical councils. Reflections and experiences .....	76
Juana Hernández-Márquez	
Formación del liderazgo desde las instituciones educativas .....	82
José Javier Del Toro-Prada, Armindo Henriques	
The digital portfolio as a support for reflective practice in elementary school teachers: an improvement-oriented case study .....	90
Álvaro Emmanuel Martínez-Monterrubio, Jorge Armando Manzano-Martínez, Maritza Librada Cáceres-Mesa, Erika González-Farfán	
Normas .....	98

# EDITORIAL

**PhD. Yaimara Peñate-Santana<sup>1</sup>**

E-mail: [gerenciaexced@excedinter.com](mailto:gerenciaexced@excedinter.com)

<sup>1</sup> Editorial Exced. Ecuador.

Estimados lectores:

Con el número titulado: “Gestión holística: un acercamiento transdisciplinario a la excelencia organizacional y social”, el comité editorial de la *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos (RTEST)*, de la Editorial EXCED, espera iniciar este año satisfaciendo las expectativas de nuestros lectores. En esta ocasión los invitamos a conocer de temas relacionados con la mejora de la educación desde múltiples perspectivas y contextos sociales latinoamericanos, la excelencia y como lograr la mejora empresarial desde varias aristas.

Por consiguiente, hacemos un llamado a la comunidad educativa, académica y científica, para que incorpore en su quehacer diario temáticas relacionadas con: “Reflexiones acerca de la excelencia educativa en condiciones adversas del proceso educativo”, estos investigadores de Perú y Cuba proponen que la búsqueda de la excelencia en las instituciones educativas, aun en condiciones adversas, es un objetivo al que ninguna institución debería renunciar, dado que la inclusión y la equidad social son categorías inseparables de la excelencia educativa.

Otros autores proponen “La expresión oral y el uso del TikTok, en el contexto sociocultural indígena. Reflexiones desde el contexto escolar en la región Otomí-Tepehua en el estado de Hidalgo”, esta investigación presenta un marcado impacto social, cultural e identitario. Al igual que el estudio epistémico sobre la “Formación del liderazgo desde las instituciones educativas”.

Se recomiendan los estudios de investigadores mexicanos sobre temáticas tan actuales y pertinentes como: “Algunas reflexiones sobre el aprendizaje basado en problemas para la mejora de las habilidades del pensamiento matemático en el contexto de la nueva escuela mexicana”, de igual forma es muy pertinente la investigación sobre: “El liderazgo pedagógico del director y su influencia en las prácticas educativas en el contexto de la nueva escuela mexicana”, esta propuesta analiza la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño de los docentes.

En cuanto a el logro de la mejora continua de la práctica educativa, le sugerimos leer el artículo: “El portafolio digital como apoyo en la práctica reflexiva en docentes de una escuela primaria: un estudio de caso orientado a la mejora”, también usted estimado lector pudiese estudiarse la propuesta de reorientación académica y administrativa sobre “Los consejos técnicos escolares. Reflexiones y experiencias”; también le recomendamos la interesante y novedosa investigación sobre “La formación de la audición extensiva en los futuros profesores de inglés”.

Dado el carácter multidisciplinar, es meritorio reconocer lo innovador y tecnológico de los estudios sobre la gestión organizacional en temas como la “Cultura organizacional como factor de calidad: componentes en instituciones educativas”, elaborado en conjunto por autores de varios países; el “Perfeccionamiento del control interno en el sistema empresarial ecuatoriano”, con una interesante propuesta y la “Resiliencia en la gestión empresarial. Una revisión teórica”, aportando una visión empresarial de autoras de diferentes regiones geográficas.

En esencia, es esta transdisciplinariedad la que enaltece la Revista y es lo que la convierte en un referente de ineludible consulta. Agradecemos a autores y expertos por el trabajo realizado y por preferirnos. Sin más pues, los invitamos a leer esta publicación científica.

# 01

---

## PERFECCIONAMIENTO

DEL CONTROL INTERNO EN EL SISTEMA EMPRESARIAL ECUATORIANO

IMPROVEMENT OF INTERNAL CONTROL IN THE ECUADORIAN BUSINESS SYSTEM

Reol Zayas-Batista<sup>1</sup>

E-mail: [rzayasb@uho.edu.cu](mailto:rzayasb@uho.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8949-6203>

Raúl Cedeño-Intriago<sup>2</sup>

E-mail: [raulcedeno69@hotmail.com](mailto:raulcedeno69@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1693-9111>

Michel Enrique Gamboa-Graus<sup>3</sup>

E-mail: [michelgamboagraus@gmail.com](mailto:michelgamboagraus@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3704-9927>

<sup>1</sup> Universidad de Holguín. Cuba.

<sup>2</sup> Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Ecuador.

<sup>3</sup> Universidad de Las Tunas. Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Zayas-Batista, R., Cedeño-Intriago, R., & Gamboa-Graus, M. E. (2024). Perfeccionamiento del control interno en el sistema empresarial ecuatoriano. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 5-12.

**Fecha de presentación:** septiembre, 2023

**Fecha de aceptación:** noviembre, 2023

**Fecha de publicación:** enero, 2024

---

## **RESUMEN**

En la actualidad el control interno se torna necesario dentro de las empresas debido a que desde la gestión organizacional, contable y jurídica es necesario ejercer mayor control dentro de la empresa para poder lograr los objetivos empresariales establecidos y así lograr que sean más competitivas. El objetivo del artículo es fundamentar la necesidad de implementar el control interno como herramienta de apoyo a la gestión empresarial. Para su consecución se empleó un diseño de investigación bibliográfico y los métodos utilizados fueron el analítico-sintético que permitió la descomposición de la temática para su comprensión y estudio, el hermenéutico-jurídico que ubicó al control interno como parte del sistema legal ecuatoriano y posibilitó interpretar las normas jurídicas que regulan el tema. Como consecuencia del estudio realizado se pudo demostrar la necesidad de que las empresas implementen de forma sistemática el control interno para así lograr ser más competitivas en el entorno empresarial globalizado.

### **Palabras clave:**

Control Interno, competitividad, eficiencia.

## **ABSTRACT**

At present, internal control is becoming necessary within companies due to the fact that from the organizational, accounting and legal management it is necessary to exercise greater control within the company in order to achieve the established business objectives and thus make them more competitive. The objective of the article is to support the need to implement internal control as a tool to support business management. For its achievement, a bibliographic research design was used and the methods used were the analytical-synthetic that allowed the decomposition of the subject for its understanding and study, the hermeneutic-legal that located the internal control as part of the Ecuadorian legal system and made it possible to interpret the legal norms that regulate the subject. As a result of the study, it was possible to demonstrate the need for companies to systematically implement internal control in order to be more competitive in the globalized business environment.

### **Keywords:**

Competitiveness, efficiency, internal control.

## INTRODUCCIÓN

La modernización del sistema empresarial, los avances de la ciencia y la tecnología y la competencia en el entorno organizacional han contribuido a generar la necesidad de diseñar, aprobar e implementar diversos procedimientos de control en las organizaciones, con el objetivo de asegurar en lo que sea posible la conducción ordenada de las empresas, siendo este uno de los propósitos principales de la gestión empresarial (Serrano et al., 2018).

El presente estudio se enmarca en Ecuador, país que posee mecanismos de control interno que no son suficientes para el buen desarrollo de las administraciones públicas. El propósito del control interno en los entes adscritos a la administración pública es garantizar, además del cumplimiento de los objetivos del órgano, que los recursos gubernamentales sean manejados con transparencia, eficiencia y eficacia, sin la ocurrencia de ilegalidades y sin desviación de los mismos con fines particulares (Moreno et al., 2019).

Para la gestión organizacional, el comprender e implementar el Sistema de Control Interno se constituye en un factor clave y necesario, pues este accionar permite que las autoridades competentes gestionen como utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos de la empresa, disminuyendo las pérdidas que, por diversas causas como desvíos, despilfarros, fraudes, y cualquier otro accionar ilegal atentan contra la organización. Por consiguiente, todas las empresas públicas necesitan tener un adecuado control interno, toda vez que su correcta gestión hace que la empresa sea más competitiva.

Los procedimientos de control son un conjunto de instrucciones, directrices o medios que permiten la adecuada ejecución de las actividades. Es necesario que las empresas en la actualidad tengan una seguridad razonable de que la inversión realizada sea administrada y gestionada considerando los principios de eficiencia, eficacia y legalidad, por lo que para las empresas ecuatorianas resulta fundamental contar con herramientas de control (Serrano et al., 2018).

En este orden de ideas se determinó como objetivo fundamentar la necesidad de implementar el control interno como herramienta de apoyo a la gestión empresarial en el Ecuador.

## METODOLOGÍA

Se empleó un diseño de investigación bibliográfico, y los métodos utilizados fueron el analítico-sintético que permitió la descomposición de la temática para su comprensión y estudio, el hermenéutico-jurídico que ubicará al control interno como parte del sistema legal ecuatoriano y posibilitó interpretar las normas jurídicas que regulan el tema en cuestión

## DESARROLLO

El control interno fue definido por primera vez en 1949 por el comité *american institute of accotans*, el mismo se refería a un plan de organización y todas las medidas y sistemas coordinados que se adoptan en una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y confiabilidad de su contabilidad, promover la eficiencia y eficacia de las funciones operativa y fomentar el cumplimiento leyes y normas aplicables y de las políticas prescritas por la dirección, debido a que el mismo va más allá de los problemas relacionados de manera directa con los departamentos de contabilidad y finanzas (Balla & López, 2018).

Debe señalarse, que se le denomina control interno al proceso que debe ser llevado a cabo por la administración, el personal y los directores de la empresa, o todos ellos juntos que consiste en una serie de reglas, procedimientos y métodos con el objetivo de prevenir los riesgos que pueden afectar a una organización. El control interno interviene en todas las áreas, las funciones y roles de cada miembro de la organización a través de sus cinco dimensiones. Es importante que el desempeño de cada una de ellas sea eficiente, para que en conjunto cumplan con los parámetros establecidos a determinado plazo y logren en equipo cumplir con las metas trazadas (Agama & Espinoza, 2022).

El control interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de las características específicas y funciones sociales de estas organizaciones, es decir su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; la utilización de los fondos públicos; la importancia del ciclo presupuestario; la complejidad de su funcionamiento lo cual lleva a hacer un balance entre los valores tradicionales como la legalidad, integridad y transparencia, y los modernos valores gerenciales como eficiencia y eficacia, sin descuidar la competitividad, importante hoy en día y valores como la responsabilidad pública y social (Mendoza et al., 2018).

Dentro de este orden de ideas, Mendoza et al. (2018), argumentan que un sistema de control interno eficiente, no importa cuán bien se haya diseñado y esté operando el sistema de gestión de riesgos del ente público, no puede suministrar a la administración pública una seguridad absoluta respecto al logro de sus objetivos misionales, en lugar de ello, este componente reconoce que solo se puede obtener un nivel de seguridad razonable; además, los factores externos fuera de control de una entidad, como el factor político y social, pueden impactar la capacidad de alcanzar estos objetivos, por consiguiente un eficiente sistema de control interno reduce la probabilidad de no alcanzar los objetivos institucionales.

De cualquier forma, exponen Mendoza et al. (2018), que siempre habrá riesgo de que el control interno sea

diseñado de manera deficiente o no opere tan eficientemente como se espera que funcione, dado que depende del juicio humano, está sujeto a fallas humanas tales como errores o equivocaciones; mala comprensión, descuido, fatiga, distracción, abuso o excesos, estas limitaciones impiden a la alta dirección tener una seguridad absoluta de que los objetivos sean alcanzados; por ello, la máxima autoridad de la empresa necesita evaluar y actualizar continuamente los controles, informar de los cambios al personal, y consideran los autores de este estudio que se deben escuchar sus opiniones y realizar la metaevaluación de forma sostenida y sistémica.

Dicho de otro modo, como control interno se conoce al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos (Navarro & Ramos, 2016).

En efecto, el término control, en su acepción más extendida, hace referencia a “comprobación, inspección, fiscalización o intervención”, es decir, consiste en contrastar si determinados modos de actuación están o no en consonancia con las normas preestablecidas o criterios dados que marcan cómo y qué se debe hacer; todos estos conceptos son aplicables a la gestión de la actividad económica-financiera (Gutiérrez & Católico, 2015).

### **Fundamentación teórico-jurídica del Control Interno en Ecuador**

El control interno en la República del Ecuador está reafirmado en la Constitución de la República (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008), en el artículo 211, se establece que la Contraloría General del Estado *“es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”*.

Este artículo encuentra sustento teórico en las actividades del ciclo de dirección; convirtiéndose así en una parte esencial del proceso y pues ayuda a tomar las medidas correctivas que se requieren en su momento y que coadyuvan al buen funcionamiento y competitividad de la organización.

El artículo 212, numeral 1 de la Constitución de la República (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008), establece que una función de la Contraloría General del Estado es dirigir el sistema de control administrativo el cual, de conformidad a lo previsto en la norma jurídica, se compone de: auditoría interna, auditoría

externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que disponen de recursos públicos.

Del análisis epistémico de la regulación legal se conoció que el control interno es un *“proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos”*. (Ecuador. Contraloría General Del Estado, 2023)

De modo, que se observa una definición legal general, que no detalla los aspectos que pueden comprender el control, ni el campo de acción, como si lo contemplan los doctrinarios, que señalan que involucra mecanismos, procedimientos, métodos, principios, normas evaluación, operaciones, en fin, un conjunto de acciones que representan una estructura organizada y correlacionada (Moreno et al., 2019).

Es loable reconocer que la actual legislación ha superado limitaciones que existían, pues contempla objetivos abarcadores y sistémicos, que con su implementación se fortalece la gestión de la organización. Estos objetivos según la Contraloría General Del Estado (2023), contribuyen al logro de la misión institucional, y promueven la eficacia, eficiencia, efectividad de la entidad. Con este actuar se persigue proteger el patrimonio público de disímiles actos ilegales que puedan ocurrir.

Desde la perspectiva de Rivas (2011), en la última década los controles internos se enfocan de manera prioritaria a fomentar la eficiencia, reduciendo el riesgo en la consecución de los objetivos, ayudan a asegurar la confiabilidad de la información financiera y la de gestión, a proteger los recursos, y a cumplir las leyes, reglamentos y cláusulas contractuales aplicables. Entre los modelos más conocidos, según Rivas (2011), se encuentran: el COSO (USA), el COCO (Canadá), el Cadbury (Reino Unido), el Vienot (Francia), el Peters (Holanda), King (Sudáfrica) y MICIL (adaptación del COSO para Latinoamérica).

En virtud a la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno es publicado, en 1992, el modelo COSO en los Estados Unidos; el mismo que es definido como el producto de un informe sobre el control interno y representando un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías: a) Eficacia y eficiencia de las operaciones; b) Fiabilidad de la información financiera; c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables (Mantilla, 2008).

De tal forma, Mantilla (2005), expresa que actualmente el control interno centra esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito mínimo que garantiza la eficiencia. En línea de pensamiento, Santa Cruz (2014), refiere que el control interno constituye una parte fundamental en toda organización, pues de este depende que todas las operaciones se realicen adecuadamente y que los riesgos existentes puedan ser manejables.

En resumidas cuentas, si bien todas las organizaciones necesitan llevar a cabo prácticas de control, el informe del control interno, está especialmente orientado a aquellas en las que, por su envergadura, requieren y están en condiciones de aplicar mecanismos formales y preestablecidos de control para evitar o reducir los fraudes, riesgos y conductas inadecuadas que puedan surgir, tanto por parte del personal, como por clientes y proveedores. Las prácticas de este modelo son una herramienta altamente recomendable en materia de control interno para las organizaciones (Santa Cruz, 2014).

De acuerdo al marco integrado de control interno COSO (Modelo COSO), el control interno consta de cinco categorías o componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo de manera adecuada. Estos componentes son: 1. Ambiente de Control; 2. Evaluación de los Riesgos; 3. Actividades de Control; 4. Información y comunicación; y 5. Monitoreo.

A continuación, analizaremos el significado de cada uno de estos componentes, desde la perspectiva de la Contraloría General Del Estado de la República de Ecuador (2023), el primero de ellos, el **Ambiente de Control**, es el conjunto de circunstancias que puedan ocurrir en la organización y conductas de las personas naturales o jurídicas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno, es decir, radica en la importancia que le brindan a este control el personal de la institución, lo cual repercute, trasciende a todos los procesos que tengan lugar en la organización.

Desde el punto de vista de la Contraloría General Del Estado de la República de Ecuador (2023), es el contexto situacional donde tienen lugar las variables que conforman la cultura y el clima organizacional, entendidas estas como el *“ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno”*. Expresado de otro modo, la esencia del ambiente organizacional son las personas, que *“al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema”*. (Ecuador. Contraloría General Del Estado, 2023)

Un ambiente de control adecuado, permite que las organizaciones tengan la seguridad de llevar a cabo procesos que se encuentren exentos de fallas significativas, que permiten el adecuado uso y evitan el uso no autorizado de los recursos, de la realización y registro eficiente de las operaciones y en consecuencia se obtendrán también estados financieros razonables que son una real representación de la situación económica y financiera de las organizaciones (Escalante, 2014).

Desde el punto de vista de Serrano et al. (2018), existe dentro de las organizaciones un adecuado control interno si se evidencian los siguientes aspectos: la empresa está debidamente estructurada, y así debe quedar en el mapa de procesos; se aplican adecuadas políticas administrativas y están condicionadas al contexto interno y externo; se cumple con las leyes y políticas propuestas por la empresa y que fueron correctamente asimiladas por el personal de la organización, lo que se evidencia en la competitividad de la organización.

La **Evaluación de los Riesgos**, es la adecuada identificación de los riesgos se ha convertido en un elemento indispensable en la administración financiera, esto debido a que las organizaciones se desenvuelven en un entorno cada vez más globalizado y sofisticado, donde es importante anticiparse a situaciones adversas (Serrano et al., 2018).

La evaluación de los riesgos contribuye en la descripción con el que los directivos podrán identificar, analizar y administrar, los riesgos a los que se pueden enfrentar las organizaciones y el resultado proveniente de esta acción (Rivas, 2011). De esta manera la evaluación de riesgo consiste en la identificación y el análisis de diversas situaciones que impidan la consecución de los objetivos de la empresa. Es importante que la organización disponga de determinados especialistas que implementen procedimientos, vías alternativas, que le permitan afrontar los posibles cambios que puedan surgir y que afectan notablemente la empresa y así *“emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos”*. (p.12)

En relación con este tema, la Contraloría General Del Estado de la República de Ecuador (2023), establece que *“la máxima autoridad y el personal de la institución establecerán los mecanismos necesarios para identificar, analizar, valorar y responder a los riesgos a los que está expuesta la organización”*; consideramos que para este logro es necesario capacitar en estos temas al personal encargado de tales efectos, como ya se expuso, y así se podrá cumplir y obtener los *“objetivos, el cumplimiento de las disposiciones legales, la protección de recursos públicos y la generación de información oportuna y confiable”*.

Por consiguiente, se realizarán las **Actividades de Control**, las cuales son las normas y procedimientos que

se constituyen en las acciones necesarias y por qué no en imprescindibles en la implementación de las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de las actividades que pretenden evitar los riesgos. Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la administración se lleven a cabo. Estos controles se refieren a riesgos que, si no se mitigan, pondrían en riesgo el llevar a cabo los objetivos de la empresa (Mendoza et al., 2018).

Las actividades de control pueden clasificarse en: preventivos, de detección y correctivos, de compensación y de dirección; además pueden incluirse controles a los manuales de usuario, de tecnología de información y controles administrativos. Básicamente las actividades de control deben encontrarse relacionadas con el tipo de empresa y con el personal y las funciones que realiza dentro de ella (Serrano et al., 2018).

Las actividades de control Preventivos son los controles útiles para evitar errores o irregularidades. Los de Detección son controles que se deben realizar para identificar errores o irregularidades después de que hayan ocurrido para tomar medidas correctivas. Los de Compensación brindan cierto grado de seguridad cuando es incosteable la aplicación de otros controles más directos. Ejemplos: segundas firmas, supervisión de terceros, supervisión selectiva interna, etcétera. Por último, los de Dirección sirven para orientar al personal hacia los objetivos deseados, por ejemplo, las políticas y los procedimientos (Mantilla, 2008).

En este sentido, la Contraloría General Del Estado de la República de Ecuador (2023), establece que las *“operaciones administrativas y financieras deben efectuarse en cumplimiento estricto del marco normativo que rige a la entidad”*. Esta institución aclara que el actuar administrativo debe contar con los criterios de especialistas, que estén bien capacitados, y que velen que *“la entidad debe justificar sus operaciones y transacciones con evidencia documental suficiente, pertinente y legal”*. (Ecuador. Contraloría General Del Estado de la República de Ecuador, 2023)

La **Información y Comunicación**, relevante y oportuna debe ser captada, procesada y transmitida por el personal encargado, de una manera que llegue de forma oportuna a todos los sectores y permita además asumir las responsabilidades individuales con eficacia, esta comunicación debe ser considerada parte de los sistemas de información de la organización donde el capital humano debe ser partícipe de las cuestiones relativas a lo concerniente a gestión y control (Gómez et al., 2013).

De esta manera este componente tiene el propósito de facilitar la información en el menor tiempo posible que le permita al personal cumplir con sus responsabilidades y a su vez mostrar veracidad y fiabilidad en dicha

información. Para ello, la entidad cuenta con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control oportuno (Hernández, 2016).

La comunicación es la transmisión de información oportuna y verídica que llega a las servidoras y servidores, lo que posibilita que puedan cumplir con sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento de los objetivos. Los sistemas de información y comunicación, con una tecnología de última generación, posibilitan que se diseñen e implementen en la entidad con la debida eficiencia los planes estratégicos y operativos, debiendo ajustarse a sus características y necesidades y al ordenamiento jurídico. El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá que tanto los usuarios internos como externos, puedan cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz (Ecuador. Contraloría General Del Estado, 2023).

Por consiguiente, el control interno es un proceso que implica y demanda un elevado nivel de información y comunicación entre la máxima autoridad y los empleados de la organización, de su eficacia y eficiencia depende en gran medida el cumplimiento de los objetivos empresariales y el desempeño de los empleados. Los sistemas de información deben contar con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una transparente administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles, de conformidad con la normativa vigente.

Por último, el componente de **Monitoreo**; aquí se parte de que una estructura de control interno no puede garantizar por sí misma una gestión eficaz y eficiente, con registros e información financiera íntegra, precisa y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes (Rebaza & Santos, 2015).

Resulta claro, que con el monitoreo se evalúa la eficacia de la ejecución del control interno en el tiempo, se sugiere que ocurra a corto y mediano plazo y su objetivo es asegurarse de que los controles trabajen adecuadamente, acorde a lo legalmente establecido, y para que al detectarse cualquier acción que atente contra la organización se tomen las medidas correctivas oportunas. El realizarse en el plazo sugerido permite a la dirección de la empresa saber si los controles internos son eficaces, si se cumplen, si se están implementando y de una forma adecuada, o si se hace necesario hacer acciones de mejora continua.

De modo, que el monitoreo es una herramienta de política que forma parte del ambiente de las empresas. Este presenta un enfoque de mejora continua que a través de la evaluación y supervisión constante se encarga de la

eficacia y eficiencia del Control Interno a partir del seguimiento; el monitoreo incluye actividades de supervisión realizadas directamente por diferentes estructuras de dirección dentro de la organización previniendo hechos que generen pérdidas o actividades costosas (Vega & Nieves, 2016).

Es por eso que se hace necesario, que la máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan en la conducción de las labores de la institución, promuevan y establezcan evaluaciones periódicas de la gestión y el control interno de la entidad, se sugiere realizarlo dos veces en el año o cuando las circunstancias lo requieran, sobre la base de los planes organizacionales, tablero de indicadores y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales y disminuya la competitividad de la empresa (Ecuador. Contraloría General Del Estado, 2023).

### **Importancia y necesidad de ejercer el control interno**

Las organizaciones podrán comprender mejor su situación real y concreta si cuentan con un sistema de control eficiente y con la exigencia que exigen los estándares internacionales y nacionales de calidad, que se permita llevar un plan que pueda verificar que se cumplan los controles (Mendoza et al., 2018).

La importancia de incorporar un sistema de control interno en la empresa proporcionará que se alcancen los objetivos institucionales planificados; este es un instrumento de gestión beneficioso para la promoción de una administración eficiente, eficaz, ética y abierta. Así mismo, cabe resaltar que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, podrá conocer con seguridad la situación real de las mismas; debido a la importancia de tener una debida planificación, organización, ejecución y control de sus resultados y procesos.

La valiosa necesidad de implementar el control interno unido al ciclo de gestión de la empresa, implica verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión, además es importante tener un buen sistema de control interno en las empresas debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado y su nivel de competitividad (Mendoza et al., 2018).

La implementación y el fortalecimiento de un adecuado Control Interno promueve según Mantilla (2008):

a) La adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores.

b) La mejora de la Ética Institucional, al detectar oportunamente comportamientos ilegales e incompatibles con los valores empresariales.

c) El establecimiento de una cultura de resultados, aparejada a la cultura organizacional y la implementación de indicadores que la promuevan.

d) La aplicación eficiente, de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.

e) La adquisición de la cultura de medición de resultados por parte de las unidades y direcciones.

f) La reducción de pérdidas por el mal uso de bienes y activos del Estado.

g) La efectividad de las operaciones y actividades.

h) El cumplimiento de la normativa relacionada con el actuar de la entidad y las Normas De Control Interno vigentes en el país.

i) La salvaguarda de activos de la entidad.

Por consiguiente, implementar un Control Interno en el sistema empresarial permitirá perfeccionar la utilización de los recursos con calidad, posibilitará alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, obtener mejores niveles de productividad, eficiencia, eficacia y que la empresa se posea en un alto nivel de competitividad.

### **CONCLUSIONES**

El estudio presentado conlleva a demostrar que la administración de las empresas tiene entre sus sustentos teórico-prácticos al control interno; pues este posibilita la existencia de un nivel óptimo de eficiencia y calidad de la organización en el funcionamiento de todas las estructuras internas.

Se argumentó que para realizar un buen control interno en las empresas es importante conocer su misión definiendo sus objetivos con claridad, y capacitar al personal encargado de ejercerlo, para que estos puedan realizar su trabajo con eficacia y calidad.

El control interno es un indicador transcendental que, puesto en marcha dentro de las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos, ayudará a alertar y prevenir oportunamente de cualquiera de las muchas deficiencias que pudiesen estar sucediendo dentro de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agama Rodríguez, M. Á., & Espinoza Segura, J.M. (2022). Liderazgo transformacional en el control interno del área de ventas de una empresa de venta por catálogo en lima, Lurín 2021. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad San Ignacio de Loyola.
- Balla Paguay, I. M., & López Ortiz, K. J. (2018). El control interno en la gestión administrativa de las empresas del Ecuador. (Tesis de Titulación de Grado Previo a la Obtención del Título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría). Universidad Estatal de Milagro.
- Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial N° 449 del de 2008. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Ecuador. Contraloría General Del Estado. (2023). Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. Registro Oficial - Suplemento N. 257. Acuerdo No. 004-CG-2023. <https://www.conquito.org.ec/wp-content/uploa>
- Gómez, D., Blanco, B., & Conde, J. (2013). El Sistema de Control Interno para el perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba. GECONTEC. Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y Tecnología, 1(2), 53-65.
- Gutiérrez, R., & Católico, D. (2015). El control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia. Cuadernos Contables, 16(42), 553-578.
- Hernández, O. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. Actualidad Contable FACES, 19(33), 15-41.
- Mantilla, S. A. (2008). Control interno de los nuevos instrumentos financieros. Editorial Ecoe.
- Mendoza Zamora, W., García Ponce, T.Y., Delgado Chávez, M.I., & Barreiro Cedeño, I.M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Dominio de las Ciencias*, 4 (4), 206-240.
- Moreno Arvelo, P.M., Robles Zambrano, G.K., & Arandia Zambrano, J.C. (2019). Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, Año: VI, (Edición Especial), 1-17.
- Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad y Desarrollo*, (25), 245-267. \_
- Rebaza, C., & Santos, T. (2015). Factores administrativos - políticos que limitan la gestión del órgano de control institucional en el Gobierno Regional de La Libertad. *Ciencia y Tecnología*, 11(1), 53-70.
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8) 115-136.
- Santa Cruz Marín, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista De Investigación De Contabilidad*, 1(1).
- Serrano Carrión, P.A., Señalín Morales, L.O., Vega Jaramillo, F.Y., & Herrera Peña, J.N. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 39(03).
- Vega, L., & Nieves, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 22(1), 1-19. \_

# 02

---

## THE PEDAGOGICAL

LEADERSHIP OF THE PRINCIPAL AND ITS INFLUENCE ON EDUCATIONAL PRACTICES IN THE  
CONTEXT OF THE NEW MEXICAN SCHOOL

**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS EN EL  
CONTEXTO DE LA NUEVA ESCUELA MEXICANA**

Leticia Cruz-Morales<sup>1</sup>

E-mail: [shunka3004@gmail.com](mailto:shunka3004@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7507-2107>

Maritza Librada Cáceres-Mesa<sup>2</sup>

E-mail: [maritza\\_caceres3337@uaeh.edu.mx](mailto:maritza_caceres3337@uaeh.edu.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6220-0743>

<sup>1</sup> Colegio Pablo Latapí Sarre. México.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

Suggested citation (APA, seven edition)

Cruz-Morales, L., & Cáceres-Mesa, M. L. (2024). The pedagogical leadership of the director and its influence on educational practices in the context of the New Mexican School. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 13-22.

**Fecha de presentación:** septiembre, 2023

**Fecha de aceptación:** noviembre, 2023

**Fecha de publicación:** enero, 2024

---

## **ABSTRACT**

The present study is focused on the principal's leadership and its influence on the approach to educational practices in the New Mexican School. Its purpose is to establish the relationship between the principal's pedagogical leadership and teachers' performance. That's why; research was conducted in different scientific journals and educational books, which emphasize the characteristics that a good school management should have, as well as the importance of a pedagogical leadership that transforms teacher's educational practices. It is important to recognize that educational management must focus now more than ever in the pedagogical field and accordingly reach the best levels that the educational model the New Mexican School demands, in order to achieve the transformations that today's society requires.

### **Keywords:**

Pedagogical leadership, educational practices, school management, New Mexican School.

## **RESUMEN**

El presente estudio está encaminado en torno al liderazgo del directivo y su influencia en el abordaje de las prácticas educativas en la Nueva Escuela Mexicana. Tiene como propósito establecer la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño de los docentes. Es por ello que se investigó en diferentes revistas científicas y libros educativos, en donde se enfatiza en las características que debe tener una buena gestión escolar; así como la importancia de un liderazgo pedagógico que transforme las prácticas educativas de los docentes. Es importante reconocer que la gestión educativa debe centrarse ahora más que nunca en el ámbito pedagógico y con ello alcanzar los niveles óptimos que el modelo educativo de la Nueva Escuela Mexicana demanda, en función de alcanzar las transformaciones que la sociedad actual requiere.

### **Palabras clave:**

Liderazgo pedagógico, prácticas educativas, gestión escolar, Nueva Escuela Mexicana.

## INTRODUCTION

The School Director is undoubtedly a key point for an institution to guarantee educational quality, high school performance, teaching innovation and success in the performance of the functions of all actors. For that reason, school management is essential in educational centers, since it promotes the creation of its own culture; hence the New Mexican School retakes the importance of pedagogical leadership of the school director and the teachers. Rodríguez et al. (2013), state that altruistic motivations, such as the improvement of the center or personal satisfaction, are what make a teacher decide to exercise school leadership.

The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2011), points out that currently the number of people receiving education is the highest in history, even the poorest countries have increased their schooling rates, thus corroborating the expansion of educational services worldwide. Nevertheless, it is considered that what today's society demands goes beyond having classrooms full of students; it requires changes that make possible a quality education and excellence that manages to be an instrument of social development to solve the today's problems.

Faced with this situation, the question that can be asked is, what should managerial leadership be like in order to be successful in the school? There may be multiple answers, knowing that educational leaders need to design improvement plans in which the educational context is paramount and the culture of the community is taken into account, as well as emphasizing the ability to form collaborative and cooperative work teams that are able to provide solutions to real problems (Sepúlveda & Aparicio, 2017).

Authors such as Hernández-Castilla, et al. (2017), also make reference to the fact that, for a principal to be successful in the school, it is necessary to carry out a very human leadership, where the opening of the school to the community is promoted, joint goals are established and the development of people within the organization is favored, these aspects are related to the way of doing the pedagogical leadership stated.

Consequently, an important aspect to consider is how to turn management into pedagogical leadership. Given this, it points to the imperative need to generate specific and continuous training to train in competencies related to leadership and leadership development at a professional level (Bolívar, 2010; Gómez, 2011; Rodríguez et al., 2013; Sarasúa, 2013; Vila, 2015; Álvarez, 2016; García & Solbes, 2016; Mehhdinezhad & Sardarzahi, 2016). This will favor the distribution of responsibilities in the center. As a successful leadership practice is the joint work with other centers, thus enhancing the creation of professional

learning communities (Lorenzo, 2012; Bolívar, et al., 2014; García & Caballero, 2015).

In some countries such as Spain, it is suggested that in order for the management function to offer pedagogical leadership it is necessary to consider certain characteristics such as: motivation, communication skills, conflict management and coexistence. However, there are some competencies that can hardly be acquired in formal training processes and it is necessary to think of more flexible training contexts (Navarro-Corona, 2017).

The purpose of this paper is to establish the relationship between the principal's pedagogical leadership and teachers' performance. This purpose is of great importance, since there is a generalized vision of the leaders of educational institutions on the impact they have on the learning and performance of the teachers at their expense; there is a belief that it is the teacher who directly executes the pedagogical action and that, in turn, the greater weight of the good and bad results of the learning processes falls on him/her. The leadership style foresees the expectations of results, assuming that a certain action will produce a certain consequence, hence defining the level of motivational effectiveness in the leadership process, where each role is identified and assumed according to the needs of the context. In this sense, the pedagogical leadership must promote the adaptation of its work to the environment in which it develops, generating a favorable environment to the development of its objectives.

According to Bizquera (2000), motivation is a theoretical-hypothetical construct that designates a complex process that causes behavior. Motivation involves multiple variables (biological and acquired) that influence the activation, directionality, intensity and behavioral coordination aimed at achieving certain goals; they are factors that generate significant changes in a result that can be with different intensity, motivating factors are those that intrinsically move people and are never the same. Consequently, to the extent that it is possible to assume the positive reaction that motivation generates -identifying capabilities-, the expected results are obtained. The most important aspect of this aspect is that satisfaction is not only experienced by the leader, but by all the members of the team.

For that reason, it is necessary to rethink the role of the principal in this context, who has assumed, for many years, a purely administrative role, at this point it is necessary to mention that the fault is not entirely theirs, since the bureaucracy in our country has forced them every day to put aside their main role, that of being a pedagogical leader. Based on this, the following question arises: What is the relationship between the principal's pedagogical leadership and teacher performance in the New Mexican School?

In this regard, it is important to consider the contributions of Vaillant (2012), when he refers that in Latin American countries, seniority in the teaching position was considered the main means of promotion to management and leadership positions. Added to this situation, there still persists a disintegration between administrative tasks and pedagogical functions, he highlights that, in the region the improvement of the quality of teaching and learning, remains an unfinished task, there is an urgency to offer quality education to which all students have access in such a way that it is equitable and emphasizes that the best school leadership has a pedagogical emphasis consists of enabling structures and times that make it possible to *“develop the professional capital of teachers: as individuals, as teams and as a profession.”* (p.23)

Likewise Vaillant (2015), refers that it is necessary to better understand how principals can positively influence the educational students' outcomes and it is required to clearly identify which the leadership practices that support an adequate performance of teachers in schools are, likewise warns that school leadership is built, and refers to the faculty to guide, excite and motivate students and teachers. And these processes are not innate, but require skills that can be promoted and developed through training, collaboration and peer-to-peer exchange processes.

For that reason, it has been considered that, within the scope of the demands of the New Mexican School, pedagogical leadership should be assumed as a process of direct and indirect academic influence on teachers as subjects involved in educational practices and student learning, from where the interaction of all the members of the educational community is mobilized and promoted, from a strategic perspective, leading to the achievement of the established goals, in coherence with the aspirations declared in the graduate's profile, all this as an input that conditions a school culture, which promotes the change of the organization.

In this area, leadership can offer an articulated vision of the goals and missions of the educational organization, since it contributes to the transformation of the school culture, because there is both individual and collective capacity to solve problems, and from this position Bass (2000) and Chamorro (2005), argue that transformational leadership can be directive or participative, and specify that the three structural elements of this style of leadership are: collegial functioning, the development of explicit goals and the creation of a zone of proximal development for the principal and his staff. From this point of view, the school culture is strengthened for the benefit of the school, guiding the behavioral patterns of its members, the principal uses the set of skills, knowledge, strategies and abilities to strengthen the school project assign tasks or solve problems. According to Bass & Avolio (1994),

transformational leadership offers the way to achieve greater results, which are delimited below:

1. Idealized influence. Transformational leaders are a model for their followers; these leaders are admired, respected and trusted. Their subordinates are motivated and want to imitate them. So, they must demonstrate high standards, ethics and moral conduct, avoiding using their personal power for personal gain.
2. Motivation that inspires. Motivates those around him, inspiring, providing meaning and challenges to his work team. The leader shares the vision for the future, so that his collaborators feel enthusiastic and optimistic. This leader clearly expresses his expectations.
3. Intellectual stimulation. Team members are stimulated to be creative in the face of problems, to innovate, to solve problems in new ways. In addition to involving them in the processes of change. They are not criticized in public.
4. Consideración individual. Este líder presta especial interés a las necesidades de Individual consideration. This leader pays special attention to the needs of improvement and growth of his team members, to achieve their maximum potential; these needs are recognized and can be very diverse. He acts as a mentor by demonstrating acceptance of individual differences.

In order to achieve educational quality, many factors have an influence, some of which are related to the cultural, social and economic context of the students; however, there are other elements of great relevance that also influence this objective. In the case of management and pedagogical leadership exercised by the directors, since their participation is a fundamental element when aiming to achieve quality education. Freire & Miranda (2014), state that some conditions within schools also show important associations, as is the case of the principal's management, which would undoubtedly have effects on learning.

Although it is clear not to confuse or address only school management as an act that involves making requests to agencies so that the school or educational institution benefits from some material or economic resource, at this point, in the Anthology 2020 of Basic Education for Teachers, designed by the Unit of the System for the Career of Teachers, where it is mentioned that *“in the educational field management is classified into three categories, according to their level of concreteness within the system, which are: institutional, school and pedagogical”*. (p.178)

In such a way that each one becomes relevant according to the attention it generates, however, they have a point in common, which is to generate a work or a dynamic in which the group or members that belong to it are benefited and improve the things or situations in which all the actors are involved. According to Hopkings & Reynolds (2006), it assumes a culture of collaboration among the actors who

manage the change towards educational quality, so that this change involves the transformation of their own pedagogical practices and thus improve student learning. Likewise, according to Bolívar (1999), it is necessary to design communities that are concerned with learning to do things better, since making a good school depends solely and exclusively on each one of them, where communicative interaction and co-responsibility in the conduction of academic processes should be privileged.

They also argue that both institutional, school and pedagogical management are in uncertain contexts and with changing conditions, hence the importance of reinventing, systematizing and continuously modifying the objectives, strategies, practices and organizational culture of each school institution.

According to the 2020 Anthology of Basic Education for Teachers, designed by USICAMM, each of the three categories that are classified around management in the field of education are defined.

## **DEVELOPMENT**

In the educational field, Institutional Management establishes the lines of action of each of the administrative instances that rule it. Accordingly, it considers the generation of projects, programs and the articulation of these, these categories are not only at the national level, since it is essential to have a broader vision that goes to different levels of the education system, that is, in it the national, state, regional and local levels are found, having in all the interrelation with all the actors who are in it, integrating them in such a way that a quality education with equity for all is placed in the center of the educational transformation.

Institutional management, in general, includes actions that refer to the administrative, managerial, personal policy, economic, budgetary, planning, programming, regulation, guidance, among others, since it is a process that helps to the proper conduct of projects and actions related to each other, that is, the linkage with government agencies and their practices to achieve the objectives set at the national level, since it is used to evaluate the educational system and thus know the general direction and so redesign and reorient them to fulfill the institutional mission, therefore, shared objectives are proposed in an inter-institutional manner.

This type of management must not only be effective, it must also be adequate and adapted to the contexts and realities of each institution, because it is necessary to mobilize all members of the educational field, since it is essential to coordinate efforts and cooperate in actions since the objectives must be shared, hence the importance of designing intra and inter-institutional alliances.

According to Cassasus (2000), in order for institutional management to be effective, it is essential to facilitate development paths towards real educational change, from and for schools. Above all, if understand management is understood as a tool to grow in efficiency, effectiveness, pertinence and relevance, as well as to have the flexibility, maturity and openness to the new ways in which education must be faced in school microsystems, which at any given moment have repercussions in the macrosystem.

Alvarado (1999), on the other hand, defines institutional management as the implementation of a set of procedures, instruments and techniques for the management of resources, as well as the importance of the development of institutional activities, that is, institutional management is related to the management of strategies, and in turn this is given through management tools which are applied in different activities, all with the purpose of achieving the planned in institutional management.

It is important to mention that in institutional management the actions that are prioritized are carried out in a systematic way and that the objectives must always be directed with the aim of advancing with great precision and constancy towards a single end, that is, it must always be in favor of a basic education of quality and excellence.

Therefore, institutional management in the educational field has as its means and end to answer back to the fundamental purposes of education, thus becoming a strategic action, whose purpose is to promote education and obtain quality results, including an evaluative culture, and to strengthen the institution.

For that reason, in the field of institutional management, it is necessary to point out that those who intervene and lead in decision-making spaces must be quality managers whose orientations must contribute in their totality to the improvement of educational achievement, regardless of the hierarchy or political, social or economic status within the system.

In the research on institutional management, emphasis is placed on the involvement of teachers and parents in public schools in Mexico; Acevedo Valenti (2017), emphasizes that institutional management factors or variables that are the responsibility of the principal and that positively affect school results have been found, such as: promotion of collaborative work, agreeing on common learning objectives, follow-up and monitoring of teachers' work, administrative procedures based on the systematic generation and processing of information, collaboration with parents, among others.

According to Treviño & Treviño (2004), three dimensions of institutional management can be identified, which are described below:

The first one points to those management actions that directly involve the principal in the evaluation and monitoring of teaching and learning activities carried out by the teacher in the classroom, such as classroom observation, evaluation of class planning and execution.

The second set of management variables corresponds to the school agents, who meet among themselves, discuss and reach pedagogical agreements, especially in relation to the students and their learning, as well as their difficulties and progress in this process. All this is essential to have a shared vision and to know how to act, all in the interest of school improvement, and to have focused *“an analysis centered on the cause and effect relationships between what we do to influence the teaching-learning processes and its real effect on what students know how to do”* (Elmore, 2010, p. 13). That is, these are activities that favor the construction of agreements that are anchored in joint reflection on classroom practice, so that such relationships are subject to verification, rejection or refinement (Elmore, 2010). Although this dimension stresses the importance of generating a shared school vision among teachers, it also emphasizes the institutional promotion of parents' participation in such a vision. In this line, research carried out in Latin America (United Nations Fund and Ministry of Education of Chile, 2004), and based on our own experience in field work with Mexican schools, has shown the special relevance for school achievement of institutional management promoting parents' attendance at school meetings.

A third set of institutional management variables corresponds to those of a more organizational nature, such as teacher promotions and attendance control. These are organizational or administrative management actions based on the systematic generation and processing of information.

On the other hand, Miranda (2016), argued that leading or managing educational institutions starts from the basis of knowing how to enhance the talent of other people, strategic planning, guiding others to achieve the objectives, carrying out follow-up actions, evaluating and providing feedback on the processes, doing so through teamwork, promoting dialogue and in conjunction with the educational community. In this way, management becomes an exercise of attitude and the sum of administrative and pedagogical capacities of those who manage. That is, it is aimed at developing educational processes and deepening the context of students from their reality and based on the execution of their processes. The director's management is oriented through actions to achieve the purposes from which they arise and from their administration, as well as focusing on facilitating an organization and its coordination.

Based on this, it is possible to determine a series of knowledge, capacities and abilities that the manager must have to develop in the managerial management. Among other aspects, they should be: positive leadership, have a human vision to understand themselves and others, have theoretical knowledge in educational administration, pedagogical and research skills, as well as strategic capacity. It is also essential to have assertive communication, to be a facilitator and conciliator when necessary. The manager must be capable of managing himself, capable of self-evaluation in order to be able to transform himself and help the transformation of others, must know how to do in relation to strategic direction, handle issues of labor and educational legislation. Finally, above all, he/she must be an example of sincerity and honesty values. In this way, directive management is a task that implies actions of an administrative nature, but also of formation and human sense that constitutes the being and doing of the educational institutions and represents their nature and their task of responsibility before society.

Therefore, whoever assumes the challenge of leading educational institutions, must know how to empower human talent, plan the work in strategic areas, guide towards the achievement of the objectives and goals established in the PEI and coordinate the actions of monitoring, evaluation and feedback of the various processes, promoting dynamics of dialogue, teamwork and collective construction in the different strata of the educational community (Miranda, 2016).

School management has various concepts, which seek to recognize its complexity and multiplicity of which it is constituted. From a broad perspective of the set of processes and phenomena that occur within the school (Mexico. Secretary of Public Education, 2001), school management is understood as: *“The scope of the organizational culture, made up of directors, the teaching staff, the norms, the decision-making bodies and the actors and factors that are related to the particular way of doing things in the school, the understanding of its objectives and identity as a group, the way in which the learning environment is structured and the links with the community where it is located”*.

On the other hand, it mentions that according to Loera (2003), school management is understood as the set of tasks performed by the actors of the educational community (principal, teachers, support staff, parents and students), linked to the fundamental task assigned to the school, as well as the fact of generating environments where students learn according to the goals, objectives and purposes of Basic Education.

For Tapia (2010), school management should be *“pedagogically focused, open to learning and innovation... that seeks professional advice and guidance, that dedicates collective efforts to enriching activities, that concentrates*

*the energy of the entire educational community in a comprehensive plan towards its systemic transformation, with an overall and feasible vision*" (p. 61). This definition places school management as a mechanism to transform and improve the internal functioning of schools through multiple development activities.

Elizondo quoted by Pérez-Ruiz (2014), states that based on school management, "schools should be thought of as 'flexible organizations'. That is, permeable to changes in the environment, functionally adaptable to the contingent nature of education and capable of providing solutions to any educational problem wherever it may arise. In addition to this perspective, Pérez-Ruiz (2014), takes up various authors "*whose interest lies in establishing possible correspondences between school management, educational quality and managerial action. The common element is to consider that the substantive concern of schools should be focused on improving student learning.*" (p. 362)

In this regard Tapia (2010), argues that it is necessary to turn schools into an organization focused on pedagogy, but open to innovation and learning, a school that forgets the uncertainties and promotes actions that can address the complex, specific and diverse, a school that replaces the practices that limit it, and that dedicates itself to grow, to seek advice from its professionals, to unite its collective efforts with enriching activities, where all members concentrate their energy on being an educational community with a common vision, and thus achieve a systemic transformation.

Regarding school actors, Pozner (2003), argues that school management is understood as "*the set of interrelated actions undertaken by the management team... to promote and enable the achievement of the pedagogical intentionality in/with the educational community*" (p.15). School management comes from the disciplinary field of school administration and organization, mainly provides teamwork, as well as openness to learning; it is based on the design of strategies that help to reinvent and achieve the objectives, so it involves developing projects that stimulate educational innovation, and that occurs through strategic planning processes that design, develop and maintain intervention projects assuming the complexity of organizational processes.

The strategic approach to school management consists of the different educational actors having the same direction, that is, that the actions that are deployed acquire meaning for all of them, that their capacities, skills, attitudes, values are aligned towards the same premise, the same objective, that is, that they share the same institutional mission and vision, as well as make their own the purposes, strategies and activities that are selected collectively, allowing the achievement of the objectives and contents that are proposed in the educational programs. In consequence,

school management really makes sense when all those involved in the educational community define and make their own the projection of the school to which they seek.

Therefore, school management cannot be understood or analyzed only as isolated educational actions; it must be defined as a process that has multiple activities and educational processes articulated among them to respond to different needs of students, teachers and the educational community that respond to particular objectives.

Based on the above conceptualization, it can be stated that school management deals with the intrinsic school reality and processes within the school, that is, the interaction and collaboration among the different school actors, as well as the forms and actions they carry out. For this reason, pedagogical management is essential to complement the realization of all levels of school management.

According to Pacheco Méndez et al. (1991), pedagogical management is defined as "*a strategy that has an impact on the quality of education systems and reflects the role played by the school as a whole and in its specificity on the level of teaching-learning processes in the classroom, to incorporate, promote and develop actions aimed at improving educational practices*" (p. 1). (p. 1)

And according to Mendoza Monzant & Bolívar Aparicio (2016), it is a "process in which knowledge, action, ethical principles, policy and administration intervene, oriented to the continuous improvement of educational practices, from a school setting with aspects proper to administration to promote and drive them towards concrete educational purposes." (p. 40)

Likewise Rubio Vargas et al. (2018), indicates that pedagogical management is a "*decision-making process at the level of the teacher that is closely linked to institutional management and actions at this level. It requires organizing, planning regulating and controlling the formative process from the interaction of the pedagogical collective at the different levels of organization of the formative process, the result of which has social significance, in given economic-social conditions.*" (p. 93)

According to the above concepts or definitions, we can discern that pedagogical management goes beyond the physical conditions and material resources that exist in the classrooms; rather, it is about acting from an approach directed towards the quality of the teaching system, as well as the improvement of educational practices and the efficiency of the pedagogical and didactic process.

In order to achieve the graduate profile assumed by the New Mexican School, it is necessary to mitigate the most common problems in which students develop and from there to achieve meaningful learning, however, according to Álvarez Gómez et al. (2019), students do not achieve quality learning, as they do not show a wide variety of skills

in the use of the methods of their profession, group work, management of professional dialogue and their creative projection.

It is in the pedagogical management where the teacher carries out the teaching processes, where the curriculum is assumed and translated into didactic planning, as well as evaluated and also where he/she interacts with students and parents, the primary objective is to ensure student learning.

In Latin America it means a discipline of recent development, therefore its level of structuring, being in a process of construction becomes an innovative discipline with multiple possibilities of development whose object potentiates positive consequences in the educational sector.

Rodriguez (2009), mentions that pedagogical management is the coordinated actions and resources to enhance the pedagogical and didactic process carried out by teachers as a group, in order to direct their practice to the fulfillment of educational purposes. So, the teaching practice becomes a management for learning. Therefore, it is determined by applying the general principles of the educational mission in a specific field, such as the classroom. Therefore, it is determined by the development of educational and management theories. Thus, it is understood as a discipline applied in a field of action in which theory, policy and educational practice interact.

For this reason, pedagogical management is fully linked to the quality of teaching and the responsibility that resides in the teachers in front of the group. The School Educational Management Model recognizes that there must be an organizational management of the collective, aligned to the purposes and oriented to ensure the learning of all students in the school, as well as the time to achieve them and the creation of learning environments suitable to do so and its influence is considered in the generation of school leadership that cohesion and give direction to the school group, through collegiate work and the incorporation of parents and educational actors, as support for a school culture in which a sense of responsibility is privileged.

On the other hand, basic education faces great challenges, since it needs to provide an integral education and not only of quality, but also of excellence, together with providing children and adolescents with knowledge, values and socially positive attitudes, among other things, without leaving aside humanism and the integration of all according to their own characteristics from a point of view that starts from their context and where the school community is the center of it, since these are some of the premises that the New Mexican School intends.

Sandoval (2007), considers that curricular modification does not detonate by itself a deep transformation, since

it is a process that directly involves the subjects involved in it, and that this requires an appropriation of the change itself as well as institutional conditions that are not given by decree or instantaneously, that is, to form or belong to a teaching collective where teachers promote a work of excellence with their students, and are the ones who guide their teaching and learning processes, promoting self-managed and self-taught education does not depend on a curriculum or institutional planning that is only bureaucratic, since it involves addressing aspects that are not entirely in the hands of schools, it is the teachers and principals who solve, and this is where the work of pedagogical management and pedagogical leadership of the principal begins.

A true educational transformation inevitably starts with the actions of all Basic Education teachers, that is why it is necessary to guide children and adolescents not only in the mastery of new approaches to pedagogical knowledge or the basic guidelines of the new curriculum, but also in the treatment and attention to the problems that they have in their context or in their first environment. Knowing and appropriating of it, they will be able to locate themselves and attend to problems or situations at a global level.

Consequently, in the framework for excellence in teaching and school management aimed at learning and the integral development of all students, it is necessary for principals with pedagogical leadership to be clear about the educational purposes, the curriculum and the way in which they can be achieved in their particular context and conditions, so that in addition to being distinguished by their knowledge and experience, they are also distinguished by their treatment, example and human qualities. In this sense, he is a principal who knows which aspects are central and a priority to develop in his school, and therefore places the human and pedagogical sense of his task at the center of his actions rather than the administrative one.

## CONCLUSIONS

As a result of the analysis carried out, it is necessary that school principals use a proper pedagogical leadership and at the same time assimilate the importance of accompanying the teacher in order to provide the necessary support to carry out a correct pedagogical management in the classroom, all this with the purpose of reaching the educational quality levels required by the students and demanded by our country.

Even though school management and institutional management are necessary and part of the educational processes of the national education system, it is necessary to give greater weight to pedagogical management, since it is through it that principals use their pedagogical leadership together with teachers. On the one hand, within

schools there is a separation of roles between principals and teachers. The operation and functioning of the school and the distribution of responsibilities takes place through commissions for punctuality, hygiene, sociocultural events, among others.

On the other hand, it seems that there is no intersection in terms of pedagogical, teaching-learning processes. Therefore the relevance of modifying educational practices within schools, practices where the principal knows his teaching staff, and is able to provide accurate monitoring and follow-up, create working environments suitable for the school community, with a shared vision and mission, where everyone participates and have a common goal: to achieve quality education through the development of learning processes, and I do not mean to have a maximum quantitative qualification, but rather goes beyond.

It is necessary to point out that there are still principals in our country who reached their positions through a vertical promotion system, based mainly on seniority and/or union merits. Nevertheless, thanks to the implementation of the vertical promotion exams through System for the Career of Teachers, a large number of teachers have been promoted to the management position, but despite the efforts that have been made in the country, it has not yet been possible for all school principals to receive some type of specific training to enable them to face the demands of the management function, which means that they learn in the process and with the years of service.

This is the importance of providing not only support to teachers but also to principals, but this support must stop being punitive and administrative, it is necessary to feel really accompanied and without fear of being wrong because therein lies a teacher learning, although the bureaucratic part should be minimal, because it could only disappear in a utopia, the administrative discharge of which much has been said is far from being close, promoting that the pedagogical part entrusted to the principal is reduced to the minimum.

Definitely the New Mexican School is a project with many challenges, but the main one is to ensure that principals exercise a true pedagogical leadership hand in hand with the teaching staff of each institution, through a true educational community can achieve the goals that have been outlined in the sectoral plan of education, it is necessary first of all, that the principals and teachers have a clear idea of where this New Mexican School is headed, otherwise it becomes a ship adrift, undoubtedly a good leader will know how to guide the crew in any sea that is navigated.

## REFERENCES

- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Udegraf.
- Bass, B. (2000). The future of Leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & organizational Studies*, 7 (3), 18-40. \_
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational Leadership*. Sage Publications. \_
- Bizquera, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. MIDE. <https://corporacionlaudelinaraaneda.cl/wp-content/uploads/2020/11/Educacion-emocional-y-bienestar.pdf>
- Bolívar, A. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. : Síntesis.
- Bolívar, A., López Yáñez, J., & Murillo, F. J. (2014). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60. \_
- Chamorro, D. J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Fundación Chile.
- Fondo de Naciones Unidas para la Infancia-Ministerio de Educación de Chile. (2004). *Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago de Chile: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, Unicef
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J., & Hidalgo, N. (2017). Lecciones Aprendidas del Estudio del Liderazgo Escolar Exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP. *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 499-518.
- Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa*. SEP.
- Lorenzo, M. (2012). Las comunidades de liderazgo de centros educativos. *Revista Educar*, 48(1), 9-21.
- Mendoza Monzant, F. M., & Bolívar Aparicio, M. E. (2016). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales*, 12(35), 39-55. \_
- México. Secretaría de Educación Pública. (2019). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos. [https://cife.edu.mx/recursos/wp-content/uploads/2019/10/perfil\\_docente-20-21.pdf](https://cife.edu.mx/recursos/wp-content/uploads/2019/10/perfil_docente-20-21.pdf)

- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 10-28.
- Navarro-Corona, C. (2017). Estrategias de aprendizaje de los directores escolares en la sociedad del conocimiento. *Education in the Knowledge Society*, 18(4), 97-112.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162?posInSet=4&queryId=N-EXPLORE-0239f1f9-d1c2-45fc-b18c-c956542b98d0>
- Pacheco Méndez, T., Ducoing Watty, P., & Navarro, M.A.(1991).La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. *Revista de la Educación Superior*, 78(2), 97-111.
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17(2), 357-369.
- Pozner, P. (2003). La gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (sep). Antología de gestión escolar. SEP.
- Rubio Vargas, I., Abreu Payrol, J., Cabrera Hernández, G. C., & Cardoso Zambrana, C. L. (2018). La interdisciplinariedad en la gestión pedagógica, una tarea de los profesores de la universidad cubana actual. *Boletín Virtual*, (7-8), 89-97.
- Sandoval Flores, E. (2007). La reforma que necesita la secundaria mexicana. *Revista mexicana de investigación educativa*, 12(32), 165-182.
- Sarasúa Ortega, A. (2013). La dirección escolar, lunes y sombras. *Padres y Maestros*, 350, 41- 44.
- Sepúlveda, F., & Aparicio, C. (2017). El desafío de los directores de escuelas chilenas: liderando a partir de un enfoque instruccional hacia un enfoque distribuido. *Revista Gestión de la Educación*, 7(2), 1-19.
- Tapia, G. (2003). *Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela*. SEP.
- Treviño, E., & Treviño, G. (2004). *Estudio sobre las desigualdades educativas en México: la incidencia de la escuela en el desempeño académico de los alumnos y el rol de los docentes*. Instituto Nacional para la Evaluación Educativa.
- Vaillant, D. (2012). Directores, capacidades y liderazgo educativo. En, C. M. Guedes, *La gestión desafío crítico para la calidad y la equidad educativa*. (pp. 51-67). Ministerio de Educación y Cultura.
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*. UNESCO. <https://es.scribd.com/document/339233455/Liderazgo-Escolar-2015-UNESCO-pdf>
- Vila, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y maestros*, 361, 6-11.

# 03

---

## CULTURA ORGANIZACIONAL

COMO FACTOR DE CALIDAD: COMPONENTES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

**ORGANIZATIONAL CULTURE AS A QUALITY FACTOR: COMPONENTS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Niurka Ricardo-Guinzo<sup>1</sup>

E-mail: [niurkaricardoguinzo@gmail.com](mailto:niurkaricardoguinzo@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7684-1663>

Marisol Morales-Martínez<sup>2</sup>

E-mail: [marysolmoralesmartinez@gmail.com](mailto:marysolmoralesmartinez@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6937-4524>

<sup>1</sup> Sectorial Municipal de Educación. Holguín. Cuba.

<sup>2</sup> Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ricardo-Guinzo, N., & Morales-Martínez, M. (2024). Cultura organizacional como factor de calidad: componentes en instituciones educativas. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 23-30.

**Fecha de presentación:** septiembre, 2023

**Fecha de aceptación:** noviembre, 2023

**Fecha de publicación:** enero, 2024

---

## **RESUMEN**

La conceptualización de la cultura organizacional en general y en las instituciones educativas en particular presenta una amplia variedad de definiciones que hacen difícil la identificación de sus rasgos esenciales y el establecimiento de sus componentes, como premisa para su gestión por directivos y docentes. El presente artículo tiene como propósito la elaboración de una propuesta encaminada a identificar dichos rasgos y componentes, desde el estudio de su prevalencia en el contenido de una amplia variedad de propuestas de autores al respecto. Los métodos teóricos utilizados fueron el análisis-síntesis y la inducción-deducción y el análisis de contenido y como método empírico la revisión documental. Se indagó en trabajos foráneos y nacionales, lo que permitió identificar un consenso con relación a los posibles rasgos y componentes que pueden ser objeto de estudio y modificación en el contexto de las instituciones educativas, incluidas las universidades. Entre los componentes se destacan los valores, las costumbres, las relaciones entre los agentes que intervienen en el cumplimiento de la misión de la institución educativa, las creencias, las normas, los símbolos y las tradiciones, los procedimientos y lenguajes y, los estilos de dirección y liderazgo y el clima organizacional.

### **Palabras clave:**

Cultura, cultura organizacional, instituciones educativas.

## **ABSTRACT**

The conceptualization of organizational culture in general and in educational institutions in particular presents a wide variety of definitions that make it difficult to identify its essential features and establish its components, as a premise for its management by managers and teachers. The purpose of this article is to prepare a proposal aimed at identifying these traits and components, from the study of their prevalence in the content of a wide variety of authors' proposals in this regard. The theoretical methods used were analysis-synthesis and induction-deduction and content analysis and documentary review as an empirical method. Foreign and national works were investigated, which made it possible to identify a consensus regarding the possible features and components that can be the object of study and modification in the context of educational institutions, including universities. Among the components, the values, customs, relationships between the agents involved in the fulfillment of the mission of the educational institution, beliefs, norms, symbols and traditions, procedures and languages, and styles of direction and leadership and the organizational climate.

### **Keywords:**

Culture, educational institutions, organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

El creciente reconocimiento de que la gestión de los factores sociopsicológicos en las instituciones educativas es tan importante y decisivo para el cumplimiento de su misión social como la propia gestión de sus procesos estratégicos, clave y de apoyo, constituye sin lugar a dudas un argumento catalizador para el estudio de dichos factores. Uno de ellos, que destaca entre los más polisémicos y enrevesados a la hora de definirlo, es la cultura organizacional. Tanto es así, que se pueden encontrar tantas definiciones como autores que procuran su conceptualización y en no pocas ocasiones es confundido con otros factores como es el caso del clima organizacional.

De igual modo sucede con los componentes que conforman dicha cultura organizacional, en la que se identifica una variedad de propuestas por los autores localizados, que confirman la complejo que resulta su estudio y modificación en las instituciones educativas (incluidas las universidades). Dentro de estos trabajos destacan los de Loyo (2015); Morant (2016); Ruiz & Pinchi (2016); Velázquez et al. (2018); Marcillo (2018); Grajales (2019); Romero (2019); Burbano (2020); Fernández et al. (2020); Gonzalez-Campo et al. (2020); Oseda et al. (2020); Bravo et al. (2021); Calderón (2021); Sánchez et al. (2021); Tineo-Zaga et al. (2021); Villadiego (2021); Alay & Barcia (2022); Arroyo (2022); Iglesias (2022); Saiz & Jácome (2022); Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega (2022); Valdiriz-Negrete et al. (2022); Velasco (2022); Carrillo et al. (2023); Jáuregui & Peña (2023); Narváez & Pintado (2023); Ovillo et al. (2023); y Salcedo et al. (2023).

Así las cosas; analizar y comprender la cultura organizacional de las instituciones educativas, como factor sociopsicológico que tiene un peso decisivo en los resultados de estas organizaciones, es un esfuerzo loable, toda vez que directivos, maestros, estudiantes, así como otros agentes y agencias de la comunidad que tienen la misión de contribuir a lograr la misión de dichas instituciones, son sus portadores. La cultura de las organizaciones es un "intangibles que no puede observarse de manera inmediata", al decir de Ovillo et al. (2023), lo que hace necesario su comprensión, como premisa para gestionarla y lograr su fortalecimiento.

Al decir de Oseda et al. (2020), el concepto de cultura organizacional nació para distinguir un lado poco explorado que caracteriza la vida de la organización y que diferenciaba factores subjetivos en la vida de esta. A tales efectos, el objetivo de este artículo va en ese sentido, o sea asumir los rasgos que la definen y precisar, desde la sistematización realizada, los componentes que la conforman, a los que debe prestarse especial atención en las instituciones educativas como un factor generador de calidad.

## METODOLOGÍA

En función del objetivo propuesto, se priorizó la selección de los materiales mediante el motor de búsqueda Google académico para identificar investigaciones actualizadas, contenidas en artículos publicados en revistas científicas indexadas en Scopus y SciELO, tesis de pregrado, maestría y doctorado, como premisa para la utilización de la revisión documental y los métodos teóricos análisis-síntesis, inducción-deducción y análisis de contenido. Ellos, en conjunto, posibilitaron delimitar los rasgos que definen el concepto cultura organizacional y los componentes que han de conformar un estudio de la cultura organizacional en las instituciones educativas y que se erigen como marco teórico referencial, para modificar este factor sociopsicológico que dinamiza a dichas organizaciones como sistemas sociales.

## DESARROLLO

El análisis del concepto cultura organizacional en las instituciones educativas presume una posición teórica previa del concepto cultura. Marcillo (2018), al decir de la UNESCO, sostiene que la cultura puede considerarse como el conjunto de los rasgos diferenciadores, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que identifican una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. En tal sentido, Velázquez et al. (2018), connotan que existen disímiles puntos de vista y enfoques, que provocan que su conceptualización sea tan variada como las disciplinas que se dedican a su estudio, entre las que mencionan a la Antropología, la Sociología, la Psicología y la Dirección), aunque le adjudican a la ciencia antropológica las indagaciones fundamentales en torno a la categoría. A partir de esa aclaración y de la exploración de varias definiciones, estos investigadores establecen rasgos que consideran comunes en la comprensión de la cultura, que son además asumidos en este artículo, a saber:

- Se conforma por elementos que distinguen una sociedad o grupo determinado.
- Dentro de los elementos se encuentran aspectos subjetivos (valores, costumbres, creencias, hábitos) y objetivos (cualquier producto de la obra humana o de la naturaleza que identifica un espacio).
- Es un constructo que regula dinámicas y comportamientos en la medida que surge y se desarrolla con la aprobación de ese grupo o sistema social.
- Está en constante evolución y desarrollo.

Una vez sentada la posición con respecto al concepto de cultura es posible exponer definiciones sobre cultura organizacional, para arribar a asunciones sobre los rasgos que pueden, por consenso, conformar una

propuesta al respecto. Una de las conceptualizaciones que se destacan en los estudios es la proporcionada por Schein (2004, como se citó en Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega (2022), que la define como *“un patrón de supuestos básicos de un grupo que aprende a manejar lo suficientemente bien (forma correcta de percibir, pensar y sentir) sus problemas de adaptación (externa e interna), por lo que se considera valioso enseñarlo a nuevos miembros”*; (p. 185)

Por otra parte, Ovillo et al. (2023), expresan que la cultura organizacional es determinante en el éxito de una organización, genera diferencia entre organizaciones, define identidad y visión entre los colaboradores, genera compromiso institucional y brinda estabilidad del sistema social. En este mismo orden, Salcedo et al. (2023), plantean que, en el ámbito educativo, estriba en el compromiso e identificación de la institución donde los docentes laboran para esforzarse en brindar la educación de calidad, lo cual es muy relacionado en lo académico, cuyos resultados en exámenes internacionales revelan que hay mucho por trabajar. Esta definición es parte de un estudio que demuestra la correlación existente entre la cultura organizacional y la calidad educativa.

Asimismo, Narváez & Pintado (2023), la considera como una manera específica en la que sus integrantes, en equipo, gestionan, elaboran y facilitan el servicio, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización. Por su parte, Velázquez et al. (2018), entienden que la cultura organizacional en las universidades es *“el sistema de valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes que regula dinámicas y comportamientos, que son compartidos con el paso del tiempo por sus miembros, que están en constante cambio y desarrollo, incluye aspectos de la dirección y el liderazgo que los identifica y diferencia del resto, marcando pautas en el clima de la institución, en las formas de pensar y hacer los procesos, y su consideración posibilita orientar a los directivos hacia la toma de decisiones acertadas y las posibilidades de cambio institucional”*. (p. 203)

En el caso de Jáuregui & Peña (2023), concluyen que la cultura organizacional es un símbolo que articula todas las partes de una empresa u organización en un sistema social complejo, cuyo objetivo es suscitar la unidad de sus empleados y optimizar los procesos. Ellos reconocen que aunque las definiciones sobre este concepto son múltiples, los autores convergen en un punto común al plantear que se refiere a los valores implícitos, los supuestos subyacentes, las expectativas y la identidad que caracteriza a las corporaciones y a sus miembros (Jáuregui & Peña, 2023).

Cameron & Quinn (2006, como se citó en Carrillo et al., 2023) enfatizan que *“es un sistema dinámico de valores compartidos que definen la identidad de la organización*

*y mantienen fuerte el sistema social interno”* (p. 121). De igual forma, Bravo et al. (2021), refieren que es un conjunto de valores, comportamientos, costumbres y normas que inciden en el desempeño y en el logro de propósitos, ya que, representa un aspecto que decide en el éxito de la gestión de cualquier grupo social.

Velasco (2022), por su parte, concluye su análisis del concepto al aseverar que la cultura de una organización es el resultado del proceso de análisis de su relación con el entorno, integrado en el conjunto de creencias, valores, normas y tradiciones que condicionan sus procesos y sirven de orientación al enfrentar sus problemas. En ese mismo orden, para Loyo (2015), es todo aquello que identifica la forma en que los integrantes de una organización se sienten comprometidos, obteniendo conocimientos sobre valores, procedimientos, reglas, creencias, rituales que en ella se realizan y de esta manera proceden a adaptarse con mayor facilidad, es decir un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras y los sistemas de control de una organización, por ejemplo, para producir normas de comportamiento y la manera como se van a operar.

Para Saiz & Jácome (2022), la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es decisivo para la organización) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí)

Con una interesante asunción, Agudelo & Velázquez (2011), coinciden en que la cultura organizacional, es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los caracteriza y distingue de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son establecidos a partir del concepto que tiene el líder de la organización sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua incidencia que exista entre estos.

Con otro propósito, encaminado a establecer la relación entre la cultura organizacional y su influencia en el proceso administrativo en instituciones educativas, Alay & Barcia (2022), la definen como el conjunto de hábitos y patrones de conducta que cada persona posee ante una organización en la que deben adaptarse y conllevar un clima laboral para lograr el cumplimiento de los objetivos de tal manera que los recursos sean usados eficientemente.

Burbano (2020), dice que la cultura organizacional es un programa instaurado en el constructo mental de las personas pertenecientes a una comunidad, agrupación, colectividad, institución educativa, universidad o empresa, que permite a cada uno de sus miembros identificarse a través del desarrollo de una filosofía institucional

aceptada y promovida por todas las partes implicadas, y que una vez aplicada se constituirá en la columna vertebral de la organización y su implementación provocará el beneficio de la misma.

Este concepto objeto de análisis también es considerado como un conjunto de experiencias sociales relacionadas a las particularidades de una comunidad-organización para constituir ambientes favorables y compartidos (Tineo-Zaga et al., 2021). Para Fernández et al. (2020), la cultura organizacional es una ventaja competitiva, un conjunto de paradigmas que incluyen creencias, valores, costumbres, actitudes, y expectativas que transmiten un sentido de identidad y compromiso en los trabajadores de la organización.

Siguiendo los planteamientos de Grajales (2019), cabe destacar que al interior de las organizaciones educativas existen la cultura general que la distingue y las subculturas como aquellas prácticas, valores, hábitos y costumbres que se tejen en grupos más pequeños al interior de la misma institución. No se puede sobrevalorar la cultura y el ethos institucional en detrimento de las subculturas, pues en ellas se pueden descubrir una riqueza incalculable que debe permitir la autonomía, la libertad, los valores, los pensamientos, los criterios y las concepciones de cada ser humano que hace parte de la institución y por qué no, el estancamiento que no permite avanzar, pero que, en todo caso, son generadores de vida y desarrollo de la misma institución. La existencia de las subculturas matiza las características de una organización, a tal punto que, algunos comportamientos de algunas de ellas pueden llegar a permearse la cultura de toda la organización.

Ruiz & Pinchi (2016), la definen como el conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, que le dan una identidad propia y deciden y caracterizan la conducta particular de los individuos que la forman y de la institución. La cultura se manifiesta mediante ritos, tradiciones, ceremonias, costumbres y reglas a través de los referentes macros y teorías sobre el aprendizaje y la enseñanza. Es el elemento que representa la parte menos visible de la escuela, en el que descansan los demás y el que suele influir más decisivamente en los procesos organizativos y gestores. Como individuos que también integran la organización, los líderes marcan las pautas del cambio organizacional cuando le imprimen a la cultura su política y reglas, expresados desde el estilo de dirección.

De otra parte Morant (2016), precisa que es un instrumento de cohesión del grupo y que lo impulsa a alcanzar su misión, dotándolo de sentido y razón de ser; así como, configurando las señas de identidad que le son propias y que actúan como agentes diferenciales de otras organizaciones de características similares. La cultura como parte del sistema de dirección incide en la sinergia que

se produce para lograr esas nuevas cualidades que se quieren alcanzar en la organización, en función del logro de su misión.

De la sistematización aquí realizada se observan diversos términos con los que se entiende el género próximo de las definiciones de la cultura organizacional, entre los que se destacan los siguientes: un sistema, un conjunto de valores, actitudes, creencias o normas, un producto, una variable, una dimensión, un conjunto de prácticas sociales, una manera específica de gestionar el servicio, el compromiso e identificación de la institución, la conciencia colectiva, un símbolo, un programa instaurado en el constructo mental de las personas, un instrumento de cohesión del grupo, entre otras.

Con relación a los componentes (también denominados variables, dimensiones, elementos, entre otros). Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega (2022), refieren que la cultura organizacional está compuesta por una complejidad de factores que caracterizan a una organización, entre los que precisan a los procedimientos, las rutinas, el lenguaje, los símbolos, el estilo de liderazgo dominante y las definiciones de éxito, elementos que hacen única a una organización. Romero (2019), propone como componentes de la cultura organizacional los valores, las creencias, el clima, las normas, los símbolos y, la filosofía.

Por su parte, Velázquez et al. (2018), proponen que dichos componentes son: los valores, las costumbres, las normas, los símbolos, las creencias, los procedimientos y lenguajes, los estilos de dirección y liderazgo, el nivel de influencia en el cambio organizacional, la capacidad para la toma de decisiones acertadas de los directivos y el clima organizacional. Asimismo, Iglesias (2022), propone como elementos que conforman la cultura organizacional a las creencias, los valores, las normas y las actitudes y comportamientos. Así también Arroyo (2022), describe, entre las dimensiones que conforman a dicha cultura las siguientes: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito; Comunicación y equidad organizacional; Credibilidad de los directivos y relaciones humanas y; Liderazgo en la gestión directiva. Este autor incluye además la participación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión.

Otras variables, propuestas en este caso por Agudelo & Velázquez (2011), son: Concepto del líder sobre el hombre; Estructura de la organización; Sistema Cultural y; Clima de la Organización. Burbano (2020), reconoce que de los componentes o variables la más próxima modificación es la relacionada con los llamados "artefactos" (lo visible y lo tangible) y que lo más difícil de cambiar, debido su subjetividad son los valores e hipótesis que exigen más inversión de tiempo, esfuerzo y compromiso para el logro de una transformación, y requiere emplear esquemas complejos que privilegien y estimulen elementos de

liderazgo. Asimismo, Villadiego (2021), asume que las creencias, actitudes, valores, interacciones, estrategias y prácticas en los elementos visibles y subyacentes, constituyen componentes de la cultura organizacional.

Por otra parte, Sánchez et al. (2021), plantean entre los aspectos que conforman la cultura Organizacional los siguientes: 1) Comportamiento e interacción social de los individuos, 2) Identidad y sentido de pertenencia, 3) Factor de diferenciación y, 4) Normas, valores, sistema de creencias en la organización. Gonzalez-Campo et al. (2020), asumen una propuesta de Cameron y Quinn sobre cuatro tipos de culturas: adhocrática, clan, mercado y jerárquica y dos dimensiones: la flexibilidad y discreción versus la estabilidad y el control, y el focus externo versus focus interno y su integración. Puede ser diferenciada por componentes como su posición dominante, sus atributos organizacionales, los mecanismos de selección y vinculación de su personal, el estilo de liderazgo y su direccionamiento estratégico.

De igual modo, Calderón (2021), propone tres elementos fundamentales, que son: Contenido, Fuerza y Orientación:

1) Contenido (la organización crea normas para una serie de interacciones sociales y roles que se producen dentro; crea un cuerpo espacial de edificios, aulas, laboratorios o salas de profesores, asignando espacios a las diversas personas y funciones; crea un lenguaje, sea de publicidad y ventas, de comunicación jerárquica (mando directo, circulares, tuteo), simbólicos de identidad (logotipo, escudo, bandera, anagrama, organigrama, color y diseño) o a través del vestido, de los uniformes,

2) Fuerza (considera tres aspectos: la penetración o extensión, la homogeneidad y la claridad. En primer lugar, la extensión permite identificar el nivel de influencia, es decir, si abarca a todos los agentes o espacios de la organización. Si contiene a todos, se trata de una cultura fuerte; en caso contrario, de una cultura débil y,

3) Orientación (considera la evolución como un proceso con una orientación retrospectiva y una prospectiva)

## CONCLUSIONES

El análisis conceptual realizado en este trabajo permite aseverar la complejidad del concepto cultura organizacional al no percibirse un acuerdo con relación a los rasgos que caracterizan su significado. Ello se refleja en los resultados de este trabajo, en los que fueron encontradas una amplia diversidad de definiciones. No obstante, sin grandes pretensiones y solo con la intención de contribuir a realizar aportes que posibiliten su estudio en el contexto de las instituciones educativas, se puede concluir que, estamos ante un sistema de valores, creencias, símbolos, normas y tradiciones compartidas, que condicionan el comportamiento organizacional y la gestión de los

procesos estratégicos, clave y de apoyo desde la dinámica de las relaciones humanas entre los actores que confluyen para el cumplimiento del fin o misión de las instituciones educativas.

Los componentes de la cultura organizacional que se han identificado deben ser operacionalizados para su medición y, los resultados que de ellos se obtengan, al realizar las evaluaciones pertinentes, pueden derivar en decisiones que se encaminen a la mejora constante del proceso de planificación, organización, regulación y control de los procesos educativos. Se asumen, por tanto, los componentes siguientes: los valores, las costumbres, las relaciones entre los agentes que intervienen en el cumplimiento de la misión de la institución educativa, las creencias, las normas, los símbolos y las tradiciones, los procedimientos y lenguajes, los estilos de dirección y liderazgo y el clima organizacional.

Como factor generador de calidad en las instituciones educativas, se resalta que la cultura organizacional facilita el manejo de los procesos educativos, pues todos los miembros trabajan cooperativamente para el alcance de un desarrollo óptimo intelectual, institucional, comunitario y global (Valdiriz-Negrete et al., 2022; Burbano, 2020). En este sentido, se coincide con Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega (2022), los que aseguran que la cultura organizacional es uno de los factores que puede impulsar o impedir el cambio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, B. E., & Velásquez, L. L. (2011). *Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira.
- Alay, J. A., & Barcia, F. E. (2022). Cultura organizacional y su influencia en el proceso administrativo en instituciones educativas, Cantón Pedro Carbo. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(5), 211-227. \_
- Arroyo, C. M. (2022). *La gestión interna de la calidad universitaria y su relación con la cultura de la organización en los docentes de la Facultad de Pedagogía y Cultura Física de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – 2018*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Bravo, O., Cabanilla, M., Franco, M., & Aroca, R. (2021). Características de la cultura organizacional según el modelo de Denison: Caso Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 13(53), 542-548. \_

- Burbano, E. Y. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 22(1), 1-7.
- Calderón, F. G. (2021). *Percepciones de la comunidad educativa sobre la cultura organizacional de una institución educativa privada*. (Ponencia). I Congreso Latinoamericano de Estudiantes y Egresados de Posgrados en Educación II Conferencia Internacional de Estudiantes de Posgrado en Educación. Lima, Perú.
- Carrillo, A. P., Galarza, S. P., Aguirre, C., & Tipán, L. A. (2023). Cultura Organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120-131. \_
- Fernández, Y. E., Gimena, E. C., & Arana, M. S. (2020). La cultura organizacional en los docentes de la institución educativa adventista El Redentor. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 73-90 \_
- Gonzalez-Campo, C. H.; Garcia-Solarte, M. & Murillo-Vargas, G. (2020). Cultura organizacional y directivos en instituciones de Educación Superior en Colombia. *Revista Espacios*, 41 (44), 250-263.
- Grajales, M. (2019). *Cultura institucional y calidad educativa: una aproximación etnográfica desde los significados construidos por los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, Sede Chapinero*. (Tesis de maestría). Universidad de la Sabana.
- Iglesias, M. (2022). *Liderazgo y Cultura Organizacional en la Institución Educativa Integral N° 33108 – 1° de Mayo en el Distrito de San Rafael – 2021*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Jáuregui, S. Z., & Peña, J. C. (2023). Cultura y Gestión Organizacional: Aspectos cruciales en la prospectiva y planificación de las instituciones de educación superior. *Revista Boletín Redipe*, 12(6), 128-143. \_
- Loyo, R. E. (2015). La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA. *Omnia*, 21 (2), 53-70.
- Marcillo, M. M. (2018). *Modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López*. (Tesis de doctorado). Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes De Oca”. \_
- Morant, M. (2016). Supervisión educativa y cultura de la organización. *Supervisión 21 Revista de educación e inspección*, 39, 1-27. \_
- Narváez, A. Y., & Pintado, D. E. (2023). *Estudio de la cultura y el clima organizacional en una institución educativa, Cantón Cuenca. Caso Unidad Educativa Francisco Eugenio Tamariz. Período septiembre 2022- febrero 2023*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana.
- Oseda, D., Flores, P. J., Luján, J. C., & Oseda, M. A. (2020). Cultura organizacional y control interno del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yauli, La Oroya. *Universidad y Sociedad*, 12(5), 75-82. \_
- Ovillo, L., Sanchez, J., & Meleán, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Tellos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25 (2), 324-337.
- Romero, S. E. (2019). *Cultura organizacional y desempeño en los docentes de una institución educativa en Ventanilla-Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ruiz, C., & Pinchi, W. (2016). Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope-2014. *Ciencia y Tecnología*, 12(1), 85-99.
- Saiz, M. L., & Jácome R. T. (2022). Revisión bibliográfica: La Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 43.
- Salcedo, M., Campana, A. R., & Urbina, G. (2023). Cultura organizacional y calidad educativa en las instituciones educativas públicas San Juan Bautista, UGEL Huamanga. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4971-4981. \_
- Sánchez, O., Montero, R. A., & Sibaja, J. P. (2021). *La gestión educativa como promotora de una cultura organizacional eficiente en la Escuela Rafael Moya Murillo de Heredia*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Costa Rica. \_
- Siqueiros-Quintana M. G., & Vera-Noriega, J. A. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 181-199. \_
- Tineo-Zaga, Y., Casa-Coila, M. D., & Huanca-Arohuanca, J. W. (2021). Gestión pedagógica y cultura organizacional en la Institución Educativa Andrés Bello de Yunguyo, Perú. *Educación y Sociedad*, 19(1), 153-169. \_

- Valdiriz-Negrete, A. de J.; Herrera-Pérez, G. M. & Ruíz-Olea, I. P. (2022). La cultura organizacional en la gestión educativa. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 8(3), 597-608.
- Velasco, A. (2022). *Importancia de la cultura organizacional como factor determinante de actitudes manifestadas por docentes de las escuelas públicas de nivel Primaria*. (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Velázquez, Z. L., Del Toro, J. J., & Concepción, I. (2018). La cultura organizacional en las instituciones universitarias: Referentes teóricos y metodológicos para su evaluación. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(6), 191-207. \_
- Villadiego, L. I. (2021). La cultura organizacional en las instituciones de educación superior: Elemento clave para fortalecer el aprendizaje institucional. *DIALOGUS*, 4 (69), 29-36.

# 04

---

## RESILIENCIA

EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. UNA REVISIÓN TEÓRICA

**RESILIENCE IN BUSINESS MANAGEMENT. A THEORETICAL REVIEW**

Yamilka Pino-Sera<sup>1</sup>

E-mail: [ypino@uho.edu.cu](mailto:ypino@uho.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3066-0478>

Ana de Lourdes Torralbas-Blazquez<sup>2</sup>

E-mail: [anatbcuba@gmail.com](mailto:anatbcuba@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7571-5954>

<sup>1</sup> Universidad de Holguín. Cuba.

<sup>2</sup> Universidad Complutense de Madrid. España.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Pino-Sera, Y., & Torralbas-Blazquez, A. L. (2024). Resiliencia en la gestión empresarial. Una revisión teórica. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 31-39.

**Fecha de presentación:** septiembre, 2023

**Fecha de aceptación:** noviembre, 2023

**Fecha de publicación:** enero, 2024

---

## **RESUMEN**

La resiliencia constituye un paradigma a elegir en la gestión empresarial para con ella, enfrentar cualquier cambio acaecido en la organización. En el presente artículo se analiza como la gestión de la resiliencia, constituye el sustento de la gestión empresarial. Las organizaciones realizan esfuerzos y acciones de mejoramiento hacia el logro de la competitividad, adoptando esquemas teóricos ya validados, orientados hacia la reestructuración funcional y organizacional, implementando estrategias en el manejo de los recursos materiales, y en el talento humano. El objetivo del presente artículo es determinar el componente teórico y describir la influencia de la resiliencia en la mejora de la gestión administrativa de las empresas. Entre los métodos teóricos utilizados está el hipotético-deductivo, el analítico-sintético que permitieron la descomposición de la temática para su mejor conocimiento y comprensión, el estudio además presenta preponderancia del enfoque cualitativo. Se demostró la necesidad de adoptar la resiliencia organizacional como vía para adaptarse al actual entorno cambiante y competitivo empresarial.

### **Palabras clave:**

Competitividad, gestión organizacional, resiliencia empresarial.

## **ABSTRACT**

Resilience constitutes a model to choose in business management to face any change that occurs in the organization. This article analyzes how resilience management constitutes the foundation of business management. Organizations carry out efforts and improvement actions towards achieving competitiveness, adopting already validated theoretical schemes, oriented to functional and organizational restructuring, implementing strategies in the management of material resources, and human talent. The objective of this article is to determine the theoretical component and describe the influence of resilience in improving the administrative management of companies. Among the theoretical methods used are the hypothetical-deductive, the analytical-synthetic that allowed the decomposition of the theme for better knowledge and understanding, the study also presents a great number of the qualitative approach. The need to adopt organizational resilience was demonstrated as a way to adapt to the current changing and competitive business environment.

### **Keywords:**

Business resilience, competitiveness, organizational management.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se promueven constantemente transformaciones en las organizaciones privadas, y públicas, por lo que las mismas sienten la necesidad de sensibilizar a los gerentes para concientizar y asumir procesos renovados en diferentes momentos de la toma de decisión, demandando particularidades en cuanto a los modelos y técnicas administrativas usadas de acuerdo con las situaciones y procesos de trabajo. Aunque la palabra resiliencia ha tomado muchos significados, procede de la palabra inglesa “resilience” que es “recuperarse o saltar hacia atrás”. La raíz de la palabra resiliencia es de la palabra latina “resilio” que combinada con el significado de “cia” y de “salire” significa “saltar o brincar”, por lo que pudiésemos decir que sobreponerse al problema y buscar varias soluciones aplicables.

El concepto de resiliencia no es un término recién conocido, pues comienza a utilizarse en la década de los setenta en donde se empezaron a ver los primeros estudios sobre el temperamento de las personas, por investigadores estadounidenses. Además, por el deseo de conocer cómo las personas enfrentan la vida en situaciones complejas o momentos de transición y cómo estas se crecen en condiciones adversas. A este grupo, se les denominó los resilientes (Delgado et al., 2021).

De este modo, estos autores, consideran que, para lograr un buen nivel de resiliencia organizacional, no sólo es contar con profesionales resilientes, sino establecer un modo de actuación organizacional que posibilite y, sobre todo, motive la adopción de actitudes resilientes en todos los departamentos de la organización, por ello es importante diagnosticar las necesidades de capacitación para así crear las herramientas que fortalezcan y mejoren las habilidades y competencias organizacionales, mejorando la productividad y así cumplir con los objetivos organizacionales planteados.

Hoy en día, las experiencias teóricas y prácticas demuestran la necesidad e importancia de la resiliencia organizacional (Quiñonez & Prado, 2017; Pérez et al., 2020; Delgado et al., 2021; Cordero & Márquez, 2022; Dana et al., 2022; Demuner et al., 2022; Gutiérrez et al., 2022; Risco et al., 2023), toda vez que no es fácil de lograr que las empresas sean resilientes. La resiliencia organizacional, según los autores estudiados, es resultado de la interacción de los elementos que se dan al interior de la estructura interna de la empresa, y la aptitud asumida ante los problemas de cualquier índole que puedan surgir. Por todo lo antes expuesto, el objetivo del presente artículo es determinar el componente teórico y describir la influencia de la resiliencia en la mejora de la gestión administrativa de las empresas.

## METODOLOGÍA

Para realizar el estudio se utilizó la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo. Se consultaron autores de referencia, que han realizado investigaciones contenidas en artículos publicados en revistas científicas indexadas en Scopus y SciELO, las que son de relevancia dentro del objeto de estudio es decir en el campo de la administración y la gestión organizacional. Entre los métodos teóricos utilizados está el hipotético-deductivo, el analítico-sintético que permitieron la descomposición de la temática para su mejor conocimiento y comprensión, el estudio además presenta preponderancia del enfoque cualitativo. Con la utilización de estos métodos se demostró la necesidad de adoptar la resiliencia organizacional como una vía, una herramienta necesaria y útil, para adaptarse al contexto empresarial, que cada día es más inestable y competitivo.

## DESARROLLO

En la actualidad, tanto a nivel internacional como nacional, han surgido incesantes cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales; razones por las cuales los líderes de las organizaciones en todo el mundo, han transformado sus objetivos y estrategias, ahora no solo se preocupan por obtener rentabilidad y márgenes mayores de producción, sino que han cambiado su visión y misión comprendiendo que las personas son las que tienen el potencial para posibilitar y aumentar la competitividad de los productos o servicios ofrecidos en el mercado (Verdecia et al., 2022). Es ese capital humano resiliente el que coadyuba a marcar la diferencia de una empresa a otra, por tal motivo, es necesario desarrollar herramientas útiles y prácticas para maximizar el aprovechamiento humano y con ello fortalecer la productividad empresarial.

La competitividad ha obligado a las empresas a crear e implementar estrategias para resistir y competir en un ambiente de incertidumbre (Carvalho et al., 2016; Quiñonez & Prado, 2017). Las organizaciones que son sostenidas en el tiempo, frente a los retos actuales y futuros son conocidas como “organizaciones resilientes”. El concepto de resiliencia dentro de las organizaciones puede ofrecer un marco potencial para superar desgloses, perturbaciones y discontinuidades y permitir el desarrollo organizacional (Quendler, 2017).

En este orden de ideas, la resiliencia organizacional es la capacidad organizacional para sobreponerse a las situaciones adversas y responder oportunamente ante eventualidades. Es clave en el manejo de cambios y retos de manera óptima; incluso impulsando aprendizaje con visión de futuro (Quendler, 2017). La resiliencia organizacional requiere proveer de condiciones como seguridad psicológica, capital social, distribución del poder y

compromiso con la rendición de cuentas y sobre todo una excelente gestión organizacional.

En esta misma línea de pensamiento, Almanza et al. (2016), exponen que, la resiliencia empresarial es la capacidad para hacer frente a los cambios, transformaciones, tanto internas como externas, que le puedan o están afectando a la empresa, y por ende, a sus trabajadores; es la capacidad de una organización para diagnosticar, enfrentar y solucionar a tiempo, sin interrupciones, situaciones adversas o traumáticas, adaptándose de manera exitosa a los escenarios difíciles que se le presenten o que tal vez en un futuro se encuentren. De igual forma, implica la habilidad de sobreponerse al dolor y la adversidad, implementando estrategias positivas que promuevan el bienestar y el crecimiento de la empresa.

De acuerdo con, Pérez et al. (2020), la resiliencia empresarial se define como la capacidad de una organización para hacer frente a los desafíos y adversidades, superándolos y adaptándose de manera exitosa. En este sentido, consiste en la habilidad de los gerentes empresariales para enfrentar situaciones difíciles que surjan de imprevisto, desarrollando destrezas y cualidades que les permitan promover el bienestar y el éxito a pesar de las circunstancias adversas.

En este sentido se comprende, que la resiliencia empresarial es la capacidad de las empresas para enfrentar y superar los cambios y desafíos del entorno, y así adaptarse de manera exitosa. Este actuar trae aparejado la implementación de estrategias y acciones que promueven la flexibilidad, la innovación y la capacidad de respuesta ante las perturbaciones, permitiendo a la empresa mantenerse competitiva y generar un crecimiento sostenible (Vargas & García, 2021).

Resulta claro, entonces que el logro de la resiliencia empresarial produce el bienestar y el crecimiento de la empresa. Implica el desarrollo de habilidades, destrezas y estrategias que les permitan a los gerentes afrontar las dificultades, y así mantenerse competitivos y saber aprovechar las oportunidades del entorno cambiante. En este sentido, en el plano administrativo, la resiliencia es la capacidad que poseen las organizaciones de absorber cambios y rupturas, internas o externas, sin que se afecte su competitividad y que incluso desarrollen una capacidad tal, que, a través de procesos de rápida adaptación, obtengan beneficios extras, derivados de las circunstancias imprevistas y adversas (Risco et al., 2023).

Por lo que, autores como Delgado et al. (2021), definen la resiliencia como una estrategia de afrontamiento y adaptación positiva frente a riesgos o adversidades significativas. Otros autores como Dana et al. (2022), exponen que es un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva, dentro del contexto de una adversidad significativa de cambios rápidos. En cambio, para otros investigadores la

resiliencia se considera un atributo o condición dinámica de la empresa a través del cual mantiene o recupera un funcionamiento óptimo tras un evento adverso (Clement & Rivera, 2017).

En cambio, Conz & Magnani (2020), señalan que esta se desarrolla en el tiempo en etapas de proactividad (anticipación), absorción (aprendizaje), adaptación (ajuste) y de reacción ante la inestabilidad provocada por una crisis. Por su parte, Barrón & Sánchez (2022), han demostrado que, con un nivel sistémico organizacional, la oportunidad de análisis de la resiliencia de las industrias o grupos de empresas, es relevante y esencial para desarrollar la empresa. Desde la óptica de un nivel de equipos como más adelante se analizará, se fortalece la resiliencia sobre la base, de una especialización en temas concretos y la capacitación al respecto, y esto puede mejorar la comprensión e implementación de la resiliencia empresarial.

De esta manera, Llanos (2016), infiere que la resiliencia es la capacidad innata, o se aprende con la madurez de la persona, de enfrentar adversidades de la vida, transformar el dolor en fuerza motora para superarse y salir fortalecido de ellas, una recapitulación de la génesis del individuo para superar positivamente las adversidades. En el plano organizacional, se considera a la resiliencia como condición efectiva para afrontar los cambios negativos, tenues o drásticos que enfrentan las empresas o instituciones y permite fortalecer los procesos normales en el marco del cumplimiento de metas y objetivos.

Por consiguiente, las autoras coinciden con Llanos (2016), en que los momentos de crisis estructurales (económica, alimentaria, energética, ecológica) son inevitables en las organizaciones, en menor o mayor escala por lo cual, resulta necesario desarrollar estrategias que permitan hacer frente a la incertidumbre y frente a la crisis, para salir airoso, tanto los miembros de la organización como la organización misma.

Todo lo antes expuesto, demuestra que la resiliencia es una *“condición de las personas producto de sus características personales y las condiciones de su entorno laboral que les permite desarrollarla, aunque no se descarta el hecho que factores genéticos o de experiencias anteriores, podrían contribuir a su fortalecimiento”*. (Llanos, 2016, p.83)

Por su parte, la Organización Internacional de Normalización (2017) plantea que la resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante para que pueda cumplir sus objetivos y para sobrevivir y prosperar. Agrega que, las organizaciones más resilientes pueden anticipar y responder a las amenazas y oportunidades, que surgen de cambios repentinos o graduales en su contexto interno y externo, y que, el aumento de la resiliencia puede ser una meta organizacional estratégica, y

es el resultado de buenas prácticas empresariales y la gestión eficaz del riesgo. Resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para anticiparse, prepararse para, y responder y adaptarse a los cambios incrementales y las interrupciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar (Quiñonez & Prado, 2017).

Los objetivos y las estrategias de una organización resiliente no entrarán en conflicto con sus objetivos generales de negocio, sino que los complementarán. Como todas las organizaciones se enfrentan a paisajes de riesgo únicos, la resiliencia es vista como un resultado y una parte fundamental de la gestión de una organización, por lo tanto, se compone de la contribución de una amplia gama de principios diferentes; además, la resiliencia organizacional, no es un programa único o un sistema de gestión que puede ser desarrollado y luego revisado anualmente o según sea necesario (Quendler, 2017).

En general, la literatura científica en resiliencia organizacional ha sido particularmente prolífica; diferentes interpretaciones del término son adoptadas en estudios organizacionales y en literatura de gestión estratégica; mientras se están desarrollando los estudios cualitativos y teóricos, el desarrollo de los estudios cuantitativos es relativamente lento (Quiñonez & Prado, 2017).

Las características de la resiliencia que más se encuentran interrelacionadas con las dimensiones de la gestión organizacional, es la creación de un clima organizacional favorable, que al estar incrustado en la estructura de la empresa o institución, se manifiesta en su sistema de motivación y recompensa. De modo, que en la gestión de la resiliencia se integran todas las actividades organizacionales, lo que debe ser bajo una estructura de gestión clara.

En línea de pensamiento con Llanos (2016), las autoras de la investigación coinciden en que el contexto laboral, y en este caso aplicándolo a las empresas latinoamericanas, la resiliencia puede contribuir a que los trabajadores encuentren el mecanismo para cumplir con las necesidades de los clientes que acuden por sus servicios, potenciar los recursos materiales a su disposición para desempeñar sus responsabilidades, posibilita localizar socios estratégicos y aliados nacionales o internacionales, oportunos para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían disiparse, para aflorar la creatividad y resolver problemas con recursos y/o métodos alternativos, tomar con humor y madurez el cambio drástico de situaciones que afectan el entorno laboral y por ende actuar con rapidez y eficacia en situaciones de escasez, temores, amenazas y crisis que puedan presentarse como la que se vivió con la pandemia por el coronavirus COVID-19.

Durante el estudio se conoció de la investigación de Paladnes & Pérez (2022), los que demuestran que algunos

factores para el logro de la resiliencia todavía están poco desarrollados en algunas empresas de la ciudad de Guayaquil en Ecuador, pues según estos autores en algunas empresas sus miembros se dedican exclusivamente a sus funciones, sin pensar en crear otras funciones similares o diferentes para tiempos de emergencias, y les cuesta mucho adaptarse a los cambios.

En esta misma línea, las autoras asumen lo afirmado por Paladnes & Pérez (2022), en cuanto a que la mayoría de las empresas en diferentes contextos latinoamericanos y a nivel global, deben asumir como parte importante de la permanencia en el tiempo y que influye en el nivel de competitividad, es el desarrollo del monitoreo constante de disímiles variables del entorno, que en un momento dado puedan afectar la estabilidad empresarial; pues como afirman estos autores contar con un personal resiliente, que tenga la capacidad de adaptarse a múltiples, por difíciles que sean, funciones trae consigo un resiliencia empresarial gestionada sobre la base de la eficacia y competitividad.

### La gestión para el logro de la resiliencia empresarial

La gestión como proceso integral permite la participación de todos los implicados en los procesos de diagnóstico, planeamiento y desarrollo de acciones establecidas en relación con la visión y misión de la organización. En este sentido, la gestión desarrolla los procesos de manera compartida y asume la realización personal de quienes participan del proyecto organizacional. Hace alusión también al hecho que un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y define las necesidades de los recursos humanos, las necesidades técnicas y económicas (Ropa & Alama, 2022).

La teoría desarrollada por Fayol (1973), sobre la gestión es la actividad empresarial que busca a través de personas tales como directores institucionales, gerentes, y productores, mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Este autor aportó que la gestión administrativa se puede aplicar a toda organización humana y que los elementos que constituyen el proceso administrativo pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. Aseveraba que el funcionamiento de la organización dependía de la estructura configurada en función al proceso administrativo, las actividades y su relación con el trabajo de los ocupantes. Con estos conceptos se fundamentaba el logro de la eficiencia empresarial.

Estas autoras consideran que los componentes de la gestión o dirección, resultan claves para gestión de la resiliencia empresarial. La **planificación** en este momento se diseña un plan de acción para el mañana, plan que entre

otras acciones debe tener en cuenta el estado emocional de sus trabajadores, es decir deben estar enfocados en las acciones de evaluación de la resiliencia organizacional. También, permite establecer con anticipación qué hacer, para qué, con qué recursos, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién o quiénes participarán en dicha realización.

La **organización** tiene como función brindar y movilizar los recursos materiales y financieros necesarios y disponibles para la ejecución del plan de esta evaluación. Precisa las acciones que se realizan para asegurar la evaluación de la resiliencia organizacional, a través de la coordinación entre los diferentes actores que dirigen o asesoran el proceso y la asignación y acopio de recursos materiales para este fin, lo que permite que esta pueda hacerse viable en la práctica. El directivo competente se encarga de determinar las tareas a ejecutar para evaluar la resiliencia empresarial, quiénes las deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones dentro de la empresa.

Otro componente esencial es la **dirección**, o más apropiado a las tendencias actuales, la gestión del capital humano, los recursos, y todas las estructuras organizacionales. Se sugiere, que en este momento de forma periódica se evalúe por especialistas el estado emocional de los empleados. Por lo que, a partir de las variables utilizadas para el estudio de la resiliencia por Barrón & Sánchez (2022), se proponen un conjunto de indicadores necesarios para determinar:

- El compromiso organizacional de los trabajadores, componentes de bienestar, afecto y satisfacción.
- El nivel de resiliencia del empleado, su liderazgo social, liderazgo económico, y su nivel de narcisismo.
- Comprobar la resiliencia del líder.
- La independencia asumida por los diferentes actores en cada una de las tareas emprendidas, y según el caso, analizar su actuar en la toma de decisiones.
- Evaluar el desempeño de los empleados, el clima social imperante y la cultura organizacional del empleado.
- Evaluar los resultados profesionales como el prosperar en el trabajo, la resiliencia profesional, y la orientación al logro profesional.
- Evaluar cómo se comporta entre los trabajadores el afecto, satisfacción, bienestar, espiritualidad, bienestar psicológico, bienestar psicosomático, responsabilidades familiares, apoyo percibido familiar, intención de dejar el empleo, motivación intrínseca, motivación extrínseca, bienestar de hombres, y de mujeres y su seguridad laboral.
- Identificar la ambigüedad de roles, independencia de la tarea, toma de decisiones, desempeño del empleado, resultados profesionales, prosperar en el trabajo, auto-

eficacia, comportamiento desviado de empleados, curiosidad asociada al trabajo, enfoque a oportunidades, adaptabilidad profesional, éxito de emprendedores con limitaciones físicas, éxito profesional, comportamiento profesional, desempeño mejorado del vendedor y participación en toma de decisiones.

- Evaluar y dar seguimiento al comportamiento creativo, compartir emociones, propensión al riesgo del tomador de decisiones, identificación relacional, perdón, enfoque temporal futuro, codicia de altos directivos, orientación al logro, agotamiento emocional y demanda emocional.

De igual forma se logra la **ejecución**, como elemento clave de la gestión para la integración de los esfuerzos y el aseguramiento necesario para que se comparta la información y se resuelvan los problemas, es decir, distribuir los roles dentro del equipo para asegurar el diagnóstico y evaluación de forma periódica de la resiliencia organizacional. Por último, se realiza el **control**, para garantizar que la evaluación de la resiliencia organizacional ocurra de acuerdo con lo planificado y organizado, y se ejecuten las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

### **Resultados de la reunión del Consejo Regional de Planificación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021)**

En este documento se analiza que la resiliencia económica es una de las acepciones que más relevancia e importancia económico-social ha adquirido en los últimos años. Es aceptada como la capacidad de la economía para afrontar, recuperar y reconstruir y, por tanto, para minimizar las pérdidas de consumo agregado. De igual forma, la resiliencia institucional consiste en la capacidad de las instituciones y su personal, para diagnosticar, obtener y mejorar los resultados a lo largo del tiempo, de forma creíble, legítima y adaptable; también se relaciona con la capacidad de las instituciones para gestionar con eficiencia los choques y los cambios que enfrentan, sean estos externos o internos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021), propone cuatro métodos de desarrollo institucional que permiten la construcción de instituciones resilientes, a partir de la propuesta de Anderson y De Tollernaere (2020) siendo los siguientes, los que son adaptados a la presente investigación:

- 1) Diagnosticar, evaluar y aprovechar las fuentes endógenas de resiliencia: la exposición repetida a las crisis puede generar resiliencia endógena, con determinado grado de aceptación.

II) Aprovechar lo que ya existe para generalizar lo que funciona. También es útil analizar el contexto local y comunitario para hallar focos de eficacia, eficiencia o casos de desviación positiva, y luego reproducir y ampliar lo que funciona para utilizarlo en situaciones nuevas o emergentes.

III) Adoptar las normas y los valores sociales comunitarios cuando sea posible, y diagnosticar los existentes en la empresa, pues las normas culturales e identitarias son duraderas y suelen estar trazadas o construidas para resolver problemas colectivos.

IV) Aprovechar el capital social de las empresas. Las empresas que establecen relaciones con la sociedad civil y se ganan su confianza son, en última instancia, más resilientes. Esto sugiere que, además de examinar el funcionamiento de una institución en sí misma, los agentes de desarrollo deben tener en cuenta el papel de esta como mediadora en las relaciones entre el Estado y la sociedad, y la legitimidad o credibilidad que ha obtenido como resultado, lo que a su vez va a influir en su competitividad y aceptación social.

### **Objetivos de la resiliencia empresarial**

A continuación, a partir de los estudios de Briceño (2014), se analiza la importancia de implementar la resiliencia empresarial, y Almanza et al. (2016), exponen que los gerentes deben preparar a su gente y aplicar estrategias que le beneficien y saquen provecho de esa situación por la que puedan pasar. El primer paso, según Rivas (2007, como se citó en Briceño, 2014) es que la organización establezca estrategias, acciones, gestione planes y objetivos para fortalecer la resiliencia para así diagnosticar el capital humano con que cuenta y concentrarse en sus habilidades y fortalezas. Entre los objetivos se mencionan:

#### **A) Sentido del Humor**

El humor es la disposición del carácter que determina en el individuo la capacidad de realizar ciertas asociaciones mentales con cosas agradables o desagradables, según el humor que posea en un momento dado. Una organización afectiva, según los autores antes mencionados es puramente subjetiva, el objetivo es la integración y la unificación de los enlaces cómicos de la realidad a través del conocimiento emocional e intuitivo. El humor es el único modo que se tiene para afrontar una vida dominada por los temores y los sufrimientos, ayudando a permanecer en la escala óptima de emociones y aprendiendo del mundo, o de la vida real, lo positivo, y saber cómo actuar con responsabilidad social ante situaciones estresantes.

#### **B) Madurez**

De igual forma desde la perspectiva de Briceño (2014), la madurez es la forma en que un individuo reacciona ante

las circunstancias y cómo atiende la satisfacción de las necesidades, bien sean biológicas o psicológicas. La persona que es madura está siempre dispuesta al cambio, lo asimila mejor; por lo que asume con plena madurez la sinergia, la cual es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea y conseguir alcanzar el éxito. El modelo del administrador de resiliencia de firmeza y flexibilidad, busca la habilidad de absorber altos grados de cambio mientras que se demuestra un mínimo de comportamiento disfuncional (Almanza et al., 2016).

Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar que los mismos son basados en patrones éticos, es un factor de alta satisfacción personal, lo que, a su vez, hace que las presiones del trabajo afecten de forma menos substancial la vida fuera de él. Tanto los valores de la organización como los de los trabajadores, clientes y gerentes pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos. Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son consideradas subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos.

A su vez, autores como Gutiérrez et al. (2022), proponen que la capacidad de resiliencia se relaciona con las conductas y aptitudes del equipo, de modo que los equipos resilientes están preparados y capacitados para invertir sus recursos; siendo considerable promover el trabajo en equipo y como parte del proceso de productividad de la empresa. En esta misma línea de pensamiento, Almanza et al. (2016), sostiene que crear y fomentar el trabajo en equipo, desarrolla una comunicación efectiva, desarrollar habilidades de gestión y crear entre sus integrantes valores como la solidaridad, compromiso, lealtad, por lo que se solidifican y fortalecen los atributos resilientes dentro de las organizaciones.

Por consiguiente, sostienen Almanza et al. (2016), que la resiliencia es una forma de ver el comportamiento humano, los valores desde una perspectiva multidisciplinar que tiene como objetivo mejorar y gestionar los procesos y los resultados de los grupos humanos ante la crisis, más allá del mundo de los negocios por su enfoque holístico. En este sentido se comprende, que su uso en los procesos de cambio dentro de las organizaciones es vital para lograr mejoras al interior de las organizaciones. La resiliencia es una fuente de enriquecimiento y prácticas que pueden ayudar en la superación de las crisis y adversidades que suceden en forma frecuente.

#### **C) Apoyo Social**

El apoyo social, según Briceño (2014), le *“permite a las personas creer que se preocupan por ellos y los quieren, son estimados, valorados y pertenecen a una red de comunicación, de obligaciones mutuas y que la disponibilidad de ayuda es proveniente de otras personas”* (p.7). Es

decir, el apoyo social proporciona satisfacer las necesidades de afecto, apoyo, inclusión social u organizacional, o como afirman Almanza et al. (2016), la empresa resiliente cuenta con el apoyo, sin importar las circunstancias, de su gente para afrontar y adaptarse el cambio o transformación sea cual fuese este.

Es conveniente acotar que, la resiliencia empresarial es crucial y necesaria, en un entorno caracterizado por los constantes cambios y la incertidumbre económica. Se ha demostrado que la resiliencia no es innata, sino un proceso que se construye y se fortalece. Las emociones y sentimientos aquí analizados desempeñan un papel fundamental en la resiliencia empresarial; la que es esencial para que las empresas puedan sobrevivir y prosperar en medio de adversidades y turbulencias. Implica la capacidad de adaptarse y superar de forma urgente cualquier impacto negativo, pero manteniendo el funcionamiento eficiente y la competitividad de la organización. Para lograrlo, se requiere implementar estrategias y prácticas que promuevan la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante cualquier impacto negativo que surja de imprevisto (Risco et al., 2023).

## CONCLUSIONES

En esta investigación se conoció que el término resiliencia se utiliza en una amplia variedad de campos y contextos. Aunque existen varias definiciones de resiliencia organizacional y empresarial, la planteada por las normas ISO y las reconocidas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021), son una de las más divulgadas y aceptadas por los investigadores. Todos los investigadores analizados en esta investigación coinciden en que con los valores organizacionales fortalecidos en donde las personas sean creativas y estén comprometidas con la organización, favorece la supervivencia y competitividad de la empresa.

Cuando las empresas fomentan la resiliencia organizacional, se enfatiza en el análisis de cualquier variable de riesgos para la organización, pues al detectarse las amenazas, oportunidades y capacidad de recuperación ante eventos externos tanto económicos como sociales, se fortalece el potencial humano en contextos de adversidad y por ende la organización. La resiliencia es considerada una herramienta necesaria a tener en cuenta por las empresas, por lo que se sugiere para su aplicación tener en cuenta el sentido del humor, la madurez de todos los miembros de la empresa y contar con apoyo social en su emprendimiento económico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., & Vargas-Hernández, J.G. (2016). La resiliencia empresarial elemento clave en el cambio organizacional. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, 10, 2-16. \_

Anderson, C., & De Tollenaere, M. (2020). *Supporting institutional resilience. Development Co-operation Report 2020. Learning from Crises, Building Resilience*. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249.

Briceño, M. (2014). Resiliencia en la gestión de las organizaciones. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 2(1), 39-45.

Carvalho, A.O., Ribeiro, I., Brito, C., & Cintra, R.F. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58-69.

Clement, V. & Rivera, J. (2017). From adaptation to transformation: An extended research agenda for organizational resilience to adversity in the natural environment. *Organization & Environment*, 30(4), 346-365. \_

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). Instituciones resilientes para una recuperación transformadora pospandemia en América Latina y el Caribe: aportes para la discusión. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47316-instituciones-resilientes-recuperacion-transformadora-pospandemia-america-latina>

Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.

Cordero-Cortés, P., & Márquez-Berber, S. R. (2022). La resiliencia empresarial, elemento indispensable para micro y pequeñas empresas ante la pandemia COVID-19. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 30(85).

Dana, L.P., Mortazavi, S., Salamzadeh, A., Hadizadeh, M., & Zolfaghari, M. (2022). Estudios estratégicos futuros y resiliencia empresarial: Análisis de tendencias en tecnología digital y mercados emergentes. *TEC Empresarial*, 16(1), 87-100. \_

Delgado, B., Flores, J., Segarra, H., & Meza, J. (2021). Resiliencia: competencia profesional del administrador de empresa. *Revista Universidad de Guayaquil*. 132(1), 1-9.

Demuner-Flores, M. R., Saavedra-García, M.L., & Cortes-Castillo, M. R. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. *Investigación Administrativa*, 51(130).

- Fayol, H. (1973). *Administración industrial y general: previsión, organización, dirección, coordinación, control*. Herrero Hermanos.
- Gutiérrez-Ascón, J. E., Amado-Sotelo, J.F., Palomino-Tiznado, M. D., & Arias-Pittman, J.A. (2022). Resiliencia: Un factor clave en la gestión de procesos y productividad empresarial. *Episteme Koinonia. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 5(10), 124-135. \_
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Universidad ECOTEC. Ecuador.
- Paladnes Bravo, G.C., & Pérez Criollo, D.A. (2022). La resiliencia organizacional como competencia estratégica de los administradores de las empresas del sector norte de Guayaquil. (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil.
- Pérez, J. M., Dorado, A., Rodríguez, M. D., & López, J. (2020). Resiliencia para la promoción de la salud en la crisis Covid-19 en España. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 52-63.
- Quendler, E. (2017). Organisational resilience: building business value in a changing world. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 10(2), 534-553.
- Quiñonez, R.E., & Prado, M. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto ecuatoriano. *Dominio de las ciencias*, 3, 488-504. \_
- Risco Vásquez, K.P., Marquez Yauri, H.Y., León Luyo, S.L., & Chávez Bejarano, D. G. (2023). Análisis de la resiliencia en empresas peruanas: Una revisión sistemática. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 1202-1213.
- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103.
- Vargas, W. C., & García, M. (2021). Resiliencia, comprensión psicosocial para los pospenados del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(E-3), 151-167.
- Verdecia-Laborde. Y., Domínguez-Borjas, Y. M., Pino-Sera, Y., Del Toro-Prada, J. J., & Henriques, A. (2022). La gestión de la calidad como dinamizador de la cultura organizacional en las tiendas Caribe. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 2(3), 59-66.

# 05

---

## LA FORMACIÓN

DE LA AUDICIÓN EXTENSIVA EN LOS FUTUROS PROFESORES DE INGLÉS

**EXTENSIVE LISTENING TRAINING FOR FUTURE TEACHERS OF ENGLISH**

Yaima Sabatela-Hernández<sup>1</sup>

E-mail: [ysabatela@ucf.edu.cu](mailto:ysabatela@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0332-2518>

Adrian Abreus-González<sup>1</sup>

E-mail: [aabreus@ucf.edu.cu](mailto:aabreus@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4643-3269>

<sup>1</sup> Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Sabatela-Hernández, Y., & Abreus-González, A. (2024). La formación de la audición extensiva en los futuros profesores de Inglés. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 40-48.

**Fecha de presentación:** septiembre, 2023

**Fecha de aceptación:** noviembre, 2023

**Fecha de publicación:** enero, 2024

---

## **RESUMEN**

El artículo presenta las reflexiones de los autores en relación con la formación de la audición extensiva como sub-habilidad de la comprensión auditiva en las clases de inglés como lengua extranjera. Asimismo, se asumen los principales conceptos y características de esta sub-habilidad específica y se analizan algunas consideraciones respecto al desarrollo de la audición extensiva mediante el uso de entornos virtuales de aprendizaje. Consecuentemente, el empleo de estos entornos facilita que las actividades diseñadas para el desarrollo de la audición extensiva a un nivel universitario puedan abarcar tanto métodos tradicionales de enseñanza como métodos de aprendizaje más personalizados (tutoría) o el aprendizaje autónomo (E-Learning y aprendizaje autodirigido), aspectos que necesitan atención en la educación del siglo XXI.

### **Palabras clave:**

Audición extensiva, entornos virtuales de aprendizaje, profesores de inglés.

## **ABSTRACT**

The article presents the authors' reflections on the development of extensive listening as a sub-skill of listening comprehension in English as a foreign language classes. Likewise, the main concepts and characteristics of this specific sub-skill are assumed and some considerations are analyzed regarding the development of extensive listening through the use of virtual learning environments. Consequently, the use of these environments facilitates that the activities designed for the development of extensive listening at a university level can encompass both traditional teaching methods and more personalized learning methods (tutoring) or autonomous learning (E-Learning and self-directed learning), aspects that need attention in the education of the 21st century.

### **Keywords:**

Extensive listening, virtual learning environments, English language teachers.

## INTRODUCCIÓN

El dominio del inglés como idioma extranjero constituye una necesidad predominante para cualquier sociedad del mundo dada su relevancia en el marco de las transformaciones actuales, debe proporcionar al graduado los recursos necesarios para la solución de labores propias de la profesión y de la investigación científica al asumir los retos del desarrollo científico-técnico en el área de su actividad, ya sea en el ámbito nacional e internacional. De ahí que se atribuya vital importancia a la formación de profesionales en las Lenguas Extranjeras capaces de mostrar habilidades comunicativas con un grado de competencia acorde con las exigencias de los planes de estudio establecidos a este nivel. Un profesional que sirva como modelo a seguir que logre comunicarse con corrección, propiedad y fluidez como medio y objeto de trabajo (Cuba. Ministerio de Educación Superior, 2010).

A partir de la Reforma Universitaria en 1962 en la Educación Superior Cubana, los planes de estudio se han identificado por mostrar un constante interés hacia el perfeccionamiento de la enseñanza aprendizaje del idioma inglés. Actualmente en las carreras universitarias en Cuba, el aprendizaje del idioma Inglés se inserta en una política diseñada de acuerdo con los estándares internacionales para la enseñanza aprendizaje de este idioma, la cual se fundamenta en la modalidad denominada Enseñanza Comunicativa de Lenguas; con el objetivo de lograr la competencia comunicativa de estudiantes y egresados desde el punto de vista lingüístico, discursivo, socio-lingüístico y estratégico en el dominio integrado de las cuatro habilidades lingüísticas: comprensión auditiva, expresión oral, comprensión de lectura y expresión escrita; en correspondencia con las habilidades y descriptores del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER).

El proceso de enseñanza aprendizaje de una lengua, no solo debe contribuir a la eficacia lingüística funcional sino también a la habilidad de construir y reconstruir nuevos conocimientos. Dicho proceso implica la adquisición de habilidades comunicativas conformadas por los niveles de destrezas y competencias que alcanzan los sujetos mediante la sistematización de las acciones y operaciones que las componen a través de las experiencias y de la instrucción que obtienen en el transcurso de sus vidas, las cuales les permiten el desempeño y la regulación de la actividad comunicativa (Byrne, 1998). La teoría de la adquisición de segundas lenguas mantiene que, para adquirir una lengua, bien sea materna, extranjera o segunda lengua, es necesario entender los mensajes, es necesario entender lo que oímos y leemos para establecer una correlación positiva entre el nivel de habilidad auditiva y dominio de la lengua (Krashen, 2003).

La formación y desarrollo de estas habilidades tienen como sustento teórico el enfoque comunicativo, asumiendo como premisa la función del lenguaje como medio de comunicación a partir de la necesidad del ser humano, como ser social, de comunicarse con los demás en la vida cotidiana, en su formación escolar y en el trabajo. Es por ello que juega un papel fundamental la preparación del docente en aras de utilizar medios, recursos y actividades que permitan desarrollar las cuatro habilidades mediante una comunicación asertiva que facilite a los estudiantes comprender y producir el idioma inglés dado que significa una prioridad en el sistema de Educación Cubano desde los niveles primarios hasta los niveles superiores.

Sin embargo, las actividades que se emplean no siempre integran las cuatro habilidades de la lengua, o se centran más en el desarrollo de la escritura y la comprensión lectora que en la producción oral y la comprensión auditiva (Abreus, 2015). La habilidad de comprensión auditiva es una de las habilidades claves en el desarrollo de una lengua y por ende la más difícil de dominar, debido fundamentalmente a la diferencia entre los fonemas y grafemas de la lengua inglesa y por las diferentes variantes de pronunciación, no solo de un país a otro sino también dentro de un mismo país.

A pesar de haber sido, por un largo período de tiempo, catalogada como una habilidad pasiva, actualmente los expertos en didáctica de las lenguas, advierten que la comprensión auditiva posee un carácter activo (Gilakjani & Sabouri, 2016; Arévalo, 2019; Sabatela & Abreus, 2022), pues cuando se escucha es necesario generar procesos mentales y asumir una actitud que posibilite la comprensión del discurso oral.

Si bien es cierto que el desarrollo de la comprensión auditiva requiere un cierto esfuerzo por parte del aprendiz, no es menos cierto que esta habilidad se puede enseñar y mejorar con la práctica, de lo que se infiere que el oyente no es un sujeto pasivo para lograr la comprensión del mensaje dado que necesita activar un proceso cognitivo de construcción de significado y de interpretación del discurso o texto pronunciado oralmente. Por tanto, el sujeto que escucha es tan activo como el sujeto que envía el mensaje (Lynch & Mendelsohn, 2002).

## DESARROLLO

En las últimas décadas, el modelo de enseñanza de idiomas que ha predominado en Cuba está basado en un enfoque comunicativo integrando la sistematización y ejercitación de los contenidos lingüísticos, lo que implica la expresión, interpretación y negociación de significados en la interacción entre dos o más personas.

Partiendo de esta premisa, el sistema de habilidades comunicativas integrado a la competencia comunicativa en

sus componentes-cognitivo, lingüístico, discursivo, estratégico, socio-lingüístico, sociocultural y profesional debe conducir a facilitar la comprensión lectora y auditiva de textos auténticos, así como la producción oral y escrita de textos de diferentes tipos acerca de la vida cotidiana, y de las actividades académicas, pedagógicas, socio-culturales y científicas del estudiante en formación.

En el contexto de enseñanza juega un papel importante la forma y cantidad de información y materiales que se brindan a un estudiante de idiomas. Sin embargo, en la enseñanza de una lengua extranjera las oportunidades para acceder a material auténtico son limitadas y en muchos casos restringidas al aula de clase. Adicionalmente, la mayor parte de la información de la que se dispone viene de la forma escrita, mientras que los textos orales son más escasos, lo que trae como consecuencia que el nivel de comprensión auditiva de un hablante extranjero no se desarrolle a la par de su comprensión lectora (Brown, 2014).

Gilakjani & Sabouri (2016), indican que la audición es de hecho el canal más usado en el proceso de asimilación exitosa de información nueva de un idioma, pero contradictoriamente esta destreza es la más ignorada durante el proceso de enseñanza – aprendizaje. Los mismos autores resaltan que la destreza auditiva era erróneamente concebida como pasiva, pero extensas investigaciones en el campo han venido a corregir esa percepción señalando la serie de procesos de análisis y negociación de significados que ocurren para lograr la comprensión del texto oral.

La comprensión auditiva tiene características particulares; puesto que cuando se refiere a la expresión escrita el lector puede ir y venir en un texto cuantas veces sea necesario hasta lograr su total comprensión, no siendo así en la expresión oral en la que la información ocurre de forma directa durante una interacción con los semejantes y con frecuencia requiere una respuesta inmediata. Respuesta que, para que pueda ser adecuada, necesita que haya sido correctamente decodificada, analizada e interpretada.

Al respecto Rost (2011), expresó que dentro del acto de recibir información por vía oral existe primero una orientación receptiva donde se toma el mensaje tal y como es expresado. Seguidamente se toma la información contenida en los esquemas del oyente y a partir de ella se construye y representa el significado en una orientación constructiva. Hecho esto, dentro de la orientación colaborativa se negocia el significado con el receptor y se emite una respuesta que finalmente, a través de la orientación transformativa de la comprensión, queda impregnada de las creencias y experiencias de este.

Se podría concluir que la comprensión auditiva es un proceso complejo y vital, particularmente dentro del contexto

del aprendizaje de una lengua extranjera. De modo que si el estudiante no logra alcanzar un nivel apropiado de comprensión de la información no será capaz de usarla para avanzar en su aprendizaje. Aun así, con frecuencia los alumnos no suelen estar conscientes de este hecho ni de su propio proceso de comprensión, no conocen las variables envueltas en él y en esa medida dependen grandemente del profesor para crear situaciones de aprendizaje, pues el mencionado desconocimiento los incapacita para crearlas por ellos mismos fuera del aula.

La comprensión auditiva encierra múltiples procesos que incluyen la comprensión y asignación de significado al discurso. Estos incluyen reconocer los sonidos del habla, comprender el significado de las palabras y comprender la sintaxis de las oraciones en las que se presentan. Este proceso implica el cambio de un significado de una declaración a una pregunta, y hace inferencias relevantes basadas en el contexto, el conocimiento del mundo real y los atributos específicos del hablante.

La comprensión auditiva también implica demandas significativas de memoria para realizar un seguimiento de las relaciones causales expresadas dentro del discurso, es una habilidad importante que se desarrolla, y no es solo escuchar lo que se dice: es la capacidad de comprender las palabras y relacionarse con ellos de alguna manera (Golchi, 2012).

Algunas estrategias de comprensión auditiva y sub-habilidades que dependen del propósito de la escucha se han puesto en práctica para su desarrollo, dada la importancia que representa escuchar activamente; así como prestar atención a lo que está escuchando. En la era tecnológica actual, es mucho más difícil captar y mantener la atención de los estudiantes. Es difícil lograr que nuestros estudiantes participen en la escucha activa mientras enseñamos, por lo que las estrategias de escucha han cambiado (Palmer, 2011).

Estas estrategias de enseñanza deben modelar buenas habilidades de comprensión auditiva, donde el profesor conozca a sus alumnos, hable menos en clase permitiendo mayor protagonismo a sus estudiantes, incentive la participación activa de sus educandos mediante el uso de señales que no interrumpan el hilo conductor de la clase, utilice la tecnología y la ponga a disposición de sus alumnos; así como la asignación de tareas de escucha que les permita practicar la habilidad en cuestión.

Recientemente, según Spratt et al. (2011), en el Curso de Teaching Knowledge Test, existen varias sub-habilidades que se derivan de la habilidad de comprensión auditiva encaminadas al fortalecimiento y desarrollo adecuado de la misma, las cuales se identifican en: escuchar para extraer la idea general, escuchar para extraer información específica, escuchar para extraer detalles, audición intensiva y audición extensiva (Abreus et al., 2020).

La audición extensiva como sub-habilidad de la comprensión auditiva tiene como rasgo distintivo la posibilidad de ejecutarse principalmente durante el tiempo libre; a la vez que promueve la motivación hacia un tipo de audición que puede realizarse por placer o disfrute propio. Es precisamente hacia esta variante a la que se enfoca el tema de este artículo, dado que aún representa una de las habilidades a la que menos tiempo se dedica en el marco de la clase.

Existen referentes de estudios realizados en torno al desarrollo de la habilidad de comprensión auditiva desde varias aristas de acuerdo a los contextos y sistemas educativos correspondientes como Palmer (2011); y Davidson (2022) quienes abordan la habilidad desde su importancia dentro del proceso de enseñanza aprendizaje del inglés; así como las percepciones sobre el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo de la misma.

Los trabajos de Bellorin & Rivera (2023), pertenecientes a Venezuela y Nicaragua respectivamente, aprecian los efectos del uso de las estrategias ascendentes y descendentes en el desarrollo de esta habilidad, además de realizar estudios experimentales encaminados a caracterizar el desempeño de los estudiantes en la unidad curricular electiva Comprensión Auditiva.

En Cuba, autores como Rodríguez (2018); Lleonart y Tápanes (2019); López et al. (2021), se concentran a explicar la estructura interna de la habilidad con sus acciones, operaciones y características; mientras que en la provincia de Cienfuegos Abreus (2009); Del Sol (2010); Echevarría & Martínez (2010), realizan propuestas metodológicas para diversos fines y tipos de formación en el primer caso y actividades complementarias en el segundo y tercero con el fin de desarrollar la habilidad en los niveles preuniversitarios.

Sin embargo, se han encontrado escasas investigaciones que se centran en desarrollar sub-habilidades específicas dirigidas a la práctica de la audición extensiva. A escala internacional, los trabajos de Renandya & Farrell (2010); Chang y Millet (2014, 2016); Renandya (2016); y Rastislav (2018), orientan la atención hacia las bases teóricas de esta sub-habilidad; sus similitudes y diferencias respecto a la sub-habilidad de lectura extensiva; así como a implementar una iniciativa metodológica para dar respuesta a necesidades pedagógicas en el campo de la audición; a la vez que en el contexto latinoamericano Báez (2019), se enfoca en un modelo de escucha extensiva con fin específico y Ávalos (2022), alude a los beneficios de la escucha extensiva en la adquisición de vocabulario para estudiantes con discapacidad visual.

En Cuba, existe un predominio de investigaciones encauzadas hacia el desarrollo de las cuatro habilidades

principales en el proceso de enseñanza aprendizaje del inglés, sobre todo las que profundizan en la comprensión de lectura y expresión escrita a mayor grado; así como las dirigidas al desarrollo de la expresión oral de manera regular como se había explicado anteriormente. No obstante, se debe mencionar que no se reconocen trabajos donde se analice el desarrollo de la sub-habilidad de audición extensiva desde una perspectiva didáctica; exceptuando como referente el estudio realizado por Abreus et al. (2020), en la Universidad de Cienfuegos, donde se trata el desarrollo de la comprensión auditiva mediante la audición extensiva en estudiantes del nivel escolar primario, no así para el nivel superior, identificado como el último eslabón en la cadena educativa, encargado de la formación pertinente y oportuna de sus egresados.

Del análisis anterior, deriva que son muy pocos los estudios en el terreno nacional enfocados hacia la enseñanza del inglés en el nivel superior, donde se propongan tareas sistémicas diseñadas con un fin didáctico que posibiliten a los estudiantes desarrollar adecuadamente la audición extensiva.

Partiendo de estos antecedentes se procedió a la aplicación de un estudio exploratorio para determinar el estado de desarrollo de la audición extensiva en los estudiantes de la carrera Licenciatura en Educación Lenguas Extranjeras, Inglés. Aunque la investigación está dirigida fundamentalmente hacia el desarrollo de la habilidad por parte de los estudiantes, se tomó como referencia la preparación que tiene el personal docente del Departamento de lenguas extranjeras para su enseñanza y las actividades que llevan a cabo en función de su desarrollo. Por tanto, luego de la aplicación de varios instrumentos de investigación, las principales regularidades delimitadas son las siguientes:

- Poco dominio de los estudiantes acerca de este tipo de audición.
- Insuficiente práctica de la audición extensiva por parte de los estudiantes, tanto dentro como fuera del marco escolar, para el desarrollo efectivo de la misma.
- Predominio del desarrollo de las habilidades de comprensión lectora, expresión oral y escrita en el contexto de la clase.
- Insuficientes actividades orientadas para mejorar la calidad del aprendizaje mediante la audición extensiva.
- Prevalencia de estudiantes con bajo nivel de comprensión auditiva.
- Es por ello que se advierte la necesidad de una serie de acciones didácticamente elaboradas que faciliten el desarrollo de la audición extensiva en los estudiantes.

## **Consideraciones respecto al desarrollo de la audición extensiva mediante el uso de entornos virtuales de aprendizaje**

La audición extensiva como sub-habilidad de la comprensión auditiva, en la cual se enfoca este trabajo, se centra en la comprensión general mediante una audición exhaustiva donde el profesor no tiene que traducir cada idea, ni ajustarse a las reglas gramaticales. No obstante, los estudiantes tienen que tratar de entender el audio como un todo. Este tipo de audición extensiva puede cerrar la brecha entre la necesidad de exposición y las horas de clase inadecuadas (Chang & Millet, 2014).

La audición extensiva ofrece un resultado positivo, dado que la habilidad para escuchar ayuda a los estudiantes a comprender el lenguaje hablado en contextos del mundo real, constituye una manera más efectiva para mejorar la fluidez auditiva de estos a través del uso de la lectura y escucha simultáneas antes de enfocarse solo en escuchar.

La audición extensiva se enfoca en actividades de larga duración que puede abarcar desde unos minutos hasta varias horas. Con la ayuda de una audición extensiva, los estudiantes no tienen que enfocarse en las reglas gramaticales. Se lleva a cabo fuera del aula y se hace por su propio bien, esto no significa que el profesor no esté interesado en este tipo en absoluto, pero se le atribuye la orientación general en el proceso (Joamster, 2019).

Algunos autores refieren que el profesor de un idioma extranjero puede enriquecer sus clases con aportes efectivos que llevan a cabo una audición extensiva/exhaustiva a través de materiales bien elegidos y apropiados en diferentes niveles, géneros y temas. Los más creativos pueden recomendar ciertos materiales auditivos y pedirles a los estudiantes que hablen sobre los que más han disfrutado.

Este tipo de audición extensiva les posibilita a los estudiantes mucha práctica en la comprensión del inglés hablado. Por tanto, se recomienda elegir materiales de escucha con un contenido que llame la atención del estudiante, que le proporcione mucha práctica de audición significativa y placentera como una excelente manera de ayudarles a desarrollar la automaticidad en el procesamiento de la entrada del lenguaje auditivo.

Según Renandya & Farrell (2010), la audición extensiva se refiere a todo tipo de actividades de audición que brindan a los estudiantes varias oportunidades para comprender una gran cantidad de información significativa. Las actividades pueden ser dictados dirigidos o escuchados en voz alta o autodirigidos por placer, los que pueden ser desarrollados fuera del contexto escolar como escuchar música y audiolibros, escuchar materiales con soporte audiovisual y observar medios auténticos acorde al nivel educativo con que se está trabajando.

Las actividades diseñadas para el desarrollo de la audición extensiva a un nivel universitario pueden abarcar tanto métodos tradicionales de enseñanza como métodos de aprendizaje más personalizados (tutoría) o el aprendizaje autónomo (E-Learning y aprendizaje autodirigido). Estos últimos posibles gracias a los espacios virtuales habilitados por gran parte de las instituciones de educación superior.

En Cuba, la Educación Superior no está exenta de las tendencias actuales que demandan cada vez con mayor exigencia, el uso de las nuevas tecnologías en aras de formar un profesional mejor preparado y competente, capaz de adaptarse a los cambios y desafíos que presupone el desarrollo de la era tecnológica.

Para ello se pone a disposición de los estudiantes la plataforma Moodle, la cual debe contener los recursos y el material bibliográfico de consulta, ya sea para llevar a cabo investigaciones sobre los temas de debate, los proyectos que se desarrollen, o como complemento de otras actividades realizadas durante los debates, clases, seminarios o talleres; donde para cada materia que cursan se pueden llevar a cabo discusiones o actividades colaborativas en las que interactúan con sus compañeros, así como con los docentes.

El uso de los recursos digitales ha crecido de manera exponencial debido en gran medida a las nuevas generaciones de estudiantes con un nivel de conocimientos tecnológicos cada vez mayores. Este aumento de los recursos digitales disponibles es precisamente lo que ha propiciado estudios sobre nuevas metodologías que integren el uso de nuevas tecnologías.

En el caso de la carrera Licenciatura en Educación, Lenguas Extranjeras. Inglés que se estudia en la Facultad de Humanidades de la Universidad de Cienfuegos, la enseñanza del inglés, mediante plataformas virtuales, se manifiesta de manera similar como el resto de las disciplinas, a tono con los adelantos científico-técnicos que plantea el contexto global educativo.

De ahí que la puesta en práctica de un curso para el desarrollo de la audición extensiva podría ser una manera eficaz de hacer uso de estas plataformas virtuales para la enseñanza del inglés en el nivel superior. El curso está basado en un enfoque comunicativo, diseñado para reforzar la audición extensiva, a la vez que propicie la sistematización y ejercitación de los contenidos lingüísticos.

La importancia de este curso radica en el valor de su contenido para la práctica de la comprensión del inglés hablado mediante la audición extensiva, sino también debe contribuir a la eficiencia lingüística funcional de los conocimientos, hábitos y habilidades para comprender y producir textos con coherencia y propiedad en los educandos sobre temas diversos.

**Objetivo General:** el estudiante debe ser capaz de comprender, construir y debatir las ideas principales de textos complejos, tanto monologados como dialogados, orales y escritos sobre temas de la vida cotidiana.

El curso está dividido en unidades didácticas para facilitar el estudio de los contenidos de los temas que se muestran a continuación:

## Unidad 1 Recuerdos del pasado

**Temas: Tema 1 Dar y recibir información personal sobre el pasado.**

**Tema 2 Hablar acerca de eventos pasados.**

**Tema 3 Memorias de la infancia.**

### Desglose por temas:

**Tema 1:** en este tema los estudiantes retomarán contenidos de estudios anteriores acerca de su información personal sobre el pasado mediante actividades que posibiliten la interacción entre sí.

**Objetivo Específico del Tema:** los estudiantes deben ser capaces de presentarse ante otras personas; así como ofrecer, recibir e intercambiar información personal acerca del pasado en situaciones de la vida cotidiana.

Para ello se proponen las siguientes actividades:

### Actividad de Aprendizaje 1

Listen to the following conversation and answer:

- What are the most common questions and answers about personal information in the conversation?
- Listen to the rest of the conversation. What other personal information about Ted did you listen to?
- What are the words you find difficult to understand in the conversation? Look for the meaning of those words in a dictionary.
- What's your opinion about Ted's childhood?

### Tareas de Trabajo Independiente:

- Watch the following video about Steven, a young college student from the United Kingdom.
- Answer these questions:
  - Where did Steven go to elementary, middle and senior high school?
  - Was he a good student?
  - Who was his favorite teacher and why?
  - What was his favorite subject during these time periods? And why?

- How was his social and personal life like, particularly as a teenager?

- What other important aspects about his life did you listen to?

**Tema 2:** En este tema los estudiantes continuarán abordando el contenido sobre eventos que ocurrieron en el pasado a en función del desarrollo de sus habilidades lingüísticas en la adquisición del idioma.

**Objetivo Específico del Tema:** los estudiantes deben ser capaces de hablar sobre acciones ocurridas en un momento dado del pasado aplicado a situaciones de la vida real.

### Actividad de Aprendizaje 2

1. Listen to these interviews about two immigrants Huy y Ahmed who live in the United States of America. Answer these questions:

- When did they move to the USA?
- How difficult is to be an immigrant in that country?
- What do they miss the most about their country?

2. Prepare an interview based on the information you obtained from the audio and add two more questions.

3. Select a partner and practice the interview in front of the class.

### Tareas de Trabajo Independiente:

1. Listen to the story about immigrant's life in some English Speaking Countries (South Africa, Bahamas, Canada and Australia):

2. Collect the following information:

- Age and year they had when moving there
- Place they used to live in
- Works they did there
- Rent expenses they had
- Places they visited or not
- Friends they had or not
- The best/worst experience they had there
- General considerations you have about immigrants life.

**Tema 3 Memorias de la infancia:** en este tema los estudiantes hablarán acerca de recuerdos de la infancia, a la vez que se retoman contenidos de estudios anteriores para determinar sus fortalezas y debilidades en el desarrollo de la audición extensiva.

**Objetivo Específico del Tema:** los estudiantes deben ser capaces de comprender y plasmar por escrito sus ideas

acerca de las actividades habituales que solían realizar en la infancia.

### Actividad de Aprendizaje 3

Listen to the song “Someone like you” by Adele and answer these activities:

#### Before Listening:

¿What do you know about that singer and the context in which she wrote the song? / ¿What does the title of the song suggest to you?

#### While Listening:

1. Listen to the song again and put the verses according to the order you listen to them.

\_\_\_ I wish nothing but the best for you

\_\_\_ Nevermind I'll find someone like you

\_\_\_ I've heard that you settle down

\_\_\_ and you're married now

\_\_\_ I've heard that your dreams came true

\_\_\_ Don't forget me I beg, I remembered you said

\_\_\_ Sometimes it last in words but sometimes it hurts instead

2. Listen to the second stanza and select the correct phrase you hear.

1 \_\_\_ that you found a girl

\_\_\_ that you find a pearl

2 \_\_\_ oh, friend, Why are you so shy

\_\_\_ oh, man, why are you bizarre

3 \_\_\_ I couldn't stay away, I couldn't fight it

\_\_\_ I couldn't run away, I couldn't hide it

#### After Listening:

Listen to the song again. Look for the meaning of the new vocabulary you've found in the song.

In your opinion, What's the message of the whole song? Is there any important person in your life you want to talk about? Who is he/she? Why is he/she so important to you?

#### Tareas de Trabajo Independiente:

Watch the documentary about Jennifer Aniston's life. What information is given about her childhood? What was the familiar environment like while she grow up? When did she start acting? How many television programs did she perform? Which was the best moment in her career as an actress? What do you think about her performance?

### Bibliografía Básica y Complementaria de los tres temas:

- Integrated English Practice II (Libro de Texto)
- Integrated English Practice II (Cuaderno de Trabajo)
- Face to Face (Starter/Elementary)
- Face2face (Starter/Elementary) Workbook
- Grammar Practice for Elementary Students
- Vocabulary in Use (Elementary)

### CONCLUSIONES

Partiendo de las reflexiones realizadas en torno al desarrollo de la audición extensiva se puede concluir que esta sub-habilidad surge como respuesta a las necesidades de los educandos que encuentran la conversación casual y espontánea difícil de entender.

Su correcta implementación mediante cursos aplicados en el entorno educativo virtual, específicamente del nivel superior, provee a los estudiantes de las herramientas que les permita el intercambio de ideas y experiencias, que les ayude a crear opiniones e interactuar con hablantes de diferentes culturas en situaciones de la vida cotidiana; además que constituye una sub-habilidad a la cual se debe seguir prestando atención dada su importancia en el desarrollo de la comprensión auditiva como parte del proceso de enseñanza- aprendizaje de la adquisición de una lengua extranjera como fenómeno social y su relación con el pensamiento-lenguaje-cultura.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreus González, A., Martínez Molina, D, & Castiñeira Enríquez, A. (2020). El desarrollo de la comprensión auditiva en inglés mediante la audición extensiva. *Revista Qualitas*, 19(19), 77-94.

Abreus, A (2009). La comprensión auditiva en inglés con fines específicos en la EIA de Cienfuegos. Una propuesta metodológica. (Tesis de maestría). Universidad de Cienfuegos.

Abreus, A (2015). La comprensión auditiva en función de la interpretación en la formación del Licenciado en Lengua Inglesa con Segunda Lengua Extranjera. (Tesis doctoral). Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

Ávalos, K (2022). Implementación de la escucha extensiva en la educación superior con estudiantes con discapacidad visual para mejorar la comprensión auditiva y el vocabulario. Universidad Hispanoamericana de Costa Rica.

- Báez, J (2019). Aplicación de un Modelo de Escucha Extensiva para Fortalecer la Comprensión Auditiva en Inglés de Negocios en los Estudiantes de Quinto Semestre de Administración de Empresas Formación Dual Universitaria. Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Bellorin, R., & Rivera, L (2023). El valor de las actividades de audición implementadas por el profesor de inglés para mejorar la comprensión auditiva. UNAN-Managua.
- Brown, D. (2014). Principles of language learning and teaching. Longman.
- Byrne, D. (1998). Teaching Oral English. Longman Publishing Group.
- Chang, A., & Millet, S. (2014). The effect of Extensive Listening on Developing L2 Listening Fluency: Some Hard Evidence. *ELT Journal*, 68(1), 31–40.
- Chang, A., & Millet, S. (2016). Developing L2 Listening Fluency through Extended Listening Focused Activities in an Extensive Listening Programme. *RELC Journal*, 47(3).
- Davidson, S. (2022). Comprensión Auditiva con Material Audiovisual. Las percepciones de estudiantes sobre el uso de video en la enseñanza de lenguas extranjeras. *Spanska. Lingvistik*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1670985/FULLTEXT01.pdf>
- Del Sol, M (2010). Las habilidades auditivas en la enseñanza del idioma inglés: actividad para su desarrollo en el Centro Politécnico. (Tesis de maestría). UCP Conrado Benítez.
- Gilakjani, A., & Sabouri, N. (2016). Learners' listening comprehension difficulties in English language learning. A literature review". *English language teaching*, 9(6), 123-133.
- Krashen, S. (2003). Explorations in Language Acquisition and Use. Heineman.
- Lleonart, C., & Tápanes, J. (2019). El desarrollo de comprensión auditiva del ejercicio a la tarea. [http://uvsfajardo.sld.cu/sites/uvsfajardo.sld.cu/files/el\\_desarrollo\\_de\\_la\\_habilidad\\_de\\_compreension\\_auditva\\_del\\_ejercicio\\_a\\_la\\_tarea\\_docente.pdf](http://uvsfajardo.sld.cu/sites/uvsfajardo.sld.cu/files/el_desarrollo_de_la_habilidad_de_compreension_auditva_del_ejercicio_a_la_tarea_docente.pdf)
- López, R., Gamboa, M., & Ferrás, L- (2021). La comprensión auditiva en la enseñanza del idioma inglés desde el tratamiento didáctico de materiales audiovisuales. Centro de Estudios Pedagógicos de la Universidad de Las Tunas.
- Lynch, T., & Mendelsohn, D. (2002): Listening. En Schmitt, Norbert (Ed.). *An Introduction to Applied Linguistics*. Oxford.
- Palmer. (2011). Developing Listening Skills in Primary School-Kid's listening and learning skills. <https://www.theschoolrun.com/improving-your-childs-listening-skills>
- Rastislav, M. (2018). Extensive listening practice of EFL learners with authentic English videos. University of Žilina.
- Renandya, W. A., & Jacobs, G. M. (2016). Extensive reading and listening in the L2 classroom. En, W. A. Renandya, & Handoyo, P. (Eds.), *English language teaching today*. (pp. 97-110). NY: Routledge.
- Renandya, W., & Farrell, T. (2010). Teacher, the tape is too fast. *Extensive Listening in ELT*. *ELT Journal*, 64(1).
- Rodríguez, N. (2018). La habilidad escuchar en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Lengua Inglesa. *Revista: Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/08/escuchar-lengua-inglesa.html>
- Rost, M. (2011). *Teaching and Researching Listening*. Pearson-Longman.
- Sabatela Hernández, Y., & Abreus González, A. (2022). La enseñanza de la comprensión auditiva en inglés en un contexto monolingüe. *Revista Científica Cultura, Comunicación Y Desarrollo*, 7(1), 85-90.
- Spratt, M., Pulverness, A., & Williams, M. (2011). *The Teaching Knowledge Test Course (TKT)*. Cambridge University Press.

# 06

---

## ORAL EXPRESSION

AND THE USE OF TIKTOK IN THE INDIGENOUS SOCIOCULTURAL CONTEXT. REFLECTIONS FROM THE SCHOOL CONTEXT IN THE OTOMI-TEPEHUA REGION IN THE STATE OF HIDALGO

**LA EXPRESIÓN ORAL Y EL USO DEL TIKTOK, EN EL CONTEXTO SOCIOCULTURAL INDÍGENA. REFLEXIONES DESDE EL CONTEXTO ESCOLAR EN LA REGIÓN OTOMÍ-TEPEHUA EN EL ESTADO DE HIDALGO**

Erika Yolanda Ramírez-Cruz<sup>1</sup>

E-mail: [erika.ramirez@hgo.nuevaescuela.mx](mailto:erika.ramirez@hgo.nuevaescuela.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3795-659X>

<sup>1</sup> Colegio Pablo Latapí Sarre. México.

Suggested citation (APA, seven edition)

Ramírez-Cruz, E. Y. (2024). Oral expression and the use of TikTok in the indigenous sociocultural context. Reflections from the school context in the otomi-tepehua region in the State of Hidalgo. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 49-58.

**Fecha de presentación:** septiembre, 2023

**Fecha de aceptación:** noviembre, 2023

**Fecha de publicación:** enero, 2024

---

## **ABSTRACT**

The article provides significant reflections on the intersection between technology, cultural expression and education in a specific sociocultural context, contributing to the understanding of how digital platforms can influence the preservation and revitalization of indigenous cultural identity. The research suggests the use of TikTok as a strategy to improve oral expression in indigenous students; part of a sample of sixth grade students in the school "Lic. Benito Juárez" of Chimalapa, an indigenous community in Mexico, within the state of Hidalgo, specifically in the Otomi-Tepehua region located in the municipality of Acaxochitlán. The study was based mainly on observations and analysis of TikTok videos created by the students; this research suggests that the use of TikTok can be an effective tool to improve oral expression in indigenous students, as it allows them to practice and improve their communication skills in a safe and familiar environment. Overall, the article suggests that the use of digital technologies such as TikTok can be a valuable strategy to improve education in indigenous communities and promote inclusion, cultural diversity and interculturality.

### **Keywords:**

TikTok, Oral expression, indigenous culture, technology, education.

## **RESUMEN**

El artículo aporta reflexiones significativas sobre la intersección entre la tecnología, la expresión cultural y la educación en un contexto sociocultural específico, contribuyendo al entendimiento de cómo las plataformas digitales pueden influir en la preservación y revitalización de la identidad cultural indígena. La investigación sugiere el uso de TikTok como una estrategia para mejorar la expresión oral en estudiantes indígenas; parte de en una muestra de estudiantes de sexto grado la escuela "Lic. Benito Juárez" de Chimalapa, comunidad indígena de México, dentro del estado de Hidalgo, específicamente de la región otomí-tepehua ubicada en el municipio de Acaxochitlán. El estudio, se basó principalmente en observaciones y análisis de videos de TikTok creados por los estudiantes; esta investigación apunta a que el uso de TikTok puede ser una herramienta efectiva para mejorar la expresión oral en estudiantes indígenas, ya que les permite practicar y mejorar sus habilidades de comunicación en un entorno seguro y familiar. En general, el artículo sugiere que el uso de tecnologías digitales como TikTok puede ser una estrategia valiosa para mejorar la educación en comunidades indígenas y promover la inclusión, la diversidad cultural y la interculturalidad.

### **Palabras clave:**

TikTok, Expresión oral, cultura indígena, tecnología, educación.

## INTRODUCTION

The communicative process is a fundamental backbone in the social core of humanity. Torres (1998) points out that in most educational systems considerable importance is given to the written language over the oral language, on the grounds that the written language (reading and writing) is more complex and requires greater systematization in learning, thus implying that learning to read and write is transferred to the oral language, due to what is omitted the need to teach the oral language.

In other words, the expressions of language and oral communication are an important part of the current official curriculum (Curriculum, 2011), the purpose of the area of language and communication in education is to foster the development of communication skills through the use and systematic analysis of language. Throughout Basic Education, students are expected to acquire and improve their abilities for oral expression, active listening and interaction with their peers, as well as to identify problems and find solutions. They are also expected to be able to understand, interpret and generate a variety of text types, modify them and create new genres and formats. In short, they are expected to reflect both individually and collectively on ideas and texts (México. Secretaría de Educación Pública, 2011).

On the other hand, it is also recognized that students enter school with knowledge about language, so it is up to the school to provide the conventions and specificities on its use, the development of communication and digital skills, so that one of the purposes of the school is to assist with socialization, and with respect to the social nature of the human being, creating interpersonal relationships within the classroom is very necessary in their lives, so from an early age begin to develop the competences to establish relationships to the extent that their context is encouraging, then; the classroom becomes a space that collaborates in this process.

Countless prominent figures in research related to the education of infants highlight the importance and functions of language. However, Juárez & Monfort (2002), point to language as the main means of communication since it makes possible the exchange of information because it is an aspect that allows regulating social behavior and is a priority to deepen the student's cultural environment; in this regard Camps (2005), notes that of the various functions of orality within the school, is to regulate social life based on the interaction with individuals who make up the school community and also gives rise to students to collaborate and participate in the learning process.

Thus, for students to achieve the acquisition of communicative competence, particularly in a sociocultural context, support in the family and school environment is essential. As far as the educational institution is concerned, it is

necessary that students are exposed to a variety of situations that allow the use of language, from informal conversations among peers to the use of technology and social networks, and integrating communication in the different school subjects (Gleason & Ratner, 2010).

According to Brunner (1986), what a child needs to learn to communicate is to be inserted in situations of communicative interaction; that is, children learn to communicate by participating in communicative processes. It should be pointed out that the expressions of language and oral communication are a core part of the official curriculum of basic education since, as mentioned above, they are important to regulate behavior in the framework of social interactions, in the partition of social dynamics, of their cultural environment and in the learning process.

In addition, the development of language with a communicative purpose should be promoted through communication in different contexts, thus, oral language contributes to children's communication and socialization experiences that promote the enhancement of communicative skills.

Therefore and based on the observations carried out at Benito Juárez" Bilingual Elementary School in the community of Chimalapa, Acaxochitlán Hgo., specifically to the sixth grade group A, during the development and presentation of the "baby on board" project, a set of situations that impact in the learning process articulated to the development of oral communication skills are identified.

Consequently, within the classroom it is often common that some students show their difficulties to express their ideas or needs orally, many of them show shyness and insecurity to express themselves, however, being among peers and expressing themselves in their language about everyday things in their lives, they do it naturally and more fluently. In the case of school activities in plenary, many of the students tend to require more support to reply to the questions asked by the teacher.

As a result of what is stated above, when promoting activities such as exposition, debate, oratory, etc., in front of larger audiences, students are unable to express their ideas and say them in an assertive manner, even in the resolution of conflicts between peers, where they generally tend to resolve them with aggressive behavior such as blows or foolishness.

On the other hand, it should be noted that since the beginning of their primary education, the group to which we refer to has interacted during the first 5 years of primary education with only one teacher, so they adapted to a certain social coexistence and promotion of pedagogical activities that in some way were also limited by the 2 years of pandemic and remote schooling, since the work, literacy and other activities were treated through printed booklets, the fact of becoming accustomed to a single

way of working with the same teacher generated a predominant dynamic of individual work and not group or small group work.

The above shows as a core point the scarce mastery of oral communication skills and opportunities for students to acquire experiences that include them in the school environment, which determines the process of interaction in the classroom, as well as the ability to resolve or cope with conflicts that arise daily among the people who make up the educational community.

This becomes even more important when from various tools and instruments applied in the institution to obtain a diagnostic and formative evaluation (knowledge tests, Mejoredu, SisAT, interviews, debates, exhibitions, presentation of short books, etc.), it is identified as one of the group's areas for the development of oral expression, within some other areas which in most cases, are always considered a priority over this one.

This situation becomes more relevant when identifying that the institution works hard to promote reading and writing, mathematical thinking, artistic education and general cultural knowledge, which are valuable for the formation of all students. However, orality for communicative purposes is an area of opportunity that is not worked on systematically, as the aforementioned aspects.

With the above, the main problem for this research is the difficulty that sixth grade (A) students have in oral and written expression both in Spanish and in their mother tongue, making it clear that they are inhabitants of indigenous communities and are part of the Nahuatl ethnic group and, therefore, have a remarkable cultural richness.

Given the circumstances arising from the pandemic in which education depended on technology; high percentage of students and teachers developed digital skills, acquired an electronic device or had that approach; Chalco (2021) highlights, that education had various difficulties and undoubtedly, the Information and Communication Technologies (ICT) became a crucial aspect of utmost importance and support for education to continue with its teaching purpose, despite having become so unexpectedly has generated a revolution in the educational community.

So that by 2023 and according to the surveys applied to the group, a high number of students have access to certain communication technology, mainly to a mobile device (smartphone), in which the main use is the exploration and use of social networks such as WhatsApp, Facebook, Instagram and TikTok.

Once the student's tastes for the exploration and use of social networks have been identified, specially TikTok and based on successful personal experiences in the 2021-2022 school year in the use of this application to share

explanations of content on mathematical thinking and encourage the students' interest and attention in it, it is considered to combine the problems of the research with the technology of the student's outreach to impact on their learning and the cultural relevance as well, and rescue of it using TikTok as a means of creating short videos on the social network.

So that the student feels less self-conscious when speaking in front of a mobile device and exercise their oral expression while sharing the cultural richness of their environment and gradually acquire the confidence and self-confidence to develop a better oral expression both in their mother tongue (Nahuatl) and in Spanish, so that today it is important to consider social networks as a way to promote a set of skills in the new generations, which have been re-signified and changing new ways of teaching and learning.

This social development is set up with new forms of virtual communication; the production and hasty consumption of videos, images, podcasts, advertising, comments on current events, movies, video games, where TikTok has gradually positioned itself as a social network of great influence for all generations, so it has been considered as the purpose of this article, to analyze reflectively how the social network TikTok can be used as a strategy to strengthen oral expression in the indigenous sociocultural context in the Otomi-Tepehua region in the state of Hidalgo.

## **DEVELOPMENT**

TikTok, a social networking platform that emerged in 2016 from the Douyin app in China, has experienced dizzying growth and currently has an active user base of more than 1.5 billion in 154 countries. It stands out for sharing short music entertainment videos in vertical format, which facilitates viewing on mobile devices. It is also characterized by its viral trends and challenges identified through hashtags.

This platform has not only had a great impact in areas such as digital marketing, but also in education, where it is being used to improve oral proficiency in the acquisition of other languages, especially among Generation Z, the current students in vocational training. However, the need for priority teacher training is highlighted to guide young people towards a responsible and academic use of this tool.

The literature reviewed shows that social networking sites, including TikTok, attract the attention of language teachers due to the advantages they offer in second language teaching and learning, such as video viewing, freedom of expression, and sharing of materials. Recent studies show that TikTok can motivate learners by improving their oral skills and having confidence to speak in foreign languages and even in their own mother tongue.

This indicates a growing interest in the use of TikTok as an educational tool to improve language and communication skills in the academic field (Medina, 2023).

Thus, taking into account the previous study which shows positive results in the educational field, it can be assured that TikTok is a tool that can also be used as a means of interactive learning that can improve the ability of students to speak, we refer to consider what is currently happening in the indigenous communities of the Otomi-Tepehua region in the state of Hidalgo, specifically in the municipality of Acaxochitlán, in the locality of Chimalapa, since we teachers have faced difficulties with the students at the indigenous elementary school level, this problem is due to the difficulty that students have to express themselves orally in any of the languages they speak: the mother tongue (Nahuatl) and Spanish at school and even in some of the contexts in which they develop.

Often the contents indicated by the current curriculum are taught and with this there are always students who learn and those who are falling behind due to various factors; however, in most cases they are not able to provide a conclusion with their own words or make a paraphrase on a topic covered in class and this is not only in students who have educational lag it is generally, the case can occur in any student or adult who is native to the context, it is for this reason that it should be emphasized the importance in the development, strengthening and promotion in students of skills and communication skills, for this specific case oral and bilingual.

As a result, it is pleasing to agree that Information and Communication Technologies contribute favorably in the specific performance of oral language in students and being that the social network TikTok has reached its greatest boom in these times, it is of great support to improve oral skills, as mentioned before, on the responsible and guided use within education and being that it is an easily accessible network, as teachers we can exploit its contribution within the educational area while creating learning environments, motivation, enjoyment and improvement of self-esteem of students.

Nowadays, in basic education, specifically at the indigenous level, education is offered from preschool through high school taking as a base subject the mother tongue (Nahuatl) and Spanish with the enrollment of students served.

From 1st and 2nd grade students have difficulties to develop, communicate or write something in their own language, not to mention a second language (Spanish), they require support to begin to get used to written environments and enrich them to express themselves properly, increase the lexicon, contribute to the identification of formal and non-formal environments of speech in their environment, adjust the use of their own language so that they can

learn to read and write both in their mother tongue and in Spanish from an environment that is meaningful to them, that is, from what is known or familiar to them, from their immediate context, taking advantage of the fact that their culture is in decline, and redirecting teaching practice to recognize and value their own cultural identity.

Considering that the third phase of basic education (1st and 2nd) aims to: Encourage the gradual and constant progress of girls and boys in the use of various languages, with special emphasis on the importance of acquiring skills in written language compared to other languages, as this will allow them to begin to formalize the expression of their own ideas about the functions and uses of language. This is achieved through activities that involve reading and writing in ludic, artistic, research, study and other contexts and situations, with the objective of developing both thinking and communicative skills (México. Secretaría de Educación Pública, 2022).

We start from the idea that the acquisition of written language is highlighted as a fundamental aspect to enhance the other aspects that lead to communicative skills in the later phases (4 and 5), however, in the Educational Institution, students finish the 6th grade with deficiencies in written expression and with no writing in their mother tongue (Nahuatl), they have difficulties in writing, spelling and in a very notorious way the difficulties are also presented in oral expression in both languages: they do not connect their ideas when presenting debates, expositions, socialization of work, directing some activity and even when expressing their doubts with teachers.

In many of the situations mentioned above, students are insecure, self-conscious, afraid to express themselves and some prefer to remain silent or express their fear by refusing to attend classes on the dates of presentation of some activity; they show shame, fear, insecurity and close themselves to the possibilities of facing these obstacles in order to learn from the situation and improve in subsequent presentations.

One of the causes that lies in this problem is having studied for 5 years with the same teacher, of which 2 years and some months (3), they remained in isolation due to the sanitary contingency caused by the SARS-COV-2/19 pandemic and basically there was no opportunity for socialization; however, the problem is not only in the group, it is at the community level and although their source of income is due to trade and allows them to socialize with more people; their vocabulary is limited and they adopt behaviors that are not typical of their culture and even this type of socialization makes them ashamed of their indigenous roots, impacting negatively on the preservation of their identity and language.

In favor of the socioeconomic activity of the community (commerce in the city), it is important to highlight the fact that

they have had access to Information and Communication Technologies (ICT) and with it an approach to social networks, which instruct them to ways of life and expression of people from other contexts, which is a powerful tool to exploit responsibly to favor the educational field in many aspects, mainly in oral expression and in the preservation of indigenous cultures.

In an increasingly digitalized and globalized world, information and communication technologies play a principal role in the way cultural communities express themselves, connect and preserve their identity. Indigenous communities, rich in unique oral and cultural traditions, face persistent challenges in transmitting their heritage in an ever-changing contemporary environment. In this context, the TikTok platform has emerged as a cultural and social phenomenon that provides new opportunities and challenges for the strengthening of oral expression and the rescue of indigenous cultural identity.

Focusing specifically on the TikTok platform, on its official site the application is presented as follows: "*TikTok is the leading destination for short-form mobile videos. Our mission is to inspire creativity and bring joy, it is thus an application that functions as a platform for a consuming and creating audience of audiovisual material.*" (Tobeña, 2020)

So this author also states that the creation of these media opens the possibility to create narratives with image and sound resources; that only a mobile device is enough and due to the wide content of tools to build narratives (editors, filters, effects, audios, text, Emojis), and in this regard it is specified that TikTok becomes the ideal setting to interact with the imagination which allows to join a whole community that comprises the same language: music, dance, acting, entertainment, art and creativity.

On the other hand, this platform is also exploited to highlight in it the users' own imprint that projects their tastes, experiences, jokes, witticisms, habits, etc., to which Baricco (2019, cited by Tobeña, 2020) points out, that digital media no longer demand that the human being is linear or must permeate hooked in the same mental space, but offer the possibility of shaping diversified systems, having a balanced thinking and taking advantage of flexible approaches that focus on adaptation and continuous collaboration.

In summary, the use of TikTok in education is to offer the opportunity to apply an adaptive and collaborative approach to explore and communicate different features of an individual's identity or personality, rather than working with a fixed image of themselves, allowing students to remain willing to continually adjust and improve how they present themselves and connect with others, as well as search different forms of communication to express and explore who they are.

Therefore, presenting the students with a learning format that involves making use of technology and specifically of a social network that they have taken a liking to, its an opportunity for meaningful learning and the creation of an environment conducive to learning as long as it is used responsibly; the idea of being alone in front of the mobile screen narrating a situation, keeps them interested in concluding the activity and motivated to create more content, this can contribute to gradually lose shyness and fear of public speaking.

So these are the reasons why it is intended to strengthen oral expression in sixth grade students group A through the creation of short videos in which they present narrations, short monographs, interviews, reports, etc., of their culture and their community both in Spanish and in their mother tongue (Nahuatl) with the idea of reaffirming their cultural knowledge, the value they have of them and of themselves, thereby seeking improvement in oral expression.

Together with this, multiculturalism is enhanced since, by sharing the different narrations and stories in social networks, it is expected that the different cultures recognize each other in their differences, share their similarities; the valuation of their own and of the other is the basis for self-esteem and recognition. This research is also intended to be a contribution to the educational profession, since it offers tools that can contribute to the improvement of a number of problems that arise as a result of oral expression and other educational circumstances that can make use of these contributions to collaborate to the difficulties presented by indigenous students, especially in the strengthening of oral expression and thus young people have greater opportunities within and outside their community.

All of the above supports the importance of this research, which as a whole has the potential to provide relevant and meaningful information for indigenous communities, cultural development professionals, educators, policy makers, and society in general. In addition, it may open new perspectives on how digital technologies can be used for the preservation and revitalization of cultural identity in an ever-changing world.

### **Indigenous culture and oral expression**

In this area, it is important to emphasize why it is essential to strengthen students' oral expression from an early age and/or during the basic education stage. Strengthening oral expression in elementary education is fundamental because it allows students to develop communication skills that are essential in their daily lives and in their future work.

The ability to express oneself effectively in front of audiences is highly valued in the work environment and is fundamental for the achievement of personal and professional

goals and is essential for personal and professional success, in addition, oral expression is key for learning and knowledge acquisition. Students who can express themselves clearly and effectively are more likely to understand and keep in mind information more effectively; it also contributes to developing self-confidence and self-esteem; by feeling more comfortable and confident in public speaking, students can feel more self-confident and increase their self-esteem.

In the meantime, oral expression is not only attributed to simple subjects, but is also established in the different indigenous groups, propagating internally in daily relationships; community voices are unified with the individual contribution of ineffable experiences. Individual experiences, own habits, community narrations propagate the familiar esoteric orality, of access to certain social groups so that its meaning projects the hidden personality of a certain social segment (Medina, 2011).

Oral memory becomes a sacred part of the collective consciousness, which functions as a communicating line for future generations in an attempt to preserve the ancestral heritage of the indigenous group that practices it, despite linguistic variations and different interpretations of the world and reality.

In the last decade, the indigenous language has been seen as a secondary assistant in the speeches of a great variety of humanistic disciplines, which is intriguing since, until recently, it was forgotten and discredited and was not considered as an object of research; Medina (2011), states that the revaluation of the language has to do with two reasons:

1. Starting from ideology, importance is given to communicative competence because of its speed and the leading place it occupies in society, as well as to the vocal system that sustains it.
2. From a semiotic view of culture, people are adapting to modernity without leaving aside their traditions; this is due to the fact that society is increasingly open to their culture.

On the other hand, there is still the gap of strengthening the cultural identity of the peoples so that they do not feel forced to lose it by integrating into modern society; although in this beginning, this openness and empathy with the indigenous peoples is taking place, there is still a large dimension of society that is closed to this possibility.

The manifestation of the full meaning of the immediate context is easily achieved through orality. It goes beyond superfluous interpretation and concrete reality, depositing itself in the collective consciousness and implicitly referring to it. Orality is a remembrance of the past and a recreation of the present, which unites in a suggestive expression.

Speech is the reflection of multiple symbols. It transforms language into substance, moving away from form and recovering its latent state. By consolidating language as a mediator, primary sounds connect the subject with his experiences. Evoking ancient memories and undecipherable mysteries, they enrich history and establish dependency. Clashing with silence, resonances diffuse the voices contained throughout life (Ong & Hartley, 2016).

TikTok social network can become an important tool for educational communication. Hidalgo & Zambrano (2022), in their research project identified that the platform represents a breakthrough that has served as an influence on society because currently its use is not only focused on entertainment, but it is also a tool used for educational purposes.

In the same way, the authors state that the current particularities of education, curriculums and even materials (LTG) of students involve the use of innovative technological tools for educational purposes; as a result, the purpose of the research was specifically that institutions consider TikTok as a learning tool, so that it also allows the inquiry and exploration of creativity for the development of communication skills of both teachers and students.

Pineda (2018), states that oral tradition is part of cultural diversity and its importance lies in safeguarding communities, knowledge and knowledge in general, giving dissemination, preservation and care. It refers to a different perspective of seeing ancestral, farmer and rural communities, instead of labeling them as vulnerable or without of a vision of development.

In the context of the constitution, what is sought is the opportunity to recognize these communities as active participants, as individuals and groups that contribute to the country through their traditions and knowledge, playing a fundamental role in its construction.

As a result, combining oral tradition with technology, specifically with the TikTok platform, in which millions of users interact, is an opportunity to preserve the culture and tradition of indigenous peoples while developing orality or oral expression, security and self-esteem of people in this social segment.

In the indigenous setting, it is essential to bear in mind that, in any human group, community or individual, "*writing complements spoken language*" and "*writing should never be separated from orality*" (Ong & Hartley, 1987). In the relationship between orality and writing, it is crucial to understand that, although they are different practices, one is intrinsically linked to the other. The fact that indigenous communities do not have a cultural tradition rooted in writing does not mean that they cannot develop it.

Thus, when writing activities are carried out in indigenous communities that have accepted Intercultural Bilingualism,

this allows the members of these communities to understand the representation of their cultural and social worldview as opposed to the foreign worldview.

Orality, in any social or cultural context, is considered an essential function of the human being that establishes a reciprocal relationship between the individual and his environment. In the indigenous territories that implement Intercultural Bilingual Education processes, the diversity of communicative acts present in their territory is recognized. These acts contribute to the formation of a culture and forms of interaction that influence social construction, shaping values, beliefs and ways of knowledge.

In the classrooms and the context of the community in question, it is intended that the students' practices of orality allow them to forge a social identity. In this scenario, teachers, students and the community engage in a reflective dialogue that modifies traditional and emerging discursive practices. The tensions between orality and writing, according to Cajiao (1997) and the Ministry of Education of Peru (1997), suggest that, although orality complements writing, both have significant differences in the linguistic sphere.

From the author's perspective, orality is considered a natural act that synthesizes multiple lived experiences, while writing is perceived as the result of an artificial technological process that reflects new ways of looking at life.

Briefly, both orality and writing perform communicative functions. In the context of indigenous territories, orality is essential to writing and is manifested in a variety of communicative processes that consolidate social and cultural actions that represent traditional, cultural, economic, political, knowledge and memory aspects in a specific context that if combined with technology or with the social network of great impact today (TikTok), could represent a breakthrough for the knowledge, preservation and dissemination of other cultures and their own.

Meanwhile, the educational use of the platform gives recognition to the importance of socio-cultural communicative dynamics that foster civic participation and democracy through oral and written expression.

Lastly, orality is developed so that it can provide security and social relevance to individuals, thus it is also considered a primary source for written production in indigenous territories, establishing a relationship between writing practices and the oral language process as a source of diverse scriptural practices in Intercultural Bilingual Education environments. Furthermore, it is emphasized that, through these writing practices, a greater understanding of their territorial context is achieved and the social and cultural value of writing is recognized, beyond its mere educational purpose.

## **Evolution of indigenous communities in relation to globalization and contemporary challenges**

The evolution of indigenous communities in relation to globalization and contemporary challenges has been a complex process that has generated both opportunities and threats; globalization has enabled greater connectivity between indigenous communities and the outside world. Advances in information and communication technologies, such as the Internet and social networking platforms, have simplified interaction and information sharing, which has enabled indigenous communities to establish connections with different cultures; further their initiatives and seek worldwide support.

It has also led to greater access to global markets, which can benefit some indigenous communities that can sell handicrafts, agricultural products or services internationally. However, it can also expose these communities to economic competition and the exploitation of natural resources by multinational companies, often resulting in economic challenges and the loss of traditional lands.

On the other hand, exposure to global culture through the media and migration can influence indigenous communities and, in some cases, lead to the loss of cultural traditions and values. This has led to a constant effort by communities to preserve and revitalize their cultures; thus, indigenous communities often face challenges in areas such as discrimination, access to education and health care, political representation and preservation of their land rights. Globalization can increase these challenges, but also provide platforms to address them and seek solutions at the international level (Contreras, 2000).

The struggles of indigenous peoples in Latin America are a highly significant event in the history of Latin American nations with native populations. These struggles represent a social phenomenon with specific characteristics, challenges and achievements, and are currently the subject of study in various disciplines, such as science, politics, economics, culture and ecology.

In 1992, UNESCO emphasized the importance of addressing development challenges and fostering cultural diversity. This idea was taken up again at the Intergovernmental Conference on Cultural Policies for Development in Stockholm in 1998 during the preparation of the World Trade Organization (WTO) Ministerial Meeting, the notion of cultural diversity was again mentioned in relation to cultural goods and services (Marín, 2005).

In this context, it was argued that only appropriate cultural policies could preserve creative diversity as opposed to the risk of cultural uniformity. In a similar way to how biodiversity conservation policies protect natural ecosystems and thus species diversity, cultural diversity is presented as a positive global objective that seeks to value and

protect the world's cultures against the threat of cultural uniformity.

From this perspective, cultural exception becomes one of the means, among others, that can contribute to the protection and promotion of cultural diversity. An essential element in this argument is that cultural goods and services, such as books, records, games, multimedia, films and audiovisual media, are not similar to other goods and services. That's why, it is considered that they deserve a differentiated or exceptional treatment to preserve them from the commercial standardization associated with mass consumption and the economies of scale linked to the cultural industry (Horkheimer & Adorno, 1998).

Nowadays, mass culture, particularly which prevails in the mainstream media, television, social networks and advertising, is booming. This reinforces global homogenization, but at the same time destroys national cultural particularities in favor of the American model, which functions as an area of opportunity to preserve the particularities of each people's culture.

In consequence, digital technology has had a considerable impact on indigenous communities around the world, generating both positive and negative effects. These impacts are varied and depend largely on the specific cultural, economic and geographic context of each community. However, at a general level, certain significant outcomes can be identified.

On the positive side, digital technology has enabled greater global connectivity, facilitating the exchange of knowledge, the promotion of their cultures and the search for support on political and social issues. It has also provided valuable access to essential information, such as news, educational resources and economic opportunities, enhancing the ability of these communities to make informed decisions and participate more fully in society. In addition, technology has been employed for the preservation and promotion of indigenous cultural heritage, including the documentation of endangered languages and the promotion of arts and crafts online, which in turn has stimulated economic development through e-commerce and the promotion of indigenous products and services (Sanchez, 2019).

The incorporation of digital technology in indigenous communities has presented significant challenges. The persistent digital divide has limited many indigenous communities' access to the Internet and technology-related opportunities, creating inequalities. The adoption of technology has also led to unwanted exposure and loss of privacy, which in some cases has resulted in the exploitation of personal information and vulnerability to discrimination. In addition, the growing influence of digital culture and globalization has raised concerns about the loss of cultural traditions and values. Finally, the dissemination

of indigenous knowledge and products through digital technology has raised challenges in terms of intellectual property and copyright, often resulting in the unauthorized appropriation of indigenous cultural elements (Sanchez, 2019).

Technology can be used to contribute to the education of indigenous peoples, integrating the factor (School-Family-Technology) to contribute to the strengthening of cultural identity; the adoption of technology in indigenous communities can contribute to the strengthening of cultural identity in various ways, such as access to information, preservation of cultural heritage, strengthening of collective identity, fusion of digital technologies with traditional knowledge and contributions to education (Cotacachi & Grigera, 2020).

In other words, digital technology has had an ambivalent impact on indigenous communities. While it has brought benefits in terms of connectivity, access to information and cultural preservation, it has also posed challenges such as the digital divide, loss of privacy and threats to traditional culture. It is important to address these challenges and ensure that indigenous communities have an active role in how technology is used in their specific contexts.

## CONCLUSIONS

Oral communication is a fundamental pillar in the education and development of students, especially in indigenous contexts. Technology, particularly platforms such as TikTok, emerges as a valuable tool to improve oral communication skills and promote cultural richness in these communities. Conversely, it is crucial to provide teachers with the necessary training to guide young people in a responsible and academic use of this platform.

In the indigenous context, students have faced great challenges in oral expression both in their mother tongue and in Spanish, so it is necessary to promote communication skills, especially oral and bilingual ones, in order to preserve cultural identity and thus also enhance academic performance; therefore, this article highlights the importance of using TikTok as a tool to improve oral skills and create motivating learning environments.

Strengthening oral expression from an early age is essential for personal and professional success, and is a highly valued skill in the labor market. This importance also extends to indigenous communities, where orality is vital to preserving culture and traditions. The combination of oral tradition and technology, such as TikTok, can expand reach and strengthen cultural identity.

Globalization and digital technology have had a significant impact on indigenous communities, offering opportunities but also presenting challenges. The persistent digital divide and unwanted exposure are issues to be addressed.

It is imperative to ensure that technology is integrated in a respectful manner, promoting the active participation of indigenous communities in its use.

Eventually, this research highlights the transformative potential of digital technologies, such as TikTok, in the preservation and revitalization of cultural identity in an ever-changing world. Its proper implementation can contribute significantly to the strengthening of indigenous communities, education and society in general.

## REFERENCES

- Almeida, I., Rodas, N. A., & Segovia, L. O. (2005). *Autonomía indígena: frente al estado nación ya la globalización neoliberal*. Editorial Abya Yala.
- Cajiao Restrepo, F. (1997). El desarrollo del lenguaje y la construcción del conocimiento. *Revista Colombiana de Psicología*, (5-6), 178-189. \_
- Camps, A. (2005). Hablar en clase, aprender lengua. Enm E. L. Vidal, *Hablar en clase: cómo trabajar la lengua oral en el centro escolar*. (pp. 31-37). Grao.
- Chalco, B., (2021). Brecha digital en tiempos de pandemia: Perspectivas de padres de familia, 4(8), 338-360.
- Contreras Nieto, M. A. (2000). Los indígenas y la globalización en América Latina. (Ponencia). Centro de Investigación y documentación sobre América Latina. Universidad Paris III Sorbona Nueva.
- Cotacachi, D., & Grigera, A. (2020). *2020 inclusivo: tecnología accesible para los pueblos indígenas*. <https://blogs.iadb.org/igualdad/es/2020-inclusivo-tecnologia-accesible-para-los-pueblos-indigenas/>
- Gleason, J. B., & Ratner, N. B. (2010). *Desarrollo del lenguaje*. (7ª edición). Pearson.
- Hidalgo Echeverría, J. A., & Zambrano Ramírez, A. L. (2022). *La comunicación como estrategia para el uso educativo de la plataforma Tik Tok en los estudiantes de FACSO-UG*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Guayaquil.
- Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1974). La producción industrial de bienes culturales. *La dialéctica de la razón*. Sudamericana.
- Juárez Sánchez, A., & Monfort, M. (2001). *Estimulación del lenguaje oral: un modelo interactivo para niños con necesidades educativas especiales*. Entha.
- Marín, J. (2005). Globalización: Desafíos para la educación y la diversidad cultural. *Diálogos-Revista do Departamento de História e do Programa de pos-graduação em história*, 9(1), 69-89.
- Medina, A. Á. (2011). La Oralidad Indígena Zuliana. *Académica*, 2(3), 126-140. \_
- México. Secretaría de Educación Pública. (2011). *Plan de Estudios 2011: Educación Básica*. SEP. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/20177/Plan de Estudios 2011 f.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/20177/Plan_de_Estudios_2011_f.pdf)
- México. Secretaría de Educación Pública. (2022). *Plan de Estudios de la educación Básica 2022* (Primera edición). SEP. <https://info-basica.seslp.gob.mx/wp-content/uploads/2022/07/ULTIMA-VERSION-Plan-de-estudios-de-la-educacion-basica-2022-20-6-2022.pdf>
- Ong, W. J., & Hartley, J. (2016). *Oralidad y escritura: tecnologías de la palabra* (2ª edición). Fondo de Cultura Económica.
- Pineda Suescún, A. (2018). *Reconocer y rescatar la memoria del patrimonio cultural a través de la tradición oral*. (Tesis de maestría). Universidad Distrital Francisco José de Caldas. \_
- Sánchez Medero, G. (2019). Las tecnologías digitales y la regeneración democrática de los partidos políticos españoles y mexicanos. *Perfiles latinoamericanos*, 27(54).
- Tobeña, V. (2020). Pensar el futuro de la escuela desde comunidades de prácticas. Claves desde TikTok. *Dilemata*, (33), 221-233.
- Torres, R. M. (1998). *Qué y cómo aprender: necesidades básicas de aprendizaje y contenidos curriculares*. SEP.

# 07

---

## REFLEXIONES

**EN TORNO A LA EXCELENCIA EDUCATIVA EN CONDICIONES DE DESVENTAJA SOCIAL**

**REFLECTIONS REGARDING EDUCATIONAL EXCELLENCE IN CONDITIONS OF SOCIAL DISADVANTAGE**

Elena Ricardo-Ochoa<sup>1</sup>

**E-mail:** [elenaro@uho.edu.cu](mailto:elenaro@uho.edu.cu)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4007-7171>

Juana María Cubela-González<sup>2</sup>

**E-mail:** [jmcubela@uh.edu.cu](mailto:jmcubela@uh.edu.cu)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1585-6536>

Enaidy Reynosa-Navarro<sup>3</sup>

**Email:** [ereynosa@ucv.edu.pe](mailto:ereynosa@ucv.edu.pe)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8960-8239>

<sup>1</sup> Universidad de Holguín. Cuba.

<sup>2</sup> Universidad de Oriente. Cuba.

<sup>3</sup> Universidad César Vallejo. Perú.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ricardo-Ochoa, E., Cubela-González, J. M., & Reynosa-Navarro, E. (2023). Reflexiones en torno a la excelencia educativa en condiciones de desventaja social. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 59-66.

**Fecha de presentación:** septiembre, 2023

**Fecha de aceptación:** noviembre, 2023

**Fecha de publicación:** enero, 2024

---

## **RESUMEN**

La búsqueda de la excelencia en la educación ocupa el quehacer de múltiples países e instituciones educativas, desde los años de la década de 1980 hasta la actualidad. A largo de todo el periodo se afianzan dos enfoques principales de la excelencia educativa, uno que enfatiza en la calidad de los procesos educativos y mide sus resultados, y otro que sin renunciar a la calidad promueve, como condición básica e inseparable de dicha excelencia, la inclusión y la equidad social. En el artículo las autoras reflexionan acerca de la excelencia educativa en condiciones de desventaja social. Las reflexiones que se presentan sobre el tema parten de las informaciones obtenidas a través del método de análisis bibliográfico, para lo cual se toma una muestra de la literatura de autores de diferentes regiones geográficas, aunque se priorizan los estudiosos latinoamericanos, no solo por compartir un mismo espacio geográfico, sino también porque sus estudios abordan problemáticas comunes, más inmediatas, relacionados con el tema.

### **Palabras clave:**

Desigualdad, excelencia educativa, inclusión social.

## **ABSTRACT**

The search for excellence in education occupies the work of multiple countries and educational institutions, from the 1980s to the present. Throughout the entire period, two main approaches to educational excellence are consolidated, one that emphasizes the quality of educational processes and measures their results, and another that, without giving up quality, promotes, as a basic and inseparable condition of said excellence, inclusion and social equity. In the article the authors reflect on educational excellence in conditions of social disadvantage. The reflections presented on the topic are based on the information obtained through the bibliographic analysis method, for which a sample of the literature of authors from different geographical regions is taken, although Latin American scholars are prioritized, not only because they share a same geographical space, but also because their studies address common, more immediate problems related to the topic.

### **Keywords:**

Educational excellence, inequality, social inclusion.

## INTRODUCCIÓN

A partir de los años de 1980, avalado por políticas públicas y normas internacionales, diversas sociedades, instituciones educativas e investigadores focalizan la atención en la búsqueda de la excelencia en la educación. En un primer momento, se abre paso un enfoque centrado en la calidad de los procesos educativos. De ahí la importancia otorgada a los cambios en la estructura de los contenidos curriculares, distribución de recursos, niveles de desempeños exigidos, y sistemas de evaluación y control. Luego, hacia finales de la década de 1990, comienza a destacarse un enfoque de la excelencia educativa asociado a la equidad e inclusión social (Herrera, 2013; López, 2018; Pérez, 2022).

En el centro del enfoque que vincula excelencia educativa, equidad e inclusión social, se encuentra la preocupación por la creación de condiciones para resolver las graves problemáticas sociales que denotan la ausencia de condiciones de igualdad de acceso, tratamiento, resultados y efectos sociales de la educación. Por eso se defiende que la excelencia educativa conlleva al aprendizaje para todos, el reconocimiento y atención diferenciada a la diversidad, la preparación adecuada de los trabajadores docentes para formar educandos diversos, la modificación de los ambientes escolares, la asignación de recursos, y el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad (Palomares & Sánchez, 2016; Pérez, 2022).

De manera que, reivindicando la importancia de la calidad, aunque en franca crítica a cierto elitismo en los sistemas educativos, se refuerza la visión de que solo es posible alcanzar la excelencia en la educación si se atienden y solucionan cuestiones que, históricamente, lastran las posibilidades de grupos en desventaja social para acceder a una educación de calidad, alcanzar el éxito escolar, y lograr una movilidad ascendente en la vida social.

En esta línea de pensamiento, la educación promueve la excelencia cuando se concentra no solo en instruir, sino en educar, formar, logrando elevar cada vez más los niveles de desempeño y las competencias de los trabajadores docentes y los educandos; al tiempo que se garantiza el acceso de todos a las oportunidades de formación educativa, sin que queden excluidos los grupos sociales vulnerables (Pérez, 2022), y las estructuras de oportunidad, de ascenso en la vida social, faciliten que, realmente, la educación recibida sea un resorte para la integración del individuo en el ámbito laboral y el logro de una vida digna.

Según Navarrete et al. (2019), la calidad y la excelencia en la educación es obra de múltiples actores y agentes socializadores (Estado, instituciones gubernamentales, medios de comunicación, escuelas, familias, instituciones privadas, entre otros), cada uno de los cuales tiene funciones y responsabilidades específicas, pero deben accionar de forma armónica y coordinada. De manera que

la búsqueda de la excelencia, la inclusión y el éxito escolar no solo involucran a la escuela, sino a toda la sociedad que puede facilitar, o no, esa búsqueda. Visto así, la excelencia educativa, como proceso y resultado, tiene que recorrer un largo y desafiante camino, especialmente en condiciones de desventaja social, cultural, comunitaria, familiar, personal, entre otras. En el presente trabajo es un artículo de reflexión acerca de la excelencia educativa en condiciones de desventaja social.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo se selecciona, recopila y analiza una muestra de la literatura sobre el tema, principalmente actual, producida por autores de diferentes regiones geográficas. Se priorizan los estudios latinoamericanos, por compartir un mismo espacio geográfico y problemáticas comunes, más inmediatas, relacionados con el tema. Se triangulan y analizan críticamente las informaciones obtenidas mediante el análisis bibliográfico, a partir de lo cual se estructuran las consideraciones acordes al objetivo del trabajo. El uso de este método implica la utilización de los métodos teóricos: análisis y síntesis, inducción y deducción, explicación y comprensión.

## DESARROLLO

La búsqueda de la excelencia en la educación es un propósito encomiable, que guía el quehacer de numerosas instituciones educativas a nivel mundial. Ello, en todos los niveles de enseñanza, es vital para la inclusión social, la movilidad social y la disminución de las desigualdades, pero sin inclusión y equidad social se reproducirá cierto elitismo educativo, acentuado en el nivel terciario, al tiempo que no pocos grupos sociales desfavorecidos socialmente seguirán quedando en los márgenes de la sociedad (López, 2018).

Se asume que no basta con que, a nivel macrosocial, las sociedades contemplen, en las normas instituidas, la excelencia educativa, la equidad y la inclusión social. Se requiere que las políticas sociales, las medidas y las acciones concretas, en todos los niveles sociales, promuevan y garanticen la atención a la diversidad. También es necesario que se asignen los recursos suficientes para el desarrollo de los procesos educativos, así como para el cambio de las condiciones de vida de las amplias mayorías (Palomares & Sánchez, 2016).

Por su potencialidad para revertir políticas y acciones de mejoramiento social, es preciso que los procesos sociales en marcha no generen, por sí mismos, mayores grados de desigualdad, inequidad y exclusión social, problemáticas que están en el centro de las condiciones de desventaja social. La ampliación objetiva de las brechas entre clases, estratos y grupos sociales amenaza con convertir en letra muerta muchos de los supuestos

humanistas que guían a los proyectos sociales (Ricardo et al., 2022). También se requiere que se produzcan cambios socioculturales en todos los agentes socializadores y transformaciones estructurales para actuar en pos de la inclusión y la equidad social (López, 2018).

Respecto a lo anteriormente dicho, es sugerente que los países latinoamericanos muestren desiguales resultados en el acceso, la permanencia, el tránsito y la culminación exitosa de los estudios. Ello se explicaría, principalmente, por la persistencia de desigualdades educativas, cruzadas por desigualdades étnicas, etarias, de género, socioeconómicas, comunitarias, área geográfica de residencia entre otras; que no han sido atendidas adecuadamente y tienden a reproducirse y perpetuarse (Lorente, 2018).

Dichas desigualdades, de larga data en la región latinoamericana, son de carácter estructural, tienen aristas sociales, económicas, culturales, educativas; y retroactúan unas sobre las otras, se naturalizan y afectan todos los procesos en los sistemas educativos. Muestra de ello es que en América Latina no pocos individuos y grupos quedan fuera de la escuela a edades tempranas, una situación que se agrava a partir de que finalizan los niveles de enseñanza que cada sociedad establece como obligatorios. Esta es una realidad que adquiere connotaciones distintas en dichas sociedades (Lorente, 2018).

Toda vez que la enseñanza obligatoria, generalmente, llega hasta el nivel medio, y es aquí donde se produce la mayor desintegración escolar, es relativamente fácil darse cuenta que los más afectados son individuos que están en edades correspondientes a la adolescencia. Son múltiples los factores que influyen en que determinados grupos sociales pierdan el vínculo con la escuela, en un periodo del ciclo vital tan importante en la socialización.

No obstante, esos factores son producidos por condiciones o estados de cosas desfavorables. Los estudios realizados en comunidades vulnerables, sin perder de vista el vínculo entre las condiciones macro, mezo y micro sociales, permiten ganar claridad acerca de cómo operan en la cotidianidad las condiciones desfavorables que atentan contra indicadores del logro de la excelencia educativa en una sociedad.

En tal sentido, existen evidencias empíricas de que muchos niños que viven en familias disfuncionales, sin la alimentación adecuada, sin horarios de descanso, afectados por la violencia al interior de la familia, tienen una elevada incidencia en los alumnos con ausencias e impuntualidades escolares, dificultades en la concentración y el aprendizaje; aspectos todos que afectan el éxito escolar (Marrero, 2011).

Asimismo, se ha constatado la influencia negativa que sobre la integración a la escuela y el rendimiento escolar

tienen algunos factores sociales, que no actúan de forma independiente, sino en complejas interrelaciones. Al respecto, por ejemplo, se destaca el entrecruzamiento de las migraciones espontáneas no controladas; configuración de barrios, barriadas y familias vulnerables; disfuncionalidad familiar; y débil relación entre la escuela, la familia y la comunidad (Ricardo et al., 2023).

En un estudio que toma como muestra de estudio a 30 sujetos en situaciones familiares y barriales diferentes, se verifica que poco más del 80 % de los individuos y grupos que desertan de la escuela, entre los 13 y 16 años de edad, tienen una situación socioeconómica desfavorable, que ha venido estructurándose en difíciles itinerarios de vida de las familias de procedencia y de pertenencia, y marcan una persistente desventaja para alcanzar el éxito académico (Ricardo et al., 2022).

De acuerdo a esos hallazgos es posible asumir que, aunque una situación socioeconómica desfavorable pusiera afectar el éxito escolar, la mayor repercusión negativa se produce cuando esa situación indica un estado de pobreza y fallan otros mecanismos sociales, escolares, comunitarios y sociales, que pudieron contribuir a la inclusión de esos individuos al sistema educativo. Estos hallazgos confirmarían algunos de los supuestos del enfoque que relaciona el logro de indicadores de excelencia educativa, inclusión y equidad social.

No menos importante es que la desintegración escolar en el transcurso de la adolescencia termina por afectar la formación de los individuos para integrarse al ámbito del trabajo y a la vida social, en general. Se observa, en muchos casos, que ya han formado sus propias familias, los mismos itinerarios de vida en desventaja social que pueden reproducirse y perpetuarse, salvo que se tomen las medidas focalizadas y diferenciadas que permitan la inclusión y la equidad de los sujetos (Ricardo et al., 2022, 2023).

La educación de excelencia es una obra de toda la sociedad y de los múltiples agentes socializadores y requiere, como se ha dicho, de recursos, normas, políticas públicas y medidas concretas. En lo que corresponde a la escuela, en todos los niveles de enseñanza, lograr esa excelencia implica el desarrollo máximo los aprendizajes, el disfrute de los beneficios de los procesos escolares. Ello, independientemente de la procedencia social, las características y el lugar donde se vive (Navarrete et al., 2019; Pérez, 2022).

Visto así, la educación de excelencia conlleva la inclusión en los procesos sustantivos a sujetos que tienen puntos de partida y de llegada diferentes. De ahí la importancia de reconocer las diferencias, atender la diversidad, así como promover la preparación continua de los docentes para trabajar en pos de la inclusión social. Al mismo tiempo se requiere la modificación los ambientes escolares,

contar con recursos materiales y promover el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad (Pérez, 2022).

Existen circunstancias que rodean a las instituciones escolares que generan distintos grados de dificultad para lograr la excelencia educativa. Es más fácil buscar la excelencia desde escuelas situadas en ambientes ordenados, contando con los recursos humanos y materiales, con alumnos que tienen una alta formación previa, y sus proyectos de vida lo orientan hacia la búsqueda del éxito escolar. Al contrario, se hace más difícil alcanzar la excelencia en escuelas que, comparativamente, están en desventaja teniendo en cuenta los aspectos mencionados.

Algunos estudios ilustran las dificultades y retos de las instituciones escolares en circunstancias desventajosas para alcanzar la excelencia. Por ejemplo, se ha comprobado que las desigualdades sociales tienden a percibirse por los propios sujetos como una limitante para alcanzar el éxito académico, que cuando la violencia se afianza a nivel social y comunitario, y es escaso el acompañamiento de las instituciones; tienden a trastocarse las relaciones educativas (Quijada, 2022).

Sin embargo, las dificultades mencionadas se pueden compensar, en parte, con la interacción respetuosa y empática entre alumnos y profesores, un saber escuchar a los jóvenes, preparación para atender las diferencias y dificultades, compromiso docente, capacidad para resolver conflictos y promover cambios. Se considera que ello puede marcar la diferencia en una sociedad que exige con urgencia el concurso de sus escuelas para reducir la violencia y la delincuencia (Quijada, 2022).

A conclusiones sugerentes arriban otros investigadores, que son válidas para cualquier nivel del sistema educativo. En un estudio del tema en el ámbito universitario, se encuentran evidencias empíricas y teóricas de que, en la excelencia académica en contextos sociales y educativos de acentuada desigualdad y diversidad, no es un objetivo fácil, pero al cual no se debe renunciar. Estos contextos trabajan por la inclusión de estudiantes diversos a razón de su estrato social, calidad de su formación previa, habilidades, conocimientos, características personales y valores (Herrera, 2013).

Tratándose de la enseñanza universitaria, los estudiantes requieren de cierta base formativa, al tiempo que a lo largo de la vida universitaria los alumnos desarrollan habilidades, conocimientos y competencias. No obstante, es innegable que este es un nivel de enseñanza competitivo, donde los puntos de partida de desventaja deben compensarse no solo con la voluntad, el esfuerzo y la dedicación de los estudiantes, sino también con la creación de condiciones institucionales favorables, preparación continua de los trabajadores docentes, creatividad y flexibilidad en los procesos formativos (Herrera, 2013).

Se asume que, debido a las necesidades sociales y comunitarias, los parámetros para medir el éxito académico y el trabajo por la excelencia, deben verse como proceso y resultado. Para algunas sociedades e instituciones, en ocasiones, lo más importante es lograr una base de conocimiento y formación que posibilite el avance de los sujetos y comunidades en desventaja. Nada de lo dicho niega que, cualquiera que sea el punto de partida familiar, barrial, académica del estudiante, la permanencia en la escuela y el éxito escolar tiene mucho que ver, también, con la voluntad, entrega, responsabilidad y dedicación del estudiantado para alcanzar los objetivos académicos (López, 2018).

Por otra parte, las desventajas de algunos sujetos pueden ser de otro orden, pero igual demandan de inclusión para superar las dificultades para lograr un desempeño escolar exitoso. Así, el éxito en condiciones de inclusión de individuos con necesidades especiales relacionadas con déficits biológicos o físicos, requiere de condiciones institucionales favorables, actitud favorable de los docentes, formación en inclusión y discapacidad, saber cómo evaluar y cómo tratar a la persona con discapacidad, e interacción informada y empática entre profesores y estudiantes (Pérez, 2022).

En sentido general se asume que el éxito de un proceso educativo tiene mucho que ver con su capacidad para promover condiciones de inclusión y equidad, desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas; que en conjunto lleven a que los aprendizajes tengan un sentido tanto para los estudiantes como para la sociedad en que se vive (López, 2018; Quijada, 2022). Una arista relacionada con la importancia de los aprendizajes con sentido es hasta qué punto la formación lograda en la escuela responde a las necesidades de una sociedad, cómo perciben los estudiantes las posibilidades de ascender socialmente a partir de los aprendizajes adquiridos y lograr condiciones de trabajo y de vida dignos.

En este orden de ideas, está demostrado que esos aprendizajes con sentido se afectan negativamente el éxito académico, cuando las estructuras de oportunidad de ascenso en la vida social no son suficientes, o cuando los sujetos perciben que se puede lograr mayores retribuciones en profesiones que exigen una baja cualificación y menor esfuerzo individual (Ricardo et al., 2023). En una sociedad los procesos pueden transcurrir de manera más o menos conflictual, pero siempre están presentes contradicciones. Una de ellas es la que se puede producirse entre los elevados niveles de instrucción alcanzados y las posibilidades reales de inserción en labores adecuadas al perfil y calificación, lo que agudiza la subutilización de la fuerza de trabajo calificada, con implicaciones, en forma de retroacción, en todos los procesos sociales, incluidos los escolares (Fernández, 2013).

Por muchas razones las posibilidades de éxito escolar tienen a afectarse en periodos de crisis económica profunda y de larga duración, más si se vive simultáneamente un proceso de cambios sociales. Nada inventan los investigadores consultados al enfatizar que, a nivel social, no puede hablarse de excelencia educativa al margen de la inclusión y la equidad social. Justamente, los periodos de crisis revelan como ningún otro los efectos del acrecentamiento de la desigualdad y la estratificación social.

En este orden de cosas, las crisis son momentos de débil o nulo crecimiento económico, dificultades en la transportación pública y privada, disminución de recursos que son necesarios para enfrentar las tareas escolares, déficits de recursos que afectan la capacidad del Estado para encauzar políticas sociales y a todos los medios de los grupos sociales para satisfacer sus necesidades, especialmente los que pertenecen a los estratos sociales más desfavorecidos.

Es comprensible, aunque no justo, que los grupos sociales más vulnerables, por ejemplo, tengan mayores dificultades para acceder a un medio de transportación, desplazarse hacia la escuela y cumplir con los parámetros de asistencia y puntualidad. También, es mucho más difícil, y en ocasiones imposible, que los que se encuentran en un estado de pobreza accedan a un celular de calidad o a una computadora, medios que son indispensables para acceder a la bibliografía y resolver las tareas docentes, más en tiempos donde se avanza en la transformación digital.

Solo por cuestiones de medio de transporte y de comunicación, el gasto de tiempo y esfuerzo de los grupos más vulnerables para enfrentar los objetivos docentes puede ser bien alto, lo que exigiría de ellos un extra esfuerzo y voluntad. Ello poniendo en suspenso si logran acceder a una alimentación adecuada, que posibilite reponer las energías necesarias. Por supuesto, la connotación de lo último dicho, para cada sociedad, depende de si la sociedad busca y cuenta con otros mecanismos para compensar dichos efectos sobre los grupos más vulnerables.

Con todo, cuando se habla de desigualdades sociales y de estratificación social se alude a problemáticas para nada baladíes. Se refiere a la existencia de grupos sociales que tienen una posición diferente en las estructuras sociales, un diferente acceso a la riqueza social, pertenecen a clases y estratos sociales formados, cuyos niveles de consumo y poder real para satisfacer determinadas necesidades es diferente, y por consiguiente tienen puntos de partida desiguales para cumplir con las expectativas de éxito socialmente estructuradas (Espina et al., 2011).

Justamente son esos grupos en situaciones de desventaja los que históricamente, por las razones que sean, presentan cierta fragilidad para encontrar empleo,

especialmente de aquellos más cualificados y mejor remunerados, los que tienen menos redes familiares y escasas posibilidades de aprovechar las estructuras de oportunidad y los que ven que en sus familias de generación en generación se encuentra en el extremo más desventajoso de las desigualdades sociales (Voghon, 2012; Ricardo et al., 2023).

Al mismo tiempo, a nivel microsociedad, se observa el efecto de los déficits de recursos y la consolidación de barrios en situaciones desfavorables, donde se debilitan todos los reguladores del comportamiento social y como una de sus ramificaciones menguan las influencias positivas sobre la búsqueda del éxito escolar (Ricardo & Pino, 2016). A pesar de pueden estar presentes en cualquier tipo de comunidad, en las comunidades más vulnerables tienden a presentarse de manera más descarnada, y con mayor connotación, fenómenos que denotan procesos desregulación social.

Evidencia de lo último es el avance, en algunos grupos y comunidades, de una mayor anuencia social hacia actitudes y comportamientos que implican una trasgresión social, e incluso se aceptan y naturalizan algunas formas de obrar que contrarían abiertamente las normas sociales y morales instituidas. Tras esos fenómenos subyace la pérdida de la autorregulación moral, que termina afectando el cumplimiento de las responsabilidades individuales, familiares y sociales, con repercusiones negativas en los vínculos entre las instituciones socializadoras (Ricardo & Pino, 2016).

Existen suficientes evidencias de que en periodos de crisis en una sociedad puede incrementarse la desintegración escolar, que luego repercutirá en la integración laboral. Al mismo tiempo se pudiera acentuarse la autorreproducción de la intelectualidad (Domínguez, 2011). Estas son realidades que mucho tienen que ver con las desiguales sociales, la diferente preparación y recursos de las familias para accionar positivamente en pos del éxito académico de los más jóvenes, así como la debilidad de los mecanismos sociales para atenuar los efectos del empeoramiento de las condiciones sociales sobre los grupos en situaciones de desventaja social.

Por otra parte, la acción de las normas y de los agentes socializadores no siempre incide en una dirección positiva de acuerdo a los criterios de éxito en una sociedad y los medios para lograr ese éxito. Es menos probable que los individuos muestren responsabilidad y se esfuercen por alcanzar el éxito escolar cuando la familia promueve comportamientos transgresores, contrario a lo que exigen las instituciones oficiales (Ricardo & Pino, 2016).

Pero, en condiciones de crisis las influencias suelen ser más contradictorias, a razón de que la sociedad suele experimentar pérdida de referentes, inseguridad ontológica, afectaciones en los valores, la sensación de futuridad

y en la capacidad y voluntad de prever, proyectar metas y de orientarse hacia ellas (Alonso, 2009). Todo ello afecta características de los sujetos que, como ya se ha dicho anteriormente, son importantes para el logro de los objetivos académicos. En situaciones de vulnerabilidad socioeconómica, cultural y familiar de larga duración es más probable que muchos sujetos se concentren en vivir el día a día, a través de medios que no impliquen puntualidad, disciplina y cumplimiento de horarios (Ricardo et al., 2022).

Una de las mayores repercusiones negativas sobre la integración escolar y el futuro de los sujetos y la vida social se produce cuando el individuo queda fuera de la escuela a edades tempranas, la familia no cumple con sus funciones afectivas, educativas, económicas y, durante un periodo más o menos prolongado, el individuo forma parte de grupos informales que ejercen una influencia negativa, contradictoria, ambivalente sobre sus miembros (Ricardo & Pino, 2016).

En el complejo camino de búsqueda de la excelencia educativa, en el sentido que se asume en este trabajo, la inclusión y la equidad son indispensables., e implican para su consecución condiciones y medidas desde las cuales se garanticen la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación, igualdad en el tratamiento educativo, igualdad en los resultados, e igualdad en los efectos sociales. La excelencia en la educación es posible cuando se rompen las barreras que limitan el acceso a la educación, se promueve una educación que se ajuste a las necesidades y demandas de educandos, docentes y la sociedad, se garanticen las condiciones de permanencia y progreso educativo y ello tiene un impacto favorable en los sujetos y en toda la sociedad (Palomares & Sánchez, 2016; López, 2018).

El énfasis que se ha puesto, a lo largo de este trabajo, en cuestiones que tienen que ver con condiciones desfavorables y grupos en desventaja social obedece al propio objetivo trazado, y el llamado de atención acerca de que la búsqueda de la excelencia en las instituciones escolares debería garantizar la inclusión de los distintos grupos sociales. Nada de lo dicho debe ser interpretado como expresión de cierto estigma de los grupos más vulnerables, ni de los barrios que en esas condiciones se encuentran. Bien es sabido que el comportamiento social sigue itinerarios diferentes, en las mismas situaciones sociales, incluso dentro de las condiciones más adversas.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió profundizar, a modo de acercamiento, en la excelencia educativa en condiciones desfavorables. Por la importancia del tema es vital continuar profundizando en los estudios que den cuenta de las aristas analizadas u otras de interés. La excelencia

educativa como proceso y resultado es más difícil, aunque no imposible en condiciones sociales desfavorables.

La búsqueda de la excelencia en las instituciones educativas, aun en condiciones adversas, es un objetivo al que ninguna institución debería renunciar. La inclusión y la equidad social son inseparables de la excelencia educativa. A nivel social es difícil referir que la educación es excelente, cuando miles de sujetos quedan excluidos de los procesos educativos formales, por razones no atribuibles a individuos aislados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso Tejada, A. (2009). *El laberinto tras la caída del muro*. CLACSO.
- Domínguez, M. I. (2011). Juventud cubana: procesos educativos e integración social. *Cuadernos del CIPS*, 3,(5), 110-127.
- Espina Prieto, M. P., Fernández, J. A., & Triana, J. P. (2011). Transformaciones de la sociedad cubana: contribuciones a un debate actual. *Cuadernos del CIPS*, 4(2), 17-43.
- Fernández Estrada, O. (2013). *El Modelo de Funcionamiento Económico en Cuba y sus transformaciones. Seis Ejes Articuladores para su análisis. Compendio de Lecturas de Temas de Administración Pública*. Editorial Universitaria.
- Herrera Carreño, L. D. (2013). Conceptualización académica de la excelencia en el ámbito universitario. *Omnia*, 19(1), 86-98.
- López Vélez, A. L. (2018). *La escuela inclusiva. El derecho a la equidad y la excelencia educativa*. Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Lorente Rodríguez, M. (2018). *Problemas y limitaciones de la educación en América Latina. Un estudio comparado*. Foro de Educación, 27, 229-251.
- Marrero Sánchez, Y. (2011). *Incidencia del contexto socio familiar en la salud de los niños de 0 a 10 años* (Tesis de grado). Universidad de Holguín.
- Navarrete Pita, Y., Rodríguez Fiallos, J. L., Mendoza Vélez, M. E., Bolívar Chávez, O. E., & Zambrano Sornoza, J. M. (2019). Génesis de una excelencia académica en el ámbito universitario. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), 13-24.
- Palomares, D., & Sánchez, J. (2016). Educación exitosa para todos y todas: la equidad como proceso para la excelencia educativa. En, M. Suárez Guerrero (Ed.). *Retos de la Educación en Tiempos de Cambio*. (pp. 27-41). Tirant lo Blanc.

- Pérez Castro, J. (2022). La docencia inclusiva en el contexto de la educación universitaria de excelencia. En, A. Hirsch Adler, & J. Pérez-Castro (Eds.), *Excelencia y buenas prácticas académicas en instituciones educativas*. (pp.143-166). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. \_
- Quijada Lovatón, K. Y. (2022). La excelencia del profesorado y la adversidad: el caso de una Escuela Normal Superior de Guanajuato. En, A. Hirsch Adle, & J. Pérez Castro, J. (Eds.). *Excelencia y buenas prácticas académicas en instituciones educativas*. (pp. 263-284). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.
- Ricardo Ochoa, E., & Pino Sera, Y. (2016). Análisis transdisciplinar de la igualdad de género desde lo socioeconómico, educativo, jurídico y axiológico. *Revista de Ciencias Sociales*, 7(68), 56-86.
- Ricardo Ochoa, E., Acosta Mir, A., & Gelabert Domínguez, D. ( 2023). Estudio social multidisciplinario de una comunidad cubana. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 2(3), 15-28.
- Ricardo Ochoa, E., Sánchez Castro, I., & Zaldívar Batista, A.(2022). Acercamiento a la complejidad de la sociedad holguinera actual. En, J. Álvarez, E. M. Chaparro, J. A. Ruiz, E. Estrada, M. C. Hernández, y M. L. Sánchez (Eds.). *La Innovación y la Gestión del Conocimiento ante los retos de la Sustentabilidad y el Desarrollo Local en Latinoamérica*. (pp. 404-415). \_RILCO.
- Voghon, R. M. (2012 ). Empobrecimiento y sucesión generacional: un estudio sobre familias. *Revista Temas*, 3(2), 50-57.

# 08

---

## ALGUNAS REFLEXIONES

**SOBRE EL APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS PARA LA MEJORA DE LAS HABILIDADES DEL  
PENSAMIENTO MATEMÁTICO EN EL CONTEXTO DE LA NUEVA ESCUELA MEXICANA**

**SOME REFLECTIONS ON PROBLEM-BASED LEARNING TO IMPROVE MATHEMATICAL THINKING SKILLS  
IN THE CONTEXT OF THE NEW MEXICAN SCHOOL**

Luis Fernando Pacheco-García<sup>1</sup>

E-mail: [samaraluisfer1324@gmail.com](mailto:samaraluisfer1324@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7649-9244>

Maritza Librada Cáceres-Mesa<sup>2</sup>

E-mail: [maritza\\_caceres3337@uaeh.edu.mx](mailto:maritza_caceres3337@uaeh.edu.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6220-0743>

<sup>1</sup> Colegio Pablo Latapí Sarre. México.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Pacheco-García, L. F., & Cáceres-Mesa, M. L. (2024). Algunas reflexiones sobre el Aprendizaje Basado en Problemas para la mejora de las habilidades del Pensamiento Matemático en el contexto de la Nueva Escuela Mexicana. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 67-75.

**Fecha de presentación:** septiembre, 2023

**Fecha de aceptación:** noviembre, 2023

**Fecha de publicación:** enero, 2024

---

## RESUMEN

La educación en el mundo está en constante cambio y las reformas educativas son parte de ello. En particular, esas reformas que han contribuido a la transformación de la educación matemática, en particular en el contexto del currículo de la Nueva Escuela Mexicana, donde las matemáticas se encuentran integradas en el campo formativo de saberes y pensamiento científico, lo cual implica el desplazamiento de dicha asignatura, en función de un modelo que contempla la integración e interacción del conocimiento de diversas disciplinas. Por lo que el docente, debe asumir un cambio metodológico en su práctica, en el que se asuma el Aprendizaje Basado en Problemas, como metodología que privilegia que el estudiante sea el centro de su propio aprendizaje, en el que resignifica, rearticula, y expresa sus saberes a lo largo del proceso y en donde el desarrollo del pensamiento matemático su promueve a partir del estudio y resolución de situaciones o problemáticas sociales y culturalmente significativas, sigue planteándose como la vía y la meta para estudiar matemáticas desde una perspectiva aplicada a la vida real, donde producir conocimientos y soluciones integrales a los problemas que se delimiten.

### Palabras clave:

Nueva Escuela Mexicana, Matemáticas, ABP, Pensamiento Matemático, vida real.

## ABSTRACT

Education in the world is constantly changing and educational reforms are part of it. In particular, those reforms that have contributed to the transformation of mathematics education, particularly in the context of the New Mexican School curriculum, where mathematics is integrated into the training field of scientific knowledge and thinking, which implies the displacement of said subject, based on a model that contemplates the integration and interaction of knowledge from various disciplines. Therefore, the teacher must assume a methodological change in his or her practice, in which Problem-Based Learning is assumed, as a methodology that privileges the student to be the center of his or her own learning, in which he or she resignifies, rearticulates, and expresses their knowledge throughout the process and where the development of mathematical thinking is promoted through the study and resolution of social and culturally significant situations or problems, it continues to be considered as the way and the goal to study mathematics from a perspective applied to life. real, where to produce knowledge and comprehensive solutions to the problems that are defined.

### Keywords:

New Mexican School, Mathematics, PBL, Mathematical Thinking, real life.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de enseñanza y aprendizaje de las matemáticas en la actual sociedad, representa uno de los mayores retos que puede enfrentar un docente a lo largo de su labor profesional, puesto que esta esfera se encuentra en constante evolución, e involucra la aplicación de nuevas tendencias en los métodos de aprendizaje para conseguir un avance significativo (Herrera et al., 2012), en el cual el educando se apropie de los aprendizajes fundamentales que le favorezcan un tránsito adecuado en su contexto inmediato, a través del involucramiento con los diferentes factores que generan un conflicto en su vida.

Acorde con el referente teórico de Muñoz-Repiso & Gómez-Pablos (2016), la metodología del ABP, motiva en los estudiantes el gusto por realizar investigaciones, elaborar trabajos con sus pares, considerando el nivel de interés que poseen los integrantes para hacer asequible un conocimiento, una habilidad, una destreza, una actitud y/o un valor. Para llevar a buen término este trabajo es indispensable e ineludible la mediación que efectúa el profesor anteriormente instruido en este tipo de estrategias ágiles, que establece el propósito de optimizar los procesos de mejora constante dentro de las instituciones educativas.

Según la perspectiva de Sicerone (2018), refiere que en nuestros días generar y evaluar el bagaje de habilidades que pretende el estudiante en el área de Matemáticas se manifiesta como una tarea complicada. Ya que existen elementos que coartan la posibilidad de una enseñanza de la materia mucho más eficaz e innovadora, por citar alguna, la del uso de las metodologías comunes, que imposibilitan al NNA a tomar las riendas de su formación académica.

En este ámbito se resignifica como referencia los resultados obtenidos en la Evaluación Diagnóstica de Educación Básica y la Prueba del Sistema de Alerta Temprana (SisAT) en el área de Matemáticas y en el indicador de Cálculo Mental respectivamente, se puede observar que las niñas y niños del 5° grado, grupo B, de la escuela Primaria "Pensador Mexicano", sólo el 30% obtuvo una calificación deseable a su grado escolar, mientras que, en el segundo instrumento de evaluación, el 20% se encuentra en un nivel esperado. Al realizar un análisis de los resultados es innegable reconocer que los y las niñas tienen un rezago importante en cuanto a desarrollo de Pensamiento Matemático. Esto nos conlleva a buscar estrategias del aprendizaje y la enseñanza de la matemáticas motivadoras y centradas en los gustos de todos y cada uno de los integrantes del grupo, innovar en el proceso formativo, para la mejora de esta habilidad, considerado como el eje rector para el progreso holístico del pupilo en el ámbito profesional e impulsar la relación social al intervenir en la

resolución de sus problemas y los de su hogar, colonia, comunidad, municipio, estado y/o país.

Para Núñez (2018), uno de los principales aspectos que impiden el cumplimiento de esta evolución es la falta de métodos y estrategias que contemplen los intereses y motivación del alumnado. Por tal motivo se desea investigar ¿Cuáles son las metodologías didácticas que se pueden emplear para mejorar las habilidades de pensamiento matemático en alumnos de educación primaria? La ejecución de estrategias ágiles favorece el intercambio de experiencias tanto del docente como del alumno en la esfera educativa, ya que afianza las dos praxis.

En una disyuntiva interesante Bueno (2018), comenta que, el ABP implica asumir un rol diferente para el maestro y el estudiante, de la misma manera, permite principalmente en el segundo desplegar habilidades innatas del humano, cuando soluciona conflictos de su contexto real, los cuales fortifican las destrezas del pensamiento crítico-reflexivo, el trabajo en equipo, colaborativo y cooperativo y la capacidad investigadora. En contraste, desde el enfoque de Paredes-Curín (2016), explica que el ABP es una técnica que posibilita el andamiaje del aprendizaje por medio de la confrontación de situaciones que se enfrentan de forma cotidiana.

En este ámbito es importante señalar que en el ámbito del currículo de la Nueva Escuela Mexicana, a través del campo formativo: Saberes y Pensamiento Científico, se fomenta el desarrollo del pensamiento matemático, a través de diferentes estrategias de enseñanza y aprendizajes, en particular se privilegia el ABP, pues trasciende en su aplicación y gran utilidad en la vida fuera de la escuela, particularmente en la toma de decisiones, permite comprender las leyes de la ciencia que usualmente recurren al lenguaje de las matemáticas para expresarse, además facilita estructurar sus teorías y también apoya con procedimientos válidos aplicables a distintos objetos matemáticos, a la explicación de fenómenos o a la solución de situaciones problema de otras áreas del conocimiento o en el ámbito artístico, deportivo, social e incluso emocional.

## DESARROLLO

La enseñanza y aprendizaje de las Matemáticas es de suma relevancia, puesto que proporciona habilidades esenciales para el entendimiento de las ciencias, las tecnologías, entre otras (Mora, 2003). El Pensamiento Matemático es una herramienta básica en el desarrollo profesional de los seres humanos, que garantiza trayectos de éxito a lo largo de su vida laboral. De igual forma, resulta indispensable que los individuos adquieran competencias matemáticas para transitar en el contexto diario, que lleven a la toma de decisiones de forma asertiva. Por tal motivo, el educar a niños, niñas y adolescentes en

el área de las Matemáticas (Campo Formativo Saberes y Pensamiento Científico) representa una gran oportunidad de generar cambios significativos en los escenarios en que se desarrolle (Aula, Escolares, comunitarios).

La educación matemática se establece hegemónicamente en el desarrollo y la adquisición del pensamiento crítico y las habilidades que dan solución a problemas (Herrera, 2014). El desarrollo del Pensamiento Matemático necesita que los estudiantes utilicen la lógica, analicen y reflexionen problemas, diseñen e implementen estrategias para resolución de los mismos. Todas estas competencias ayudan a las y los estudiantes a reconocer diferentes patrones, establecer nexos, así como trabajar de manera más innovadora y autónoma. Al pensar críticamente y resolver problemas por medio de la educación matemática, se puede actuar de manera más efectiva, estableciendo situaciones de mejora del pensamiento complejo.

De igual forma, las Matemáticas son útiles como herramienta para tomar una postura de orden global (Gamboa & Moreira-Mora, 2017). Ya que proveen de un lenguaje y una perspectiva personal que permite comprender el ámbito social, político, económico y cultural que lo rodea, a través de la interpretación de datos, realizar predicciones y llevar a cabo conclusiones cimentadas en argumentos sólidos.

Las problemáticas en el proceso de enseñanza y aprendizaje que se presentan de manera recurrente en las diversas asignaturas y/o campos formativos que conforman el currículo de los Planes y Programas de Estudio de Educación Primaria en México (México. Secretaría de Educación, 2011, 2017, 2022) han sido analizadas y comprendidas bajo diferentes enfoques, sin embargo, resulta esencial generar criterios propios que enmarcan el contexto donde se lleva a cabo la tarea educativa.

El desarrollo, logro y evaluación del Pensamiento Matemático por sí solo, genera una gran incertidumbre, puesto que implica al docente el uso de metodologías, estrategias y técnicas que logren estimular de forma activa la motivación del estudiante, logrando así una actitud positiva hacia el aprendizaje de las matemáticas.

En este ámbito, se analizan diversas aportaciones teóricas de la problemática, que parten de lo general a lo particular, estas permiten profundizar y reflexionar sobre el cómo promover el desarrollo del pensamiento matemático en las estudiantes en la Educación Básica.

### **Metodologías activas en educación**

Las metodologías activas también son conocidas como metodologías ágiles. Se conciben como un cúmulo de estrategias y acciones que las y los docentes usan para hacer asequible el aprendizaje, donde los alumnos asumen un rol participativo. Estas metodologías priorizan la

experiencia del estudiante, gestionando el desarrollo de habilidades que favorecen la elaboración de juicios de valor ante diversas problemáticas, comprensión lectora y la aplicación del aprendizaje en el contexto (De Los Ángeles Villamizar Cañas, 2021).

En contraste con los métodos tradicionales basados en el autoritarismo y la memorización, estas metodologías desarrollan el pensamiento crítico, la capacidad de argumentar y la interacción constante en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Dan un panorama mucho más inteligible, pues coloca al estudiante como agente investigador y constructor de su propio aprendizaje.

Hay una gran variedad de metodologías activas que se pueden utilizar en las aulas, por citar algunas, el Aprendizaje Basado en Proyectos, el Aprendizaje Basado en Problemas, el método de caso, el Aprendizaje Servicio, Aprendizaje por Indagación y el aprendizaje cooperativo (Luy-Montejo, 2019). En el aprendizaje Basado en Proyectos, se trabaja un proyecto en el que se contextualiza las distintas situaciones, al igual se enfatiza el conocimiento empírico de los participantes. Por otra parte, el Aprendizaje Basado en Problemas, el trabajo se establece a partir de un problema, desafío o conflicto definido, que obliga a utilizar las diferentes habilidades de pensamiento y de la resolución de problemas. El método de caso sugiere el análisis y la discusión de aspectos de la vida real, mientras que el aprendizaje cooperativo integra grupos de trabajo para realizar una actividad o proyecto.

Según Paños Castro (2017), refiere que las metodologías activas son la forma más asequible de adquirir conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. Independientemente de la competencia que se desee desarrollar, estas deben ser activas, basadas en la o el alumno, participativas, donde se ofrezca a los alumnos múltiples situaciones contextualizadas, reales y variadas. Indudablemente, para lograr las competencias, el alumno tiene que experimentarlas en primera persona. Con todo ello, las instituciones educativas deberían ir ayudando en esta dirección y apuntar por el cambio metodológico activo y participativo en sus aulas. En este sentido los docentes deben diseñar estrategias, que generen en sus integrantes la motivación para enfrentarse a nuevas prácticas educativas, que facilitarán el logro de los objetivos y metas, durante proceso de enseñanza y aprendizaje, para el bien de la comunidad educativa, pero sobre todo de las y los estudiantes.

Paños Castro (2017), fundamenta que las metodologías más utilizadas son muy variadas, las que transitan desde el estudio de casos, hasta el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje basado en proyectos, las simulaciones y juegos, el aprendizaje cooperativo; las cuales representan un gran bagaje de posibilidades que permiten a los participantes interactuar, trabajar en equipos,

discutir, comentar y elaborar juicios de valor para la toma de decisiones.

Hay que tener en cuenta que para propiciar la innovación educativa es fundamental el papel del docente, y es preciso que conozca y se forme en aspectos relacionados con metodologías innovadoras (Rojas, 2019), refieren que esta aseveración permite comprender el papel preponderante del docente, puesto que debe de asumir su formación continua, al igual que una mente abierta frente a los conflictos propios del diseño, implementación y evaluación del proyecto que ejecute.

Dichas investigadoras de igual manera mencionan, que las metodologías activas tienen un gran porvenir en la praxis educativa, por su implicación en el desarrollo holístico del colectivo estudiantil, gracias a las potencialidades e incuantificables beneficios considerablemente recapitulados en la bibliografía de México y el mundo. Son numerosas y significativas las historias de éxito en cuanto a la implementación de las metodologías activas, sobre todo porque se adaptan a las necesidades individuales y colectivas, tanto del docente como el alumnado, favoreciendo en todo momento la contextualización de los aprendizajes.

El uso de metodologías activas en la Etapa de Primaria para Muntaner et al. (2020), podría y debería ser el engranaje motriz de cambio para que en el nivel de Educación Secundaria se lleven a cabo las nuevas tendencias didácticas que tanto requiere. Si los alumnos que se incorporan a la etapa secundaria lo hacen con conocimientos, habilidades y destrezas distintas a las que se quieren en este período, el proceso de enseñanza y aprendizaje establecido en esta etapa, deberá transformarse para dar respuesta a un nuevo modelo de estudiante, donde este es más protagonista, más activo, más capaz y con más capacidad de adaptación a la complejidad de la sociedad actual. Es necesario, pedagógicamente hablando, correlacionar aspectos como la gradualidad del conocimiento, es decir la dificultad en la que los contenidos se van relacionando en cada grado con un nivel cognitivo mayor, pues al igual, el uso de estas tendencias metodológicas permite adquirir habilidades del pensamiento complejo que facilitan el tránsito por los diversos niveles educativos que conforman la educación básica, media superior y superior en nuestro país.

Tomando en cuenta las aportaciones de Hernández (2008), cuando argumenta que las mejores metodologías activas son aquellas, determinadas por estar fundadas en la teoría constructivista que establece el proceso de enseñanza y aprendizaje, asignando un rol de protagonismo a los estudiantes, favorecer su participación activamente y que las relaciones de trabajo se den cooperativamente, rechazando la memorización y persiguiendo la creatividad, así como la reflexión crítica, teniendo como

herramienta didáctica-metodológica la resolución de problemas contextualizados.

La gran diversidad de metodologías activas, entre las que destacan: trabajo cooperativo o aprendizaje basado en equipos, resolución de problemas o aprendizaje basado en problemas (ABP), análisis de casos, aula invertida, aprendizaje y servicio (A+S), juegos de roles, mapas conceptuales y proyectos; así como otras metodologías alternativas (diagrama de UVE y línea de tiempo). Es de esta manera que al recapitular la postura teórico-práctica de que los estudiantes asumen un rol activo en el desarrollo y evaluación de sus actividades, es sencillo determinar como ellos van tomando las riendas de su aprendizaje, generando alternativas de solución diversas, a través de la interacción social, que establecen con los integrantes de la comunidad educativa, lo cual es entendido como las generosidades de estas prácticas en el campo educativo.

### **Metodologías activas en la enseñanza de las Matemáticas en Educación Primaria**

Para Rojas (2021), el aprendizaje por medio de estrategias metodológicas sustentadas en la resolución de problemas aritméticos aditivos, son una prioridad en las primeras edades de la vida del niño, ya que serán las bases sobre los cuales se desarrollará el logro de futuros aprendizajes matemáticos. Así mismo destaca que el manejo de estrategias metodológicas por parte del docente es imprescindible, pues este debe reconocer la evolución histórica de la estrategia, la conceptualización de estrategia, los tipos de estrategias, las estrategias basadas en juegos y su enfoque constructivista.

Por su parte Leyva Sánchez (2016), relaciona las estrategias metodológicas que conducen a desarrollar habilidades el pensamiento matemático en los alumnos y las alumnas, ya que promueve la consecución del incremento del rendimiento académico a través de diversos contenidos del área del currículo lógico-matemático, es sistemático y flexible, es contextualizado porque abarca diferentes aspectos de la realidad cotidiana y para ello tenemos la: Cooperación, que permite trabajar con uno o más compañeros para lograr objetivos comunes ,al igual que lleva a una retroalimentación ,que nos ayuda aclarar dudas ,preguntar o discutir significados con los compañeros y/o con el profesor.

También para Moncayo-Bermúdez & Prieto-López (2022), mencionan que, las metodologías activas de enseñanza generan un aprendizaje autodirigido, donde las y los estudiantes se establecen metas que les permiten autorregularse, de igual manera retroalimentar sus procesos formativos. Esto permite el fomento de habilidades de reflexión y análisis, al averiguar la dificultad de un desafío, así como la toma de decisiones en cuanto a la o las estrategias que se aplicarán para su resolución y la evaluación

de su progreso en la adquisición de los Procesos de Desarrollo de Aprendizaje.

En este mismo orden de ideas Mora (2003), refiere que, las estrategias metodológicas activas son útiles para mejorar las capacidades matemáticas en los estudiantes de primaria; tenemos: clarificación/verificación, predicción/inferencia inductiva, razonamiento deductivo, práctica y memorización, estrategias meta cognitivas, organizadores previos, atención dirigida autoadministración, detectar las condiciones que nos ayudan a aprenderlas y su aplicación deberá desarrollar las capacidades matemáticas.

Y en este contexto Gómez et al. (2019), reconocen y destacan que la tarea del docente de hoy, no se limita a la simple transmisión de conocimientos, si no de lograr que los conocimientos sean un constructo de elaborado de forma individual y en los diferentes ámbitos de interacción de parte de cada uno de los alumnos, donde se recuperen saberes experienciales y se articulen a los nuevos, desde donde se promueven la su relevancia y significatividad. Es por ello que las estrategias metodológicas son imprescindibles para disponer el camino que, a través de toda la trayectoria escolar, genere condiciones que promuevan el desarrollo de procesos cognitivos, que condicionen la comprensión, profundización y apropiación del conocimiento y aplicación en la diversidad de contextos socioeducativos y de la propia vida en particular

#### El Aprendizaje Basado en Problemas en Educación

Es importante señalar que los docentes de Educación Primaria debe profundizar en temáticas que le permitan profundizar, sistematizar y problematizar sobre el concepto de método como componente didáctico, y el por qué promover un aprendizaje sustentado en la problematización, la enseñanza situada, en el ámbito de las exigencias de su práctica a la luz de las exigencias de la metodología del Aprendizaje Basado en Problemas, en el ámbito de la NEM, lo cual implica la transformación del espacio donde se aprende y enseña, de tal manera que se dé sentido a los saberes y conocimientos en la vida cotidiana de los estudiantes. como supuestos preliminares para la planeación didáctica de su clase.

En este sentido de forma sugerente, Revelo et al. (2018), argumentan que este enfoque metodológico, los docentes privilegian actividades y tareas orientadas a promover un aprendizaje significativo, en el que se rescaten las experiencias vividas de los estudiantes, como insumo básico que condiciona el desarrollo del aprendizaje colaborativo como segunda prioridad, es decir, la funcionalidad se establece a partir de lo que es vivencial, lo cotidiano, para posteriormente llevarlo de lo individual a lo colectivo.

Por otra parte, Gómez et al. (2019), enfatizan en como promover estrategias de enseñanza y aprendizajes, vinculadas a contextos situados, que se desarrolla de una

forma activa y vivencial, por lo que da gran peso a que los alumnos tengan el papel central en su aprendizaje y el docente asuma su papel de mediador, guía, acompañante que propicia diferentes tipos de andamiajes en función de las demandas y necesidades de los estudiantes.

De acuerdo con Morales & Landa (2004), el Aprendizaje Basado en problemas:

1. Facilita la comprensión de los nuevos conocimientos, lo que resulta indispensable para lograr aprendizajes significativos.
2. Promueve la disposición afectiva y la motivación de los alumnos, indispensables para lograr aprendizajes significativos.
3. Provoca conflictos cognitivos en los estudiantes.
4. Propicia que el aprendizaje resulte fundamentalmente de la colaboración y la cooperación
5. Permite la actualización de la Zona de Desarrollo Próximo de los estudiantes.

Estas aportaciones inciden la organización del diseño didáctico que sustenta la metodología del ABP, cuya organización privilegia la problematización de los saberes, en particular vinculados a la comunidad escolar, institucional y de aula, desde donde se demandan reflexiones colegiadas del docente, y se precisa de la activación de procesos cognitivos en los estudiantes, alineados a las problemáticas que emergen del contexto. Para ello deben presentar un cuadro sinóptico (individual o en equipos), en el que sinteticen las principales características, finalidades y pasos considerados en la planeación de las estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación, consideradas en la estrategia didáctica diseñada, en la que especifiquen las fases y momentos, con énfasis en la problemática del contexto escolar, considerando las especificaciones de los campos formativos, principios pedagógicos y ejes articuladores definidos en la NEM.

#### **Aprendizaje Basado en problemas para mejorar Pensamiento Matemático en Educación Primaria**

Según las aportaciones emitidas en la Secretaría de Educación Pública (2022), el pensamiento matemático es un recurso sociocognitivo que involucra diversas actividades desde la ejecución de operaciones y el desarrollo de procedimientos y algoritmos hasta los procesos mentales abstractos que se dan cuando el sujeto participa del quehacer matemático, al resolver problemas, usar o crear modelos, y le dan la posibilidad de elaborar tanto conjeturas como argumentos; organizar, sustentar y comunicar sus ideas.

Desde la perspectiva didáctica se alude a las aportaciones emitidas por Paredes-Curín (2016), al precisar que el uso del ABP, es una metodología arraigada a varias asignaturas, debido a que puede ser aplicado directamente a

problemas reales, por otra parte, está suficientemente demostrado que el ABP promueve el aprendizaje significativo y por descubrimiento. Al igual se comprueba que el desarrollo de esta metodología en el área de Matemática obtiene resultados favorables en cuanto al manejo directo de los procesos y teorías matemáticas, que son aplicados en los estudiantes.

Bajo esta misma tendencia se reconoce la búsqueda de una solución a un problema concreto y cotidiano, al que se enfrentan los alumnos en sus propios contextos fomenta la investigación, el estudio de la información para su análisis y comprensión en cuanto a su utilidad y la organización secuencial de pasos para ejecutar estrategias.

Visto en el mismo sentido favorable, Egido et al. (2006), determinan que, la metodología ABP para el aprendizaje de los niños y niñas, se clasifica como una fortaleza desde el análisis y como una oportunidad en cuanto al trabajo en grupo y la comunicación. Es decir, abre la posibilidad de explorar y desarrollar las habilidades comunicativas, de trabajo en grupo para que los estudiantes sean más competentes en la resolución de problemas, y muestra que definitivamente logra fortalecer en los estudiantes las capacidades de reflexión frente a situaciones problema particulares.

Cadena & Núñez (2020), hacen referencia sobre las distintas teorías, que sustentan una praxis transformadora, donde se puede evidenciar que el desarrollo del pensamiento lógico matemático, se puede promover a partir del ABP, como metodología que condiciona la forma de enseñar a aprender; a la vez especifica que su complejidad está considerada, porque deriva de dos aspectos esenciales de la naturaleza del ser humano como es la psicogenética y el entorno integrado de desarrollo, bases fundamentales en las cuales se funda la metodología.

Mora (2003), dice que, si los alumnos comprenden como aplicar la multiplicación en diferentes situaciones, entonces podrán mejorar su desempeño en la resolución de problemas que la implican empleando los procedimientos adecuados. El cual resulta tener un grado de veracidad amplio, ya que, a partir de diferentes actividades planteadas mediante la estrategia de aprendizaje basado en problemas, los alumnos se enfrentan a distintas situaciones problemáticas donde ocupan la multiplicación para llegar al resultado mejorando así su desempeño en la resolución de problemas dentro de la práctica continua.

Por último, Ortiz (2020), comenta que, la aplicación del método ABP en matemáticas, aumenta el nivel de pensamiento analítico en los alumnos primaria, y no solo esta cuestión, sino que favorece el desarrollo holístico de los infantes. Argumenta a la vez que desde este enfoque metodológico se promueve un proceso activo en la resolución de problemas matemáticos y se estimula la participación activa y colegiada de los alumnos.

## CONCLUSIONES

Por lo que la planificación didáctica sustentada en la metodología del ABP, constituye un ejercicio crítico que provoca la reflexión y concientización de la necesidad de promover un despertar ético, para instituir una concepción cualitativamente renovada de los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el contexto de la Nueva Escuela Mexicana, constituye un estrategia didáctica privilegiada para la educación básica y se sustenta en una concepción curricular integral, abierta, flexible y centrada en problemáticas situadas que emergen de la comunidad escolar, en función consolidar una cultura escolar centrada en un aprendizaje comunitario contextualizado,

El asumir el ABP en la enseñanza del pensamiento matemático, implica abandonar modelos tradicionales, anclados en la memorización y reproducción de saberes disciplinares descontextualizados y transitar a metodologías sociocríticas, participativas y colaborativas, centradas en problemas emergentes vinculados a la vida, que privilegien la construcción de conocimientos, en contextos situados diversos, que se nutran de todas las fuentes de sabiduría, para atender y/o mitigar los riesgos y problemáticas en las que están inmersos los estudiantes y la comunidad educativa en general, como parte de un contexto global e inédito, donde el conocimiento adquiere un significado personal en los estudiantes y a la vez los estimula a acercarse al mundo, interpretarlo, comprenderlo y contribuir a transformarlo desde diferentes perspectivas, desde donde emerge su identidad y conciencia social, como ciudadanos contemporáneos (México. Secretaría de Educación Pública, 2022).

Por lo que es importante que se genere una relación dialéctica en el ámbito de los procesos de enseñanza y aprendizaje, como sustento de una planeación didáctica en las que se integran estrategias para plantear y resolver problemas, lo cual estimula a los estudiantes a aprender una variada de herramientas materiales y teóricas para apoyar sus aprendizajes; promoviendo en los docentes como ejes fundamentales la reflexión, la comunicación, el diálogo crítico que respete al otro, el encuentro de ideas y opiniones, experiencias y promueva la construcción colectiva de conocimientos en contextos situados, acorde con el enfoque de la Nueva Escuela Mexicana

En tal sentido es importante resignificar el ABP, como una metodología sustentada en la definición de problema, que condicione un desafío significativo, que vincula los saberes antecedentes de los estudiantes, con las problemáticas reales de la comunidad escolar, en particular con los contenidos y procesos de desarrollo de cada campo formativo, definidos en el plan de estudios de la NEM, donde los estudiantes guiados por el docente; interactúan y colaboran en equipos de trabajos diversos, para resolver situaciones problemáticas vinculadas al contexto

socioeducativo y a su vida real, donde se promueve un aprendizaje situado, eminentemente auténtico, pues se aprende al hacer y al reflexionar sobre lo que se aprende y en particular ,

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno, P. M. (2018). Aprendizaje basado en problemas (ABP) y habilidades de pensamiento crítico ¿una relación vinculante? *Revista Electrónica Interuniversitaria De Formación Del Profesorado*, 21(2), 91-108.
- Cadena, V., & Núñez, A. (2020). ABP: Estrategia didáctica en las matemáticas. *593 digital Publisher CEIT*, 1(5), 69-77. \_
- De Los Ángeles Villamizar Cañas, M. (2021). Metodologías activas a través del juego y el interés de los niños y niñas de 5 a 6 años en Preescolar. *Revista Educación*, 45(2).
- Egido Gálvez, I., Aranda Redruello, R., Cerillo Martín, R., De La Herrán, A., Gómez García, M., Hernández Castilla, R., Izuzquiza Gasset, D., Javier, F., Torrecilla, M., & Pérez Serrano, M. (2006). Aprendizaje basado en problemas (ABP). Estrategia metodológica y organizativa del currículum para la calidad de la enseñanza en los estudios de Magisterio. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(3), 137-149.
- Gamboa Araya, R., & Moreira Mora, T. E. (2017). Actitudes y creencias hacia las matemáticas: un estudio comparativo entre estudiantes y profesores. *Actualidades Investigativas En Educación*, 17(1).
- Gómez Vahos, L. E., Muriel Muñoz, L. E., & Londoño Vásquez, D. (2019). El papel del docente para el logro de un aprendizaje significativo apoyado en las TIC1. *Encuentros*, 17(02), 118-131. \_
- Hernández Rojas, G. (2008). Los constructivismos y sus implicaciones para la educación. *Perfiles Educativos*, 30(122), 38-77.
- Herrera Salas, A. (2014). Ambientes de aprendizajes para favorecer el desarrollo del pensamiento y lenguaje matemático: la aventura de pensar en clase de matemática. *Revista Ibero-Americana De Estudos Em Educação*, 8(4), 1019-1029.
- Herrera Villamizar, N. L., Montenegro Velandia, W., & Poveda Jaimes, S. (2012). Revisión teórica sobre la enseñanza y aprendizaje de las matemáticas. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 1(35), 254-287.
- Leyva Sánchez, F. L. (2016). ABP como estrategia para desarrollar el pensamiento lógico matemático en alumnos de educación secundaria. *Sophia*, 2(21), 209-224.
- Luy-Montejo, C. A. (2019). El Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) en el desarrollo de la inteligencia emocional de estudiantes universitarios. *Propósitos Y Representaciones*, 7(2), 353 - 383. \_
- México. Secretaría de Educación Pública. (2022). *Plan de Estudios 2022*. Dirección General de Materiales Educativos de la Secretaría de Educación Pública. SEP <https://info-basica.seslp.gob.mx/programas/departamentos-educativos-programas/plan-de-estudios-de-la-educacion-basica-2022/>
- México. Secretaría de Educación Pública. (2022). *Programa de Estudios de la Fase 4 Educación Primaria 1º y 2º. Campos Formativos: Lenguajes, Saberes y Pensamiento Científico, Ética, Naturaleza y Sociedades y De lo Humano y lo Comunitario*. SEP. <https://info-basica.seslp.gob.mx/programas/departamentos-educativos-programas/plan-de-estudios-de-la-educacion-basica-2022/>
- Moncayo-Bermúdez, H., & Prieto-López, Y. (2022). uso de metodologías de aprendizaje activo para fomentar el desarrollo del pensamiento visible en los estudiantes de bachillerato de U.E.F. Víctor Naranjo Fiallo. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 43-57.
- Mora, C. D. (2003). Estrategias para el aprendizaje y la enseñanza de las matemáticas. *Revista De Pedagogía*, 24(70), 181-272. \_
- Morales, P., & Landa, V. (2004). Aprendizaje basado en problemas. *Theoria*, 13(1), 145-157.
- Muntaner Guasp, J. J., Pinya Medina, C., & Mut Amengual, B. (2020). El impacto de las metodologías activas en los resultados académicos. *Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado*, 24(1), 96-114.
- Muñoz-Repiso, A. G., & Gómez-Pablos, V. B. (2016). Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP): evaluación desde la perspectiva de alumnos de Educación Primaria. *RIE*, 35(1).
- Ortiz Ramos, M. I. (2020). Un acercamiento a la historia del aprendizaje basado en problemas en el contexto global. *SATHIRI*, 15(2), 118-152.
- Paños-Castro, J. (2017). Educación emprendedora y metodologías activas para su fomento. *Revista Electrónica Interuniversitaria De Formación Del Profesorado*, 20(3), 33-48.
- Paredes-Curín, C. R. (2016). Problem-based Learning (PBL): a teaching strategy of environmental education, in Cañete Municipal school students. *Revista Electronic@ Educare*, 20(1), 1-26.

- Revelo Sánchez, Ó., Collazos-Ordóñez, C. A., & Jiménez Toledo, J. (2018). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura. *Tecno Lógicas*, 21(41), 115–134. \_
- Rojas, O. (2019). Rol del maestro en los procesos de innovación educativa. *Revista Cientific*, 4(Ed. Esp.), 54–67.
- Sicerone, D. A. (2018). La categoría de cuerpo en la Ética de Baruch Spinoza: interpretaciones metafísicas y éticas. *Andamios*, 15(37), 283–301. \_
- Vargas Rojas, W. (2021). La resolución de problemas y el desarrollo del pensamiento matemático. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 5(17), 230–251.

# 09

---

## SCHOOL

**TECHNICAL COUNCILS. REFLECTIONS AND EXPERIENCES**

**LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLAR. REFLEXIONES Y EXPERIENCIAS**

Juana Hernández-Márquez<sup>1</sup>

E-mail: [jhm060173@gmail.com](mailto:jhm060173@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3987-8304>

<sup>1</sup> Colegio Pablo Latapi Sarre. México.

Suggested citation (APA, seven edition)

Hernández-Márquez, J. (2024). School technical councils. Reflections and experiences. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 76-81.

**Fecha de presentación:** septiembre, 2023

**Fecha de aceptación:** noviembre, 2023

**Fecha de publicación:** enero, 2024

---

## **ABSTRACT**

The purpose of this reflective writing is to identify the problems faced by the functioning of the School Technical Councils in order to make a theoretical-hypothetical proposal of academic and administrative reorientation; the text is the product of the experiences lived for more than five years of active participation in the work meetings of the School Technical Council and its corresponding actions of accompaniment implemented by the zone supervisor in different schools of the secondary level, telesecondary modality in the state of Hidalgo, Mexico. The results point to understand the School Technical Councils as an administrative activity regulated by the work guide issued by the Secretariat of Federal Public Education at different times of the school cycle, which seeks to implement a curriculum and study programs for basic education; even when it is understood as a space in which teachers work collaboratively this is not fulfilled, among other reasons, because of the individualistic culture that permeates in telesecondary schools.

### **Keywords:**

School Technical Council, work sessions, reflective practice.

## **RESUMEN**

El presente escrito reflexivo tiene por finalidad identificar los problemas que enfrenta el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares (CTE) para con los resultados hacer una propuesta teórico – hipotética de reorientación académica y administrativa; el texto es producto de las experiencias vividas por más de cinco años de participación activa en las reuniones de trabajo del Consejo Técnico Escolar y sus correspondientes acciones de acompañamiento implementadas por el supervisor de zona en distintas escuelas del nivel de secundaria, modalidad Telesecundaria en el estado de Hidalgo, México. Los resultados apuntan a entender al CTE como una actividad administrativa regulada por la guía de trabajo que emite la Secretaría de Educación Pública Federal en distintos momentos del ciclo escolar, la cual busca implementar un Plan y programas de estudio para la educación básica; Aun cuando se entiende como un espacio en el cual los docentes trabajan colaborativamente esto no se cumple, entre otras razones, por la cultura individualista que permea en las escuelas Telesecundarias.

### **Palabras clave:**

Consejo técnico escolar, sesiones de trabajo, práctica reflexiva.

## INTRODUCTION

The School Technical Councils in Mexico originated in the educational reforms implemented by the federal government in the 1990s. The common factor of these reforms was to improve the quality of education through the active participation of the different actors involved in the teaching-learning process (teachers, principals and supervisors).

In the early nineties, the National Program for the Modernization of Education was implemented and with it, the process of educational decentralization began, in which the federal entities were assigned the responsibility of organizing, regulating and evaluating the basic education services offered.

The Federal Executive transfers and the respective state government receives, the school establishments with all the technical and administrative elements, rights and obligations, movable and immovable property, with which the Secretariat of Federal Public Education had been providing in the respective state, up to date, the educational services mentioned, as well as the financial resources used in their operation (Government of the State of México, 1992).

To this end, greater participation was conferred to teachers and principals in school administration and management actions, who, organized in the Technical Councils, made collective decisions. This was in contrast to the centralized and hierarchical structure that prevailed, characterized by reduced spaces for the participation and collaboration of the different educational agents in pedagogical decision-making. In 1992, it was said that the Technical Council was *“when a group of teachers meet in their schools to discuss, it shows to a large extent the way in which day-to-day relationships are lived among teachers, with principals, with children and also with parents. These internal management processes in schools are of enormous importance for understanding the quality of the results that each one builds, with the participation of all”* (Fierro & Rojo, 1994). (Fierro & Rojo, 1994, p.6).

The guidelines for the creation of the Technical Councils were generated from the National Agreement for the Modernization of Basic Education, a figure that, in the long term, replaced the National Technical Education Council, which was responsible for the updating of in-service teachers in technical-pedagogical and technical-administrative aspects at the national level, and at the state level, similar bodies operated in each of the federative entities.

*“The center of updating... will be located in the technical councils of each school and will involve sector heads, inspectors, school principals, State Education Technical Councils and sector and zone technical councils”*. (Government of the State of Mexico, 1992)

With the creation of the National Teaching Career Program, the Technical Councils were strengthened as spaces for the continuous training of in-service teachers, with the purpose of transforming teaching and learning practices. In this context, they constitute a strategy to promote analysis, reflection and collaboration among teachers and principals, allowing them to make decisions close to the context, to the realities of the school and to the learning of students. In this sense, *“teachers’ meetings play an important role in observing the educational scope of the work of a group of teachers when they become an authentic work team. The moments of collegial exchange are an important support for the effort to work together”*. (Fierro & Rojo, 1994, p.6)

The Technical Council, with the enactment of the General Law of the Professional Teaching Service, changes its name to School Technical Council. Given that *“the daily work of teachers, their experience in the classroom and in the school community are processes that require interaction, dialogue among peers and adherence to the applicable provisions. With this vision, the Secretariat of Public Education recovers and strengthens the figure of the School Technical Council, since it is there where challenges are detected and the path is traced towards constant improvement, in which each one has a fundamental role”*. (Mexico. Ministry of Public Education, 2013).

The General Law of the Professional Teaching Service made it possible to establish the normative bases for the evaluation, promotion and recognition of teachers; this fact turned the School Technical Councils into collegiate bodies with the participation of principals and the total number of teachers in the school, whose objective is to analyze academic results, share experiences, design pedagogical strategies, establish goals and make joint decisions to improve the quality of teaching.

From this point of view, the school is understood as *“the heart of the educational system, therefore... it requires the design of a new regulatory framework for school supervision, the administrative discharge of schools and the strengthening of School Technical Councils”*. (Mexico. Secretariat of Public de Education, 2013).

## DEVELOPMENT

At the national level, the contributions of Hernández-Cruz (2014), argue the figure of the School Technical Council as a sociability instituted by the Mexican educational system in 2013, the study analyzes the transition from educational reform to reform in the school, understanding it as a learning community; however and at the same time Luna-Guzmán (2020), in his article State of knowledge on the resignification of policies on school management autonomy in the framework of School Technical Councils, points out that the oldest reference identified in Latin

America, is that of Ezpeleta (1990), but it is not a result of empirical research, but rather a theoretical contribution on the importance of the institutional dynamics of schools for pedagogical work.

It is not until 2003 that the first empirical research results are found in Jiménez (2003), with his study on school restructuring and the new patterns of regulation of teaching work, and in Tapia (2003), on the initial state of indigenous education primary schools in the Quality Schools Program.

As mentioned above, the organization of School Technical Councils varies according to the specific needs of each institution; however, they are generally held based on the federal regulatory provisions set forth in the school calendar; regular monthly sessions, extraordinary sessions, and sessions at the beginning or end of the school year are observed; they constitute a space for collaboration and reflection to make the best decisions in order to improve academic processes.

In this sense, Orlor & Abendaño (2009), support the importance of this collegiate body and identify these work interactions as *“a space in which teachers provide different views on students and the teaching and learning processes”* (p.1); therefore, it is required that School Technical Councils establish collegiate work sessions systematically in their organization and that they constitute the strategy through which teachers reflect on their own practice in order to generate new strategies that promote teaching to learn. Therefore, the reflective practice of teachers is a tool that has a favorable impact on professional development and professionalization of the teaching practice, conditioning the identification of strengths and areas of opportunity in the academic processes in which teachers are involved.

Therefore, it is important to redefine how one of the tasks that consolidate the work of the School Technical Councils is the generation of a space for analytical reflection related to the organization and planning of the Annual Work Plan, which considers the approach to the topics that support the curricular decision-making by the teacher; which transcends in the design and organization of the teaching, learning and evaluation process, according to the demands and needs of the students, in interaction with the school, institutional and family community.

It is also emphasized that in the first ones, the teaching collectives analyze the students' progress, exchange pedagogical experiences, plan activities and strategies to improve learning, and review the results of the standardized evaluations in the educational system (diagnostic exam promoted by the National Commission for Educational Improvement, The Early Warning System), which are a set of indicators, tools and procedures that allow teachers and supervisors to have systematic and timely information about students who are at risk of not

achieving the learning objectives set forth in the curriculum for basic education.

Extraordinary sessions are determined by the group of teachers and deal with unforeseen issues related to the school's operation. Finally, there are the sessions at the beginning and end of the school year: they are convened at the beginning and end of the school year to deal with issues related to the continuous training of teachers, the construction of the diagnosis and the design of the action plan that regulates the school's actions, so that at the end of the year the results of the action plan can be evaluated.

The School Technical Council sessions are regulated by the guides provided by *“the Undersecretary of Basic Education makes available to all teachers of initial, special and basic education in its different levels and educational services the work guide”* (Mexico. Secretariat of Public de Education, 2013); these are updated periodically and their content may undergo modifications; the sessions may last half a day and even a full day, it is important to highlight that the organization may vary from one school to another, since each institution has the possibility to adapt them to its needs and specific context.

Some common elements observed among the guides are: they start from a purpose, establish goals to be achieved in the session, point out the importance of School Technical Council, analysis and reflection of academic results, identify areas for improvement and the planning of actions to raise the learning level of students and teachers; propose activities for evaluation and follow-up of the implemented actions; suggest didactic resources for learning, mainly the incorporation of technological tools to the teaching processes, and offer complementary theoretical information to the proposed topics.

These foundations specify the role of the School Technical Councils as spaces for the reflective analysis of teaching practice which has a direct incidence with the generation of self-evaluation and co-evaluation processes, from the results of these evaluation processes, *“the transformation of teachers' work is promoted, since with their process and results knowledge can be mobilized by sharing experiences, points of view, and related conceptions about that work.”* (González et al., 2017)

In this area, School Technical Councils should systematize reflective practice in order to transform and improve daily classroom practice, since reflection consolidates collegial work among colleagues and gradually increases the capacity to innovate in teaching and learning processes (Perrenoud, 2007). To develop the reflective practice of teachers in the context of School Technical Council, it is important to consider the contributions of Domingo & Gómez (2021), when they argue as axes for analysis: personal experience, the professional situation and reflection itself; where experience helps to relearn and consolidate

knowledge in an adequate interaction of theory and practice.

The reflective practice of teachers as a systematic attitude of analysis and assessment of their teaching work in order to design new strategies that can have a positive impact on their teaching. Domingo & Gómez (2021) also mention that reflective practice should rescue the teaching knowledge, should be endorsed to situations, actions and concrete problems and should be linked to action and transcend the classroom space, it should be focused on two areas of the educational process: inside the classroom (teaching activities, curriculum, students and teachers' professional performance) and outside (educational policies, teachers' working conditions, institutional educational projects). Within this same line of thought, the process of teacher reflection consists of several stages: the observation of events or situations experienced; the explanation and critical analysis of the teacher's actions, the contrast between his or her theories, knowledge and beliefs and the difficulties encountered during the teaching and learning process; the identification of difficulties, achievements and lessons learned; the design of new strategies to face new teaching situations, taking into account the relationship between education and the student's environment.

## CONCLUSIONS

It is important to point out that from some experiences lived by the author, in the state of Hidalgo, the organization of the School Technical Council goes through different moments, first the central administrative areas (Area Managers) meet with the sector heads, followed by the sector heads with the zone supervisions, in turn, the latter with the school principals, and finally the principals with the group teachers, in this regard Gómez (2019), states that leadership is one of the fundamental elements for the good functioning of the School Technical Council, however, there are multiple leaderships with different interpretations and intentions, which complicates its operation.

In this context, some challenges can be noted: the implementation of change actions in the classroom face the resistance of some teachers; the lack of time of principals and teachers due to administrative burdens; in urban-marginal and marginal communities, the lack of material, technological and financial resources limit the development of improvement activities determined in the School Technical Council; the lack of effective communication in schools, the bureaucratization in the development of School Technical Council sessions; the geographical dispersion of schools, multi-grade schools; among other challenges.

It is also important to consider that the improvement plans defined in the School Technical Council are tools that allow

establishing goals and specific actions for educational improvement and innovation in and from the school, such plans are built with the participation, commitment and collaboration of the different actors of the school. However, they have become an administrative requirement that is far from their true intentions.

In this teamwork body, teachers recognize collegial work as an element that should be privileged for the successful development of the different School Technical Council sessions, but, unfortunately, it is fractured due to the individualistic practices that underlie among the teaching staff, to the weak communication processes among the different actors, to the limited follow-up after the CTE sessions, and to the limited follow-up after the School Technical Council sessions, the limited follow-up after the work sessions, the lack of awareness of the importance of collective work and, in general, the work dynamics of the School Technical Councils is evidently passive, since they wait for the indications of the administrative areas and the publication of the guidelines established by the federation.

It is also important to emphasize that reflective practice should be promoted among teachers in order to improve teaching and promote the autonomy of teachers regarding their practice and the curricular integration demanded in the curriculum of the New Mexican School.

## REFERENCES

- Domingo, A., & Gómez, M. V. (2021). *La práctica reflexiva. Bases, modelos e instrumentos*. Ed. Narcea.
- Fierro, C., & Rojo, S. (1994). El consejo técnico. Un encuentro de maestros. SEP.
- Gobierno del Estado de México. (1992). Acuerdo Nacional para la modernización de la educación básica. Diario Oficial de la Federación. <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aa-d33765928a/07104.pdf>
- Gómez, L. F. (2019). Trenzar los hilos de la escuela. El liderazgo, elemento clave para el funcionamiento de los consejos técnicos escolares. Sinéctica, 52.
- González, R. M., De la Garza, C. H., & De León, M. E. (2017). Consejos Técnicos Escolares, un espacio de colaboración para evaluar el ejercicio docente en Educación Básica. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 19(3), 24-32.
- Hernández-Cruz, O. (2014). El desarrollo de la formación ciudadana, a la luz del trabajo colaborativo del consejo técnico, en la escuela Mtro. Silio R. Escalante. (Tesis doctoral). Universidad Pedagógica Nacional.

- Luna-Guzman, A. (2020). Estado del conocimiento sobre resignificación de políticas en materia de autonomía de gestión escolar en el marco de los Consejos Técnicos Escolares. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 1(2), 195-234. \_
- México. Secretaría de Educación Pública. (2013). Consejos Técnicos Escolares. En nuestra escuela... todos aprendemos. Primera sesión. SEP. <https://lopezvelarde24z.files.wordpress.com/2016/05/cte-lineamientos.pdf>
- Orler, P., & Abendaño, S. (2009). Las reuniones colegiadas estrategia para conocer y orientar a los alumnos. *Revista Novedades Educativas*, 21(218), 1-5. \_
- Perrenoud, P. (2007). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Profesionalización y razón pedagógica*. Colofón S.A.de C.V.

# 10

---

## FORMACIÓN

**DEL LIDERAZGO DESDE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**LEADERSHIP TRAINING FROM EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

José Javier Del Toro-Prada<sup>1</sup>

**E-mail:** [jdeltoroprada@gmail.com](mailto:jdeltoroprada@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0499-6613>

Armando Henriques<sup>2</sup>

**E-mail:** [armindohenriques65@gmail.com](mailto:armindohenriques65@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9171-3134>

<sup>1</sup> Universidad de Holguín. Cuba.

<sup>2</sup> Dirección de Inmigración y Extranjería de Huila. Angola.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Del Toro-Prada, J. J., & Henriques, A. (2024). Formación del liderazgo desde las instituciones educativas. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 82-89.

**Fecha de presentación:** septiembre, 2023

**Fecha de aceptación:** noviembre, 2023

**Fecha de publicación:** enero, 2024

---

## RESUMEN

La preparación del docente para ser un miembro eficaz dentro de la organización, que participe con protagonismo en la elaboración y desarrollo del proyecto educativo institucional y de su grupo, debe ser una aspiración que solo puede alcanzarse mediante una formación para el liderazgo. Por tanto, el objetivo de este artículo es indagar y profundizar acerca del concepto de liderazgo y de algunos de sus conceptos asociados, como el de liderazgo pedagógico, distribuido, transformacional, entre otros, que buscan connotar algunas de las características que los describen desde la perspectiva de los autores objeto de la revisión bibliográfica y la consiguiente propuesta de acciones a desarrollar en el contexto de las instituciones educativas para contribuir a dicha formación en los docentes y directivos. Las acciones propuestas, producto del trabajo bibliográfico y de la experiencia de los autores apuntan al desarrollo de las funciones directivas, conscientes de que el docente es también un gestor de su proceso de enseñanza-aprendizaje y conduce además otros procesos educativos que lo sitúan como potencial reserva para asumir cargos y responsabilidades en las instituciones educativas. Los resultados fueron posibles gracias a la utilización de métodos empíricos como la revisión documental y los teóricos de análisis-síntesis, inducción-deducción y análisis de contenido.

### Palabras clave:

Formación, instituciones educativas, liderazgo, liderazgo distribuido.

## ABSTRACT

The preparation of the teacher to be an effective member within the organization, who participates prominently in the elaboration and development of the institutional educational project and of his or her group, must be an aspiration that can only be achieved through leadership training. Therefore, the objective of this article is to investigate and delve deeper into the concept of leadership and some of its associated concepts, such as pedagogical, distributed, transformational leadership, among others, which seek to connote some of the characteristics that describe them from the perspective of the authors object of the bibliographic review and the consequent proposal of actions to be developed in the context of educational institutions to contribute to said training in teachers and managers. The proposed actions, a product of the bibliographic work and the experience of the authors, aim at the development of managerial functions, aware that the teacher is also a manager of his teaching-learning process and also conducts other educational processes that place him as a potential reserve to assume positions and responsibilities in educational institutions. The results were possible thanks to the use of empirical methods such as documentary review and the theoretical methods of analysis-synthesis, induction-deduction and content analysis.

### Keywords:

Distributed leadership, educational institutions leadership, training,

## INTRODUCCIÓN

La dirección de las instituciones educativas es el segundo factor decisivo, después de la actividad docente del profesorado (García & Caballero, 2019; Ibarra, 2022) para el alcance de niveles de calidad que resulten pertinentes con las exigencias sociales, cada vez más elevadas, que se plantean a la educación (Weinstein & Muñoz, 2019). La aspiración de contar con líderes y mejor aún, equipos directivos líderes que garanticen esa dirección de calidad, se constata en las numerosas investigaciones que se publican en proporción cada vez más creciente, como expresión del reconocimiento de que el desarrollo del liderazgo constituye uno de los retos clave en la búsqueda de resultados de los aprendizajes de los educandos, según Cuesta & Moreno (2021), y en el desempeño profesional de los docentes y directivos de la escuela.

Lo normal es que los directivos académicos inicien su carrera como docentes. Por lo que, cuando llegan a estos puestos de liderazgo, generalmente, carecen de habilidades, competencias y aptitudes para la gestión pedagógica (Cuevas et al., 2019). Es por ello que estos autores coinciden en señalar la necesidad de comprender el desarrollo del liderazgo como un continuo y establecer de forma obligatoria la formación en habilidades de liderazgo. Ello prepara a los futuros docentes para gestionar y se les forma en el desarrollo de habilidades de dinamización y coordinación que va a necesitar, asuman o no la dirección de un centro. La concreción de los proyectos educativos de grupos exige a los maestros la tarea de educar con más personas con las que hay que coordinar el trabajo, realizar asociaciones y redes de colaboración y negociación de actividades conjuntas en función del aprendizaje de los educandos.

Ello explica por qué estudios como los de Valiente et al. (2021), demuestran un conjunto de insuficiencias en el desempeño de los docentes, que dan cuenta de la necesidad de fomentar en ellos el liderazgo para lograr el desarrollo adecuado de su actividad pedagógica profesional. Entre ellas se significan: la insuficiente preparación y conducción de actividades metodológicas en los colectivos de docentes a los que pertenecen; las dificultades para la planificación, organización y ejecución de actividades de la vida escolar y vinculación con la familia (reuniones de padres, escuelas de educación familiar, matutinos, actividades recreativas, actividades estudiantiles); la carencia de habilidades para la definición de objetivos relacionados con las actividades de los procesos educativos escolares que conducen, el ejercicio del control en el desarrollo de las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje y otras tareas que deben acometer como parte de responsabilidades que les son asignadas en la institución escolar, además de limitaciones para la organización y empleo de su tiempo personal y la

toma de decisiones personales y relativas a su actividad profesional.

Entre los numerosos autores que abordan la temática del liderazgo educativo en el último lustro se identifican a Vázquez et al. (2014); Weinstein & Muñoz (2019); Marichal et al. (2019); Cuevas et al., (2019); Díaz (2021); García & Caballero (2019); Jara et al. (2019); González et al. (2019); Tolentino (2020); Sandoval et al. (2020); Rivera & Aparicio (2020); Romero et al. (2020); Córdova et al. (2021); Romero & Gómez (2021); Marichal et al. (2021); Valiente et al. (2021); Cuesta & Moreno (2021); Ibarra (2022); Ibarra & Camacho (2022); Leiva et al. (2022); Manríquez & Reyes (2022); Tedla & Redda (2022); Rodríguez (2022); Zubiani (2022); Rodríguez et al. (2023); Hernández et al. (2023); Celedón et al. (2023); Santiago (2023).

Cierto es que, términos como líder y liderazgo, se caracterizan por su confusión terminológica y su complejidad (Vázquez et al., 2014). Aunque se relacionan estrechamente los que dirigen y la forma en que se produce su actuación, existe un amplio consenso en cuanto a asumir que no todos los que dirigen son líderes y que todos los estilos de dirección no se pueden identificar con el liderazgo. Se asume, en consonancia, que la condición de líder, aunque constituye una meta, no es atribuible a todos los que ejercen funciones directivas, y que el liderazgo, como la forma que tienen de actuar los líderes, no sirve para designar la actuación de todos los directivos. El propósito de este artículo es indagar y profundizar acerca del concepto de liderazgo desde la perspectiva de los autores objeto de revisión bibliográfica y la consiguiente propuesta de acciones a desarrollar en el contexto de las instituciones educativas para contribuir a su formación del liderazgo en los docentes y directivos.

## METODOLOGÍA

En consonancia con el propósito del trabajo, se seleccionaron materiales que en su mayoría corresponden al último lustro, con la ayuda del Google académico para identificar investigaciones contenidas en artículos publicados en revistas científicas indexadas en Scopus y SciELO, tesis de pregrado, maestría y doctorado, como premisa para la utilización de la revisión documental y los métodos teóricos análisis-síntesis, inducción-deducción y análisis de contenido. Ellos, en conjunto, posibilitaron delimitar los rasgos que definen el concepto liderazgo y otros conceptos asociados, tales como liderazgo educacional, liderazgo distribuido y liderazgo transformacional, así como una propuesta de acciones para su desarrollo con docentes y directivos, que se erigen como pautas teórico-metodológicas para su puesta en práctica desde las instituciones educativas en función de contribuir a elevar la calidad educacional.

## DESARROLLO

Con relación a la definición del concepto liderazgo, Córdova et al. (2021), afirman que desde el punto de vista etimológico la palabra proviene del vocablo inglés “lead” como una acción que significa capacidad para conducir un grupo de personas e influir en los demás, en las actitudes, conductas y habilidades de dirección para lograr los objetivos deseados. Cuesta & Moreno (2021), coinciden en reconocerlo como la capacidad de influir, incidir o inducir a los grupos o individuos al interior de un equipo o una organización para lograr una determinada actuación o comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales. Esto exige no solo esa capacidad de influencia en el equipo de trabajo, sino también poseer una visión de lo que es y debería ser la organización educativa (Vázquez et al., 2014).

Por su parte, Díaz (2021), sitúa el liderazgo educativo como un área de investigación y de la práctica que se concentra en estudiar las relaciones entre sujetos e instituciones donde es vital el acceso al poder, la toma de decisiones y la agencia de los sujetos. Los estudios de García & Caballero (2019), priorizan como concepto el del liderazgo pedagógico, como aquel que considera las prácticas que ejercen un impacto en el profesorado o en la organización y, de modo indirecto o mediado, en el aprendizaje de los estudiantes, por tanto, los líderes pedagógicos inciden en el aprendizaje de los estudiantes a través de la influencia que ejercen en los profesores. Asimismo, piensan Hernández et al. (2023), al identificar el liderazgo pedagógico como una variable asociada a la mejora de los aprendizajes en los centros escolares, por lo que aseguran que una comunidad educativa que ejerce su liderazgo posee una mirada propia sobre los aprendizajes clave que han alcanzado o requieren lograr sus estudiantes.

Por su parte Ibarra & Camacho (2022), asumen que el liderazgo escolar es una labor de movilización e influencias sobre otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela, mientras que Jara et al. (2019), ponderan que el liderazgo educativo comprende aspectos como la capacidad de crear una visión y establecer lineamientos, distribuir recursos estratégicamente, garantizar una enseñanza de calidad, liderar el aprendizaje y desarrollo docente y, rediseñar la organización y asegurar un ambiente ordenado y seguro. Estos investigadores realizaron un estudio en el que buscaron establecer la relación entre el liderazgo escolar y la formación ciudadana en el contexto escolar, estableciendo que el primero tiene un papel relevante, aunque indirecto, en dicha formación ciudadana a través del desarrollo de identidad y sentido de pertenencia en los educandos, que constituye una de las exigencias sociales a su formación integral.

Marichal et al. (2021), significaron a partir del estudio de 202 definiciones de liderazgo, las categorías con mayor frecuencia, entre las que mencionan el proceso, la influencia, la capacidad, situación, motivación, contar con seguidores, lograr entusiasmo, relaciones interpersonales, producir cambios, habilidad, comunicación, dirigir y, trabajo en equipo.

Por otro lado, Leiva et al. (2022), connotan la participación como una dimensión del liderazgo, al poner el énfasis en un estilo democrático y distribuido de dirección, lo que se traduce en el ámbito educativo, en la redistribución del poder, la autoridad, y la toma de decisiones, compartiendo las acciones, prácticas y responsabilidades. La participación apunta, por tanto, a la construcción e implementación de un proyecto común y compartido por los actores. En tal sentido, Manríquez & Reyes (2022), asumen el liderazgo educativo, de manera general, como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa o inspiración para su acción y destacan las distintas categorizaciones de liderazgo que han surgido y que dan cuenta de cómo se favorece o restringe la toma de decisiones colaborativa y participativa, que permita alcanzar consensos y movilizar a la institución educativa en torno a metas comunes, donde lo pedagógico y transformacional constituyen el mayor foco en el aprendizaje del estudiantado.

Marichal et al. (2019), al investigar sobre el fenómeno liderazgo, que lo consideran como un proceso multifactorial, destacan hallazgos teóricos que se han elaborado de acuerdo con las exigencias sociales de los diferentes contextos de la época:

- a) teoría de los rasgos, que concibe el liderazgo como una característica de la personalidad, aunque reconocen que los seguidores de esta concepción no encontraron características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que este siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla,
- b) el liderazgo autoritario, en el que el líder concentra el poder y la toma de decisiones,
- c) el liderazgo democrático, que se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo, como el arte de conseguir que se haga voluntariamente lo que se quiere debido a la influencia personal,
- d) el líder educativo, que utiliza conocimientos y acciones profesionales de preparación de sus subordinados y colaboradores para lograr la eficacia docente, el desarrollo exitoso de los programas educativos y la supervisión,
- e) la teoría sobre la eficacia escolar, que son investigaciones que guardan relación con la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad. Para

estos investigadores es difícil imaginar una buena escuela que no tenga detrás un buen director que la lidere.

f) el concepto de liderazgo transformacional, que parte de la contribución de los directores de escuelas al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, en función de las situaciones y generador de cambios y,

g) el liderazgo distribuido, que busca generar un nuevo marco teórico-práctico que contribuya al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar radicalmente diferente, que se basa en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto. El liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común. Esta visión supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión.

Tolentino (2020), llega a proponer que la formación del líder debe iniciarse en la edad escolar empezando por el desarrollo de las habilidades sociales, inteligencia emocional, inteligencia intrapersonal e interpersonal, porque permiten asentar las cualidades y/o características de un buen liderazgo. Por su parte, Rivera & Aparicio (2020), plantean que el liderazgo pedagógico es la dirección de los procesos educativos que tiene por objetivo garantizar un aprendizaje de calidad sobre la base de una cultura participativa y de innovación que permite la mejora continua, es además, un factor indispensable para desarrollar habilidades organizativas y de gestión dentro de una institución escolar, pues incentiva a los agentes de la escuela a innovar, desarrollarse democráticamente y aprender en equipo, ofreciendo éxito y la puesta en práctica de una comunidad que aprende. Se espera que un liderazgo orientado a lo pedagógico podrá animar al desarrollo profesional de los docentes en todas sus etapas profesionales.

Como afirma Rodríguez (2022), el liderazgo distribuido, es el proceso de carácter social que tiene como propósito alcanzar metas comunes dentro de un determinado grupo social. Este tipo de liderazgo propicia el trabajo cooperativo y colaborativo, logra que los individuos sean partícipes en un mayor grado de profundidad a la hora de afrontar nuevas tareas, y en este sentido, puedan alcanzar fines grupales dirigidos al mejoramiento colectivo y el crecimiento personal. En la opinión de Rodríguez et al. (2023), la práctica del liderazgo distribuido implica un cambio en la distribución de poder, la identifican como colaborativa, colectiva y coordinada, centrada en acciones e interacciones; así como en la toma de decisiones distribuida y participativa.

Desde el punto de vista de Romero & Gómez (2021), que ponderan el liderazgo inclusivo para lograr la adecuada

atención de los educandos con necesidades educativas especiales, es importante que los directivos desarrollen un estilo de liderazgo democrático y distribuido, basado en la colaboración de toda la comunidad educativa, para favorecer el desarrollo de una escuela inclusiva.

Sandoval et al. (2020), revelan que estudios recientes a nivel Iberoamericano han analizado la dirección escolar, las prácticas de liderazgo y su incidencia en la organización escolar y en sus resultados indican que no se puede seguir idealizando el liderazgo individual, carismático y jerárquico, ya que se hace necesario darle paso a un liderazgo colectivo de múltiples líderes, en el que se empodere más al equipo directivo en cada uno de los ámbitos de gestión, y a otros miembros de la comunidad educativa, tanto en posiciones formales como informales. La distribución del liderazgo no es en sí misma ni buena ni mala, sino que depende del contexto. El modelo distributivo de gestión (o distribuido) no es suficiente. Cuando se comparte con el instructivo (liderazgo de profesores) en forma integrada, la influencia en el rendimiento escolar es más significativa.

Por su parte, Santiago (2023), reveló en su estudio que la aplicación del liderazgo transformacional permite motivar e inspirar al docente en la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño, optimizando su actitud profesional y que esta acción motivadora del liderazgo genera sobre el desempeño de los educadores una actitud proactiva. Con relación a la conceptualización de este estilo de liderazgo, refiere que implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando a la capacidad de asumir aspectos que determinan la cultura organizacional. Es por esencia una influencia capaz de generar cambios de actitud en las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Asimismo, Tedla & Redda (2022), expresan que el liderazgo es una construcción cultural cuya definición cambia con el tiempo según los contextos culturales. Esta definición puede servir para comprender cómo los docentes dan sentido al liderazgo y también se concibe como una cualidad grupal que ayuda a que la gestión interna de las escuelas sea más colaborativa al incluir a los docentes en el proceso. El liderazgo se considera central y esencial para lograr cambios y desempeño en función de ofrecer un mejor servicio escolar.

Se puede afirmar que el liderazgo distribuido es *“una cualidad que ha de estar distribuida, proporcionando oportunidades regulares para que los miembros de la comunidad escolar compartan lo que están aprendiendo sobre su propia práctica y exploren los caminos más adecuados de funcionamiento organizativo utilizando las ideas y los esfuerzos de todos ellos, en un clima de*

*propósito compartido y de trabajo en equipo*". (González, 2003, como se citó en Vázquez et al., 2014, p. 82)

Ayoub, (2011, como se citó en Zubiani, 2022), asume el liderazgo como *"el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en la forma de ser y actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos"*. (p.17)

Con independencia de algunos rasgos aislados que se aprecia en la conceptualización del liderazgo de los autores cuyas propuestas fueron sistematizadas, se asumen los elementos esenciales propuestos por Del Toro & Valiente (2019), presentes en la gran parte de las definiciones, que los relacionan con características tales como: 1) la influencia, el ejemplo personal y el empleo de la persuasión como recursos directivos para la dinamización hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, 2) la existencia de seguidores en los que se producen modificaciones como consecuencia de la influencia que se ejerce en ellos, 3) la aprobación libre y entusiasta de los seguidores y su participación colaborativa en la propuesta y consecución de objetivos favorables a la organización y a sus intereses y expectativas personales y 4) d) la generación de crecimiento organizacional como resultado del efecto de dicha influencia.

En consonancia, las acciones que se proponen, desde las instituciones educativas, para contribuir a la formación del liderazgo deben propender hacia: a) la comprensión de la necesidad de lograr coherencia entre lo que dice y lo que se hace; b) la necesidad de ser solidario, sobre todo en aquello para lo cual se posee conocimientos y habilidades reconocidas por los demás; c) El desarrollo de habilidades para saber utilizar la persuasión como recurso directivo para influir en otros y ; d) el reconocimiento, aceptación y puesta en práctica de una dirección participativa y democrática, a partir de conocer las exigencias para lograrlo, como vía para que los otros compartan y trabajen por las metas comunes (Del Toro & Valiente, 2019).

Será necesario entonces aprovechar el espacio que ofrecen las instituciones educativas para la participación programada y protagónica en las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje y otros procesos educativos escolares, en los que deben aplicar conocimientos y habilidades directivas. En ese sentido Romero et al. (2020), también destaca la estructuración de un sistema formal de inducción basado en mentorías y reconocen el aporte de una estrategia formativa no academicista. Celedón et al. (2023), ponderan la preparación de los docentes para el manejo y solución de conflictos, usando herramientas participativas en el manejo de grupos y determinando las labores a desempeñar en una comunidad que contribuyan a fomentar el liderazgo comunitario, que a su

vez tenga influencia en las instituciones educativas, en conjunto con las redes de tutoría y las comunidades de aprendizaje.

Asimismo, González et al. (2019), sugieren un conjunto de acciones que propenden a la formación de un liderazgo pedagógico del docente, enmarcadas en las dimensiones formativa, carismática, efectiva o emocional, anticipadora, profesional, participativa, cultural y administrativa. De estas dimensiones se priorizan los elementos que proporcionan acciones para la formación del liderazgo desde la propia dimensión formativa.

En dicha dimensión proponen: la dedicación a su formación a partir de la necesaria especialización curricular e instructiva, otra acción muy acertada sería la ayuda a la formación del resto los docentes del centro, con prioridad en la mentoría al profesorado novel, al asesorarlos sobre el currículo, los procedimientos didácticos y orientaciones metodológicas, así como el dominio de los contenidos más complejos. Además, se pueden realizar intercambios profesionales, la promoción del estudio de temas profesionales y debate sobre los mismos, sobre todo, de las buenas prácticas que se generan por el gremio docente y proveer de materiales de formación (sitios web, polimedias, materiales de instrucción, lecturas u otros recursos para aplicar en las aulas, libros, artículos, recursos para la evaluación de los alumnos, entre otros). Asimismo, impulsar la investigación y la búsqueda de ayudas a tal fin, promover las relaciones con agentes y entidades de formación para promover el aprendizaje organizacional en redes de desarrollo profesional y ser catalizadores del cambio, impulsando y apoyando la innovación.

Otras acciones que resultan importantes para la formación del liderazgo del docente desde las instituciones educativas centran la atención en:

- Lograr un clima de seguridad y confianza y una comunicación dialógica, afectiva, respetuosa y participativa con los alumnos, sus compañeros de docencia, la familia y la comunidad en que está insertada la institución educativa.
- Estimular e incentivar los buenos resultados individuales de sus educandos.
- Expresar con claridad, precisión y coherencia las ideas.
- Aplicar con sistematicidad las vías y métodos para conocer las opiniones, preocupaciones, aspiraciones y discrepancias de sus alumnos y familias y, poner en práctica las acciones necesarias para satisfacerlas.
- Emplear métodos y técnicas de trabajo en equipo para lograr el diseño de un proyecto educativo de grupo desde una dirección participativa.

- Demostrar una actitud responsable ante el trabajo, con espíritu crítico y autocrítico ante la evaluación de su desempeño.
- Lograr el diagnóstico acertado de la comunidad en que se sitúa la institución educativa y donde conviven sus educandos y diseñar proyectos comunitarios de alto impacto social como el saneamiento ambiental, la educación y promoción de salud, entre otros.
- Elevar su capacidad de trabajo, autocontrol y capacidad creadora.
- Atender de manera adecuada a su familia y el cuidado de su salud.

## CONCLUSIONES

Los estudios sobre la temática de la formación del liderazgo desde las instituciones educativas sugieren lo relevante que resulta que los directores fomenten sólidos equipos de trabajo con su claustro, posibilitando un liderazgo distribuido al interior de la organización para no concentrar las tareas y responsabilidades directivas sobre sus hombros. Asimismo deben focalizarse en la construcción de un proyecto institucional cada vez más participativo, reflejo de las exigencias y necesidades de los agentes y agencias que intervienen en la consecución de las metas de la educación, que se evidencien en los aprendizajes escolares y el desempeño exitoso de la actividad profesional de los docentes.

Las acciones para el fomento del liderazgo de los docentes no son un mero capricho o una moda impuesta por la comunidad científica. Probados resultados acunán que la elevación de la calidad educativa está directamente relacionada con el protagonismo de todos los integrantes de la institución educativa. El liderazgo se percibe hoy como una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso cada vez se defiende la idea de hablar más de liderazgo y menos de líder, por ser patrimonio del grupo, no de una persona y, menos aún, de un cargo en el organigrama de un centro. Es esta una función compartida, que se debe realizar de forma colaborativa y consensuada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Celedón-Lacayo, T., Malespín, A., & Romero, M. (2023). Herramientas para la formación docente: liderazgo comunitario, redes de tutoría y comunidades de aprendizaje. *Revista Científica de Estudios Sociales*, 2(1), 1-11. \_
- Córdova, E., Rojas, I., & Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236. \_
- Cuesta, O. J., & Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia-Educación*, 17(1), 1-15.
- Cuevas, M., Fernández, M., Díaz, F., Gijón, J., Lizarte, E.J., Ibáñez, P., El Homrani, M., Ávalos, I., & Rodríguez, R. (2019). Liderazgo y calidad en la Educación Superior. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 52-72. \_
- Del Toro Prada, J. J., & Valiente Sandó, P. (2019). La preparación para la dirección escolar en la formación inicial docente: fundamentos conceptuales y referenciales. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38 (1), 1-24. \_
- Díaz, M. A. (2021). *Educación superior y formación en liderazgo educativo, tensiones actuales y escenarios poscovid*. IISUE-UNAM.
- García-Garnica, M., & Caballero, K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 23(2), 83-106.
- González, R., Palomares, A., López-Gómez, E., & Genito, S. (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. *Contextos Educ.*, 24, 9-25 \_
- Hernández-Marín, G. J., Yon Guzmán, S. E., Arias Gómez, L., & Cajigal Molina, E. (2023). Didactobiografía para fortalecer la formación del liderazgo pedagógico en las comunidades escolares. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 63-72. \_
- Ibarra-Carrasco, D. D. (2022). El liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa. *Formación Estratégica*, 6(02), 50-65.
- Ibarra-Carrasco, H. A., & Camacho-Rodríguez, Á. J. (2022). El liderazgo del directivo escolar en escuelas multigrado de educación primaria. *Formación Estratégica*, 4(01), 29-31.
- Jara, C., Sánchez, M., & Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la educación*, (51), 350-381.
- Leiva-Guerrero, M., Loyola, C., & Halim, R. (2022). Liderazgo y participación en escuelas públicas Chilenas. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación REXE*, 21(45), 149-167. \_
- Manríquez-Gutiérrez, K., & Reyes-Roa, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 1-19. \_

- Marichal, O. C., Rey, C. F., Molina, M., Perdomo, J. M., López, M. M., Misas, J., Cáceres, M. P., Aznar, I., Hinojo, F. J., Barrientos, C. A., Moscoso, O. M., Mazariegos, W. R., Roy, D., Ruiz, M., Bernal, R., Buendía, M. A., Guajardo, C. A., & Vidal, F. J. (2021). Formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas (2015-2020). *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3), 1-8. \_
- Marichal-Guevara, O. C., Barrientos-Piñero, C. A., & Hernández-Crespo, N. C. (2019). La relación del liderazgo educacional con la ciencia-tecnología-sociedad y sus dimensiones. *Educación y sociedad* 17 (3), 61-75. \_
- Rivera, Y. C., & Aparicio, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 59(2), 27-44.
- Rodríguez, E. (2022). El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava*, 14(3), 27-37. \_
- Rodríguez, E., Pérez, A. J., & Camejo, Y. (2023). Educación de liderazgo distribuido en la intervención a favor del patrimonio cultural. *Transformación*, 19 (2), 317-336. \_
- Romero, R., Montt, B., Pino, B., Riquelme, I., & Gracia, M. E. (2020). Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno. *Revista electrónica de investigación educativa*, 22.
- Romero-Gracia, N., & Gómez-Hurtado, I. (2021). Liderazgo y Dirección Escolar para Atender al Alumnado con Necesidades Educativas especiales. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9 (2), 177-208.
- Sandoval-Estupiñán, L.Y., Pineda-Baéz, C., Bernal-Luque, R., & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense de Educación*, 31(1), 117-126. \_
- Santiago, M. (2023). Plan de formación de liderazgo transformacional para la praxis educativa del docente universitario. *Scientiarium*, (2). \_
- Tedla, B. A., & Redda, E. H. (2022). Teacher professionalism as an impetus for teacher leadership to lead schools: A retrospective study. *Eurasian Journal of Social Sciences*, 10(1), 1-15.
- Tolentino Quiñones, H. (2020). Habilidades sociales y estrategias didácticas para la formación del liderazgo desde la educación básica. *Revista Educación*, 44(2), 651-665.
- Valiente Sandó, P., Del Toro Prada, J.J., & González Ramírez, J. (2021). *Formación inicial docente y especializada para la dirección escolar*. ISBN: 978-959-7263-05-0. CONCIENCIA Ediciones.
- Vázquez, S., Bernal, J.L., & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97. \_
- Weinstein, J., & Muñoz, G. (2019). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Zubiani, M. (2022). *Desarrollo de un plan de comunicación y formación de liderazgo coach en el Instituto Santa Ana*. (Tesis de grado). Universidad Siglo 21.

# 11

---

## THE DIGITAL PORTFOLIO

AS A SUPPORT FOR REFLECTIVE PRACTICE IN ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS: AN  
IMPROVEMENT-ORIENTED CASE STUDY

**EL PORTAFOLIO DIGITAL COMO APOYO EN LA PRÁCTICA REFLEXIVA EN DOCENTES DE UNA ESCUELA  
PRIMARIA: UN ESTUDIO DE CASO ORIENTADO A LA MEJORA**

Álvaro Emmanuel Martínez-Monterrubio<sup>1</sup>

E-mail: [alvaro\\_martinez@uaeh.edu.mx](mailto:alvaro_martinez@uaeh.edu.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4408-0914>

Jorge Armando Manzano-Martínez<sup>1</sup>

E-mail: [jmanzano@uaeh.edu.mx](mailto:jmanzano@uaeh.edu.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0912-0239>

Maritza Librada Cáceres-Mesa<sup>1</sup>

E-mail: [maritza\\_caceres3337@uaeh.edu.mx](mailto:maritza_caceres3337@uaeh.edu.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6220-0743>

Erika González-Farfán<sup>1</sup>

E-mail: [gfarfan@uaeh.edu.mx](mailto:gfarfan@uaeh.edu.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8356-7015>

<sup>1</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

Suggested citation (APA, seven edition)

Martínez-Monterrubio, A. E., Manzano-Martínez, J. A., Cáceres-Mesa, M. L., & González-Farfán, E. (2024). The digital portfolio as a support for reflective practice in elementary school teachers: an improvement-oriented case study. *Estudio de caso. Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 90-97.

**Fecha de presentación:** septiembre, 2023

**Fecha de aceptación:** noviembre, 2023

**Fecha de publicación:** enero, 2024

---

## **ABSTRACT**

The purpose of this article describes a study about the use of the digital portfolio as a pedagogical tool to promote reflective practice in elementary school teachers. The study is developed in the elementary school “Libertadores de América” in the city of Pachuca de Soto, Hidalgo, Mexico; towards the transition of the New Mexican School. Its analysis is carried out from a qualitative approach, under an action-research, in which a questionnaire was applied, managing to identify areas of opportunity and improvement in seven teachers of the school regarding their technological skills and competencies, which promotes a pragmatic reflection in their educational environment. The scope of this research aims to study the potential use of the digital portfolio in the quality of reflection, to promote the growth of the teacher, as well as a continuous improvement of their educational practice.

### **Keywords:**

Reflective practice, digital portfolio, ICT, New Mexican School.

## **RESUMEN**

El propósito de este artículo describe un estudio acerca del uso del portafolio digital como herramienta pedagógica, para fomentar la práctica reflexiva en docentes de educación básica. El estudio se desarrolla en la escuela primaria “Libertadores de América” en la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo, México; hacia la transición de la Nueva Escuela Mexicana. Su análisis se realiza desde un enfoque cualitativo, bajo una investigación-acción, en el que se aplicó un cuestionario, logrando identificar áreas de oportunidad y mejora en siete docentes del plantel respecto a sus habilidades y competencias tecnológicas, que promueva una reflexión pragmática en su entorno educativo. El alcance de esta investigación pretende estudiar el potencial uso del portafolio digital en la calidad de la reflexión, para promover el crecimiento del docente, así como una mejora continua de su práctica educativa.

### **Palabras clave:**

Práctica reflexiva, portafolio digital, TIC, Nueva Escuela Mexicana.

## INTRODUCTION

The use of digital portfolios in basic education teachers offers numerous benefits such as the effective organization and storage of students' work, projects and evaluation, which facilitates the access and search for information from anywhere when it is considered necessary. It also allows evaluating and providing feedback in a more efficient way, since it allows the teacher to add comments directly to the students' work and share them quickly and easily.

As mentioned by Díaz Barriga et al. (2015), the digital portfolio has taken great importance for the educational field since it is considered as a tool that allows to carry out the teaching-learning process, it also promotes self-reflection, self-evaluation, and allows to review and analyze the progress of students, allowing to identify areas for improvement and develop strategies to strengthen their teaching practice.

On the other hand, the reflective practice of teachers allows them to analyze and rethink their own educational practice, which requires a critical thinking process in which teachers constantly question their actions, decisions and results; they try to examine teaching strategies, evaluate their effectiveness, identify strengths and areas of opportunity and constantly seek to improve the quality of teaching.

This research work is based on the importance of these reflective practices supported by the use of a digital portfolio that allow teachers to develop their digital competencies in their educational practice within the elementary school "Libertadores de América" of the La Raza colony in the city of Pachuca de Soto, Hidalgo towards the transition of the new Mexican school.

In the contemporary educational panorama, the notion of reflective practice in teachers emerges with increasing significance, understood as a process of self-reflection that seeks to improve teaching through the critical and continuous analysis of the teacher's actions, decisions and experiences in the classroom. Reflective practice is not a recent concept; however, in recent decades it has been consolidated as a key strategy for teachers' professional and personal development.

This renewed relevance of reflection in teaching is intertwined with the accelerated advance of information and communication technologies (ICT), which have significantly reshaped educational dynamics, teaching methodologies and the tools available to educators. It is in this context that the digital portfolio emerges as a valuable tool to support, systematize and demonstrate the reflective process of the teacher. Likewise, the digital portfolio, more than a simple repository of evidence, is positioned as a dynamic platform that allows teachers to collect, organize,

reflect and share their pedagogical practice, thus becoming a means that facilitates self-evaluation and metacognition, key elements in reflective practice.

It is in this sense that a Dewey (1989) point out that reflection is an active, deliberate and rigorous process that goes beyond the simple action of thinking. Dewey explains reflection as a sequence of thoughts that arises from doubt, perplexity or uncertainty experienced in problematic situations. These situations require a pause and deeper inquiry in order to understand and act appropriately. He also indicates that reflective thinking is difficult to define as thinking because it is complex, even more so when a qualifier such as reflective is added as it implies:

- A state of doubt, of hesitation, of perplexity, of mental difficulty in which thought originates.
- An act of searching, pursuing, investigating, in order to find some material to clarify the doubt, and to dispel the perplexity.

In the context of education, teachers should create environments where students can have meaningful experiences, face real problems and then be guided in the process of reflecting on those experiences. The idea is that teachers become reflective learners, that is to say, that they can look critically at their practice, recognize areas for improvement and adapt and modify their teaching strategies and methods according to the changing needs of students and to the educational context.

Rodríguez & Rodríguez (2014), indicate in their research on reflective practice supported by the use of the digital portfolio that this has been well valued for the development of the reflective process of the teacher by contributing in a positive perception on the improvement of their performance, the planning of their classes and a better interaction with students.

Among the most outstanding benefits of its use, he mentions that it offers an opportunity for reflection on the objectives of teaching, the teacher-student relationship and the effectiveness of teaching strategies, promotes professional dialogue among peers on teaching, and it is an effective means to promote a process of reflection and learning on their teaching role and their teaching.

He defines the reflective practice of teachers as a systematic attitude of analysis and evaluation of their academic work in order to design new strategies that can have a positive impact on their teaching. He also mentions that reflective practice should rescue teaching knowledge, should be endorsed to situations, actions and concrete problems and should be linked to action and transcend the classroom space, should be focused on two areas of the educational process: inside the classroom (teaching activities, curriculum, students and the teacher's professional performance) and outside (educational policies,

teachers' working conditions, institutional educational projects, etc.).

On the other hand, Domingo (2021), proposes to contribute to the development of reflective teachers interested in learning from their own practice, since society demands a rethinking of the functions and tasks required from teachers to achieve the goals of education; likewise, the author proposes a series of competences in accordance to the new functions of teachers and the evolution of continuing education:

1. Organize and animate learning situations.
2. Manage the progression of learning.
3. To elaborate and develop differentiation devices.
4. Involving students in their learning and in their work.
5. Teamwork.
6. Participation in school management.
7. Informing and involving the students' parents.
8. Use of new technologies.
9. Address the duties and ethical dilemmas of the profession.
10. Organize their continuing education.

He mentions that human beings can exercise their reflective capacity spontaneously without requiring an explicit or a formal learning, so it can be said that human beings are capable of reflecting and thinking innately, however, reflective practice is a learned activity that requires a methodical, regular, instrumented, serene and effective analysis and that is only acquired through voluntary and intensive training.

This leads us to infer that reflective thinking creates an amalgam between theory, practice and reality in the classroom that is lived in each educational center, leading us to inquire especially in the professionalization of teaching action through the knowledge that is created in the classroom and its management in education; which leads the teacher to learn to know how to do, acting and reflecting from practice to be able to design innovation projects and educational intervention.

For his part, Anijovich (2018), focuses on reflective practice in in-service teachers and how it can improve teaching and promote the autonomy of teachers regarding their practice, also analyzes the different ways in which reflective practice can be applied in formal and informal learning contexts through innovative proposals in teacher training, which instead of prescriptive knowledge value professional experience, prior knowledge and reflection as a method of articulating theory and practice, theoretical knowledge with experiential knowledge.

Systematic reflective practice requires, above all, time and space because it is necessary to interact and exchange ideas and opinions within the school environment. Therefore, in addition to planning actions and accompanying the process, conditions are required that provide the context to carry it out, such as an appropriate climate of trust so that this reflection (deep and critical) can take place.

A clear example of the above is the recording and analysis of critical incidents; to use this tool requires an unplanned and problematic event that occurs during the educational practice, either witnessed by the teacher who analyzes it or by other colleagues, this is based on the fact that it is impossible to reflect on everything that happens in the classroom, by choosing a critical incident that is relevant to the teacher, and sharing it, it is possible to initiate a process of reflection on the practice.

The teacher can use the work with problems of practice, because without constituting a critical incident in the classroom, it is possible to identify problems that are relevant to the teacher and share it with colleagues to broaden their perspective through other ideas contributed by parents, students, managers or members of the educational community.

Another tool would be to use questions or uncertainties, during the teaching practice, it is common to formulate questions that the student is expected to answer, but this tool implies to think first what questions will be formulated before, during and after the class. By proposing questions in which relevant aspects for training can be focused, it favors reflection, such questions are structured around the organizational dimension, (that is, aspects about the management of a class: general strategies to be used, materials, resources, organization of activities).

Also about academics (what to teach, with what scope, what is deepened, what is prioritized and what is left out). And finally, on socialization and biographical construction as a teacher, that is, questions and issues directly related to professional training. Likewise, it is necessary to formulate questions that promote systematic critical reflection, and if these are shared and analyzed in teacher meeting spaces, it is even more valuable in a framework of collaborative reflection on teaching practices.

Finally, peer observation is a practice that is linked to evaluation, it emphasizes the issuing of a value judgment on what is observed and monitored.

However, this observation can encourage reflection, and if it is carried out among pairs of teachers, the reflective potential becomes increasingly visible in the framework of interpretation. Learning is taken from classroom observation to identify problems and improve teaching practice. Observation is a fundamental piece in building a reflective

practice to the extent that an analysis, critique and reflection on the action of past and future teaching practice are carried out.

For many years the portfolio was elaborated in physical format, however, with the evolution of technologies, today we have portfolios in digital support, this is how they can be known as electronic portfolio, digital portfolio or e-portfolio. This technological tool is built on platforms and with digital resources that allow them to be versatile, flexible, with scope, access, use and storage of multiple formats in the presentation of both visual and auditory documents that include text, images, video and sound.

There are several types of portfolios that suit different objectives and different audiences, and these can be developed by individuals or institutions. Among the various varieties of digital portfolios, it is necessary to mention those that were created for a particular course, which have a limited period of development, and portfolios that support information on the professional development of a person and that are built and updated throughout life, and these are the ones that lead us to deepen on the educational applications of this tool.

Barbera et al. (2009) point out two characteristics that differentiate a portfolio from any other set of information that can be elaborated:

1. A digital portfolio is not a simple collection of works or products in them, but is accompanied by relevant selection decisions.
2. A digital portfolio would not be complete if it does not include an explicit or implicit reflective element.

He also points out that there can be *“portfolios as academic assessment (and learning or evaluation) tools, and portfolios as personal tools, focused on the presentation of personal achievements, acquired competencies or professional experiences”*.

Díaz Barriga et al. (2012), for their part, mention that the use of digital portfolios has gained significant momentum in the last decade as an innovative resource in the evaluation of student learning and in the training and evaluation of teachers. In some of the curricular reforms it has been introduced as an alternative to conventional evaluations, both for the student and the teacher, unfortunately this instrument is only considered as a collection of evidence of performance and not as a real instrument for the acquisition of knowledge and ways of acting and above all as an instrument that encourages reflection and self-evaluation that occurs in specific socio-educational and cultural contexts, it is in this sense that the digital portfolio is cited by various specialists as a suitable resource for authentic evaluation.

Its structure and content vary according to the purpose of each portfolio, in this sense, Seldin (2013), refers that the

teacher's portfolio for accreditation or promotion purposes should contain:

Documents prepared by the teacher him/herself: such as statements about his/her educational beliefs, his/her courses, professional curriculum, evaluations of his/her teaching performance, etc.

Documents prepared by others, but that refer to the teacher: communications or writings from colleagues or students that talk about their performance and feedback on their courses, honors and recognitions, evidence of their students' learning achievements and results.

Portfolios with formative purposes usually have a more varied structure integrating much more information about their educational practice, specific results of the teaching-learning processes and elements that contemplate reflection, either through a questionnaire or through an introduction to each evidence integrated to the portfolio.

On May 15, 2019, a fundamental modification for the transformation of education in our country was consolidated: the reform to Articles 3.31 and 73 of the Political Constitution of the United Mexican States. Derived from this legal reform, three secondary laws were approved, one of them related to the General Education Law which, among other mandates, lays the foundations for the generation of study plans and programs more in line with the national reality, as well as the current needs of students in Mexico.

This conception of education that promotes the transformation of society resulted in the proposal to build the New Mexican School (NEM) throughout the 0 to 23 years of age, with the clear idea that education should be understood for life, under the concept of learning to learn, continuous updating, adaptation to changes and lifelong learning.

It is in the new Mexican school, where the right to education with a focus on human rights and substantive equality, from the initial level to higher education, established in the third article of the Political Constitution of the United Mexican States, is concretized, so that the curriculum, with its framework and curricular structure, is recognized as a collective proposal that is under permanent construction, then it would be necessary for teachers to have materials that facilitate its understanding.

It is in this sense that the New Mexican School conceives teachers as professionals focused on student learning, who generate inclusive learning environments, committed to the constant improvement of their practice and capable of adapting the curriculum to their specific context, for which it is established in principle, as a merit-based professional development system, subject to evaluation processes that allowed for continuous, relevant and quality improvement.

Likewise, teacher autonomy is defined as a critical exercise practiced by teachers in educational processes, in constant dialogue with students, to decide the scope and limitations of their pedagogical actions, inside and outside the school, this autonomy allows a permanent reading of reality to redefine their teaching, planning and evaluation according to the circumstances that mark each process, subject and their knowledge.

Today, Information and Communication Technologies (ICT) are an important factor in the transformation of the global economy and the accelerated changes occurring in society. In addition, we have tools that help us with the exchange of information and communication in addition to the realization of productive activities, to facilitate trade, science, entertainment, education, and countless activities of modern life in the XXI century.

When we talk about ICTs, we are talking about those technologies that allow us to transmit, process and disseminate information instantaneously through a computer, cell phones, televisions, portable audio and video players, video game consoles, among others, as well as offering a myriad of services such as email, information search, online banking, and music downloads, among other activities.

The incorporation of ICT in institutions was traditionally marked more by technology than by pedagogy. In order to incorporate these new technologies, it is necessary to have the appropriate infrastructure, the availability of software and that teachers are trained to use and manipulate these technological resources according to their needs.

In Mexico, through the Ministry of Public Education (SEP), actions have been carried out since the 1980s with the introduction of educational technologies as part of various strategic lines of action to help raise the quality of education, thus, in 1986, the project for the introduction of electronic computing was implemented in telesecundarias; in basic education (COEEBA-SEP, 1986-1994) the Siglo XXI classroom (1994), the School Network (1999), Enciclomedia for secondary education (2003), digital skills for all (2010) and more recently learning to learn with ICT for basic education and the program @prende.mx program of the SEP (2013), which sought to reduce the digital divide by providing electronic devices (laptops and digital tablets) to children in 5th grade of elementary school throughout the country.

In the 2013, as part of the National Development Plan, the Coordination of the National Digital Strategy was created, which implemented the *Digital Inclusion and Literacy Program* (PIAD), with the discourse "towards transformation with quality education" (Government of Mexico 2016), this strategy contemplated 3 lines of action:

1. Development of a national educational informatics policy, so that students can improve their learning capabilities through ICTs.

2. Increase the distribution of computers and guarantee connectivity in schools.
3. Satisfy the use of technological tools at all educational levels.

The objectives of PIAD were to strengthen the educational system through the delivery of personal devices, pre-loaded with content to reduce the digital divide; to encourage the use of ICTs in the teaching-learning process; to promote interaction between the actors of the educational system (students, teachers and parents) to strengthen learning among students in public institutions and thus help to overcome the educational backwardness.

As for the State Development Plan of Hidalgo (2023), it was proposed to provide educational services with sufficiency, quality and relevance, ensuring equal access to educational levels and with resources allocated to impact programs that affect the improvement of the welfare conditions of students, as well as increasing access to information technology and communications (ICT) and strive to provide universal, open and free access through digital platforms to information derived from humanistic and scientific research. With regard to teacher training, it is proposed to establish a system of updating and training aimed at improving the practice of teachers, taking into account factors such as professional experience, schooling, continuing education, health and safety conditions, counseling, support and accompaniment, school conditions, social appreciation and recognition, and professional spaces.

As of 2020, the SARS-CoV 2 pandemic forced the educational system to rethink the idea of using ICTs in non-face-to-face educational processes, since it seems that policies for the incorporation and use of ICTs condition learning, teacher training, as well as the design of educational materials for digital connectivity, since the inequality in the conditions of access to technologies for students is evident and only deepens them even more, which impacts on the teaching that is taught.

## MATERIALS AND METHODS

The present research is based on a methodological reference of the qualitative approach, since it is the one that best suits the characteristics and needs of the research.

One of the objectives was defined as identifying the level of reflective quality of teachers on their educational practice presented in the portfolios. It is intended to study the potential use of the digital portfolio in the quality of reflection to promote the teacher's growth, as well as a continuous improvement of their educational practice.

For the evaluation instrument, it was decided to use Larrivee's model (2008) because it is the model that mostly reflects a theoretical approach adapted to the study

of teachers' reflection on their educational practice. This model presents four levels of reflection: *Pre-Reflection*, *Superficial Reflection*, *Pedagogical Reflection* and *Critical Reflection*. It also proposes some basic characteristics of each level and indicators for each level. These indicators, adapted to the instrument for evaluating reflective practice, help us in the process of analyzing the level of reflective quality of the teachers in this project.

The **Pre-Reflection** and **Superficial Reflection** levels are more focused on teaching strategies and methods to achieve learning objectives. Teachers focus their analysis on what happens in the classroom.

At the **Pedagogical Reflection Level** are the teachers who reflect on pedagogical concepts and knowledge, take into account educational goals and the theories that support their attainment. They contrast their conceptions and beliefs with their educational practice and take into account students' previous knowledge, difficulties, perceptions and opinions.

At the **Critical Reflection Level**, teachers reflect on the ethical implications of their educational practice, have a broader and multidimensional view of the educational process, contemplating its ethical, social and political implications and how they can contribute to social equity and the construction of a more fair society.

The instrument that was applied was designed digitally on the *Google Forms* site, with closed questions, in the first section the identification data of the participants is collected and in the subsequent sections the items elaborated for this research.

This instrument made it possible to analyze and measure the teachers' ability to carry out reflective practices, as well as to evaluate their ICT competencies in different key areas. The results obtained in each section provided information on self-awareness, analysis of teaching practice and informed decision making, as well as an overall assessment of teachers' ICT skills. These results will provide a guideline to identify areas for improvement and design a specific training program with the objective of strengthening teachers' digital skills and improving teaching in digital environments.

## RESULTS Y DISCUSSION

The following are the results of the diagnostic instrument applied for this study, which help us to visualize a panorama of the teachers surveyed:

Of the 7 teachers surveyed, 6 are female and one is male; all teachers are over 31 years old and the oldest is already over 51 years old; 6 teachers have bachelor's degrees and one has a master's degree; 2 teachers surveyed teach 3rd grade, 3 teachers teach 4th grade and 2 teachers teach 6th grade; we have one teacher with 7 years teaching,

one with 9 years, one with 13, two teachers with 15 years, one with 19 and one with 41 years dedicated to teaching.

From the results obtained on the level of reflection based on the matrix proposed by Larrivee (2008), it is possible to identify some differences between the levels of reflection of the teachers. This is why they were classified into two groups with similar characteristics.

Within the first group we find teachers who in their reflective process present mostly features with characteristics of a superficial level of reflection, showing a concern for the strategies and methods used to achieve the learning objectives. They focus on the needs and difficulties presented by their students; show little self-criticism and a superficial analysis of the effectiveness of their implemented strategies.

In the second group, the reflective process presents a level of pedagogical reflection with traits of critical reflection, since teachers analyze the impact of their pedagogical practices on student learning and show a greater commitment to the continuous improvement of their educational practice.

It can also be interpreted that teachers have a certain degree of knowledge in the use of digital tools since 4 of them use repositories; 5 know where to look for information; 4 teachers generate multimedia material for their classes; 4 teachers use the digital portfolio; 4 teachers communicate with their students with the support of ICT; in addition, 6 teachers are constantly trained in the use of digital tools.

## CONCLUSIONS

Most of the teachers surveyed identify the digital portfolio, use it and relate this tool to their pedagogical practice; however, they do not use it in its entirety to make significant changes in their students or in themselves during the teaching-learning process.

Derived from these conclusions, an intervention proposal is generated with the creation of a course-workshop to promote the creation and use of the digital portfolio and thus generate better educational practices and generate new and better technological competencies in their students.

## REFERENCES

- Anijovich, R., & Capelletti, G. (2018). La práctica reflexiva en los docentes en servicio. Posibilidades y limitaciones. Espacios en blanco. Serie indagaciones, (28), 74-92.
- Barbera, E., Gewerc, A., & Rodríguez, J. L. (2009). Portafolios electrónicos y educación superior en España: Situación y tendencias. Revista de Educación a Distancia (RED), 7(1).

- Díaz Barriga, F., Romero, E., & Heredia, A. (2012). Diseño tecnopedagógico de portafolios electrónicos de aprendizaje: una experiencia con estudiantes universitarios. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 14(2).
- Domingo, A. (2021). La práctica reflexiva: Un modelo transformado de la praxis docente. *Revista Zona Próxima*, 34, 3-21.
- Gobierno de México. (2023). Presentan la Nueva Escuela Mexicana para transformar la educación en el país. <https://www.gob.mx/conapo/es/articulos/la-nueva-escuela-mexicana?idiom=es>
- Larrivee, B. (2008). Development of a tool to assess teachers' level of reflective practice. *Reflective Practice*, 9(3), 341-360.
- México. Secretaría de Educación Pública. (2019). Hacia una Nueva Escuela Mexicana. Taller de capacitación. Educación básica. SEP. <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-m93QNnsBgD-NEM020819.pdf>
- Rodríguez, R., & Rodríguez Illera, J. (2014). El portafolio digital como soporte para la práctica reflexiva en la formación docente. *Revista Iberoamericana De Educación*, 65, 53-74. \_
- Seldin, C. (2013). El Portafolio Docente. Graficas Iberia.

En la Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos (RTEST) solo se aceptarán artículos científicos inéditos que no estén comprometidos con otras publicaciones periódicas. El idioma de publicación es el español; aunque se aceptarán artículos en inglés y portugués.

Los tipos de contribuciones que aceptará son: artículos científicos resultados de investigaciones, ensayos, reseñas y revisiones bibliográficas.

Las contribuciones deben escribirse en Microsoft Office Word (“.doc” o “.docx”), empleando letra Arial, 12 puntos, interlineado sencillo. La hoja tendrá las dimensiones 21,59 cm x 27,94 cm (formato carta). Los márgenes superior e inferior serán a 2,5 cm y se dejará 2 cm para el derecho e izquierdo.

## ESTRUCTURA DE LOS MANUSCRITOS

Los artículos enviados a la revista tendrán la siguiente estructura:

- Extensión entre 15 y 20 páginas.
- Título en español e inglés (15 palabras como máximo).
- Nombre (completo) y apellidos de cada uno de los autores. Se sugiere a los autores que en el nombre científico se eliminen los caracteres especiales del español y otras lenguas (tildes, ñ, ç...) para estandarizarlo conforme a los parámetros de la lengua franca (inglés) y ser indexados correctamente en las bases de datos internacionales. En caso que los autores cuenten con dos apellidos deben unirse por medio de un guión.
- Correo electrónico, identificador ORCID e Institución. Los autores que carezcan de ORCID deben registrarse en <https://orcid.org/register>
- Resumen en español y en inglés (no excederá las 250 palabras) y palabras clave (de tres a diez en español e inglés).
- Introducción; Materiales y métodos; Resultados y discusión (para artículos de investigación). El resto de las contribuciones tendrá en vez de estos dos apartados anteriores: Metodología, Desarrollo. Todos los artículos contarán con: Conclusiones, nunca numeradas; y Referencias bibliográficas. Los Anexos, si los tiene, se incluirán al final del documento.

## OTROS ASPECTOS FORMALES

- Las páginas se enumerarán en la esquina inferior derecha.
- Las tablas serán enumeradas según su orden de citación y su título se colocará en la parte superior (Ej, Tabla 1. Nombre).
- Las figuras no excederán los 100 Kb, ni tendrán un ancho superior a los 10 cm. Serán entregadas aparte en formato de imagen: .jpg o .png. En el texto deberán ser numeradas, según su orden y su nombre se colocará en la parte inferior (Ej. Figura 1. Nombre).
- Las abreviaturas acompañarán al texto que la define la primera vez, entre paréntesis.
- Las notas se localizarán al pie de página y estarán enumeradas con números arábigos. Tendrán una extensión de hasta 60 palabras.
- Los anexos serán mencionados en el texto de la manera: ver anexo 1 ó (anexo 1).

## CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Las citas y referencias bibliográficas se ajustarán al estilo de la Asociación Americana de Psicología (APA), 7ma edición, 2019. Se deben utilizar como mínimo 25 fuentes que se encuentren en el rango de los últimos cinco a diez años. En el caso de fuentes que sean artículos científicos se deben utilizar, preferentemente, aquellas que provengan de revistas científicas indexadas en Scopus y SciELO. En las referencias se mencionarán solo las citadas en el texto, ordenadas alfabéticamente con sangría francesa.



**Volumen 4 | N° 1 | Enero–Abril | 2024**

