



LIDERAZGO Y CULTURA DE AVALÚO



Dra. Alicia S. Montañez García

Coordinadora institucional de avalúo del aprendizaje estudiantil subgraduado
División de Investigación Institucional y Avalúo (DIIA)





AGENDA

- Introducción- 5 mins.
- Rompe hielo: Exploración- 10 mins.
- Punto de partida- 10 mins.
- Marco conceptual, teórico y normativo- 45 mins.
- Actividad conceptualización: 15 mins.
- Actividad aplicación- 20 mins.
- Corroboración objetivos – 5 mins.
- Agradecimientos y cierre- 10 mins.





OBJETIVOS

1. Analizar las dimensiones de una cultura organizacional con enfoque en el avalúo y sus implicaciones en la práctica docente y la gestión institucional, destacando su rol en la mejora continua del aprendizaje y la toma de decisiones informadas.
2. Aplicar destrezas de liderazgo para gestionar procesos de avalúo, impulsando la innovación educativa, el trabajo colaborativo y el uso de datos para mejorar el rendimiento académico.
3. Reconocer las características una cultura de mejora continua, en la cual se utilicen los resultados de las evaluaciones para reflexionar, ajustar enfoques y optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje.



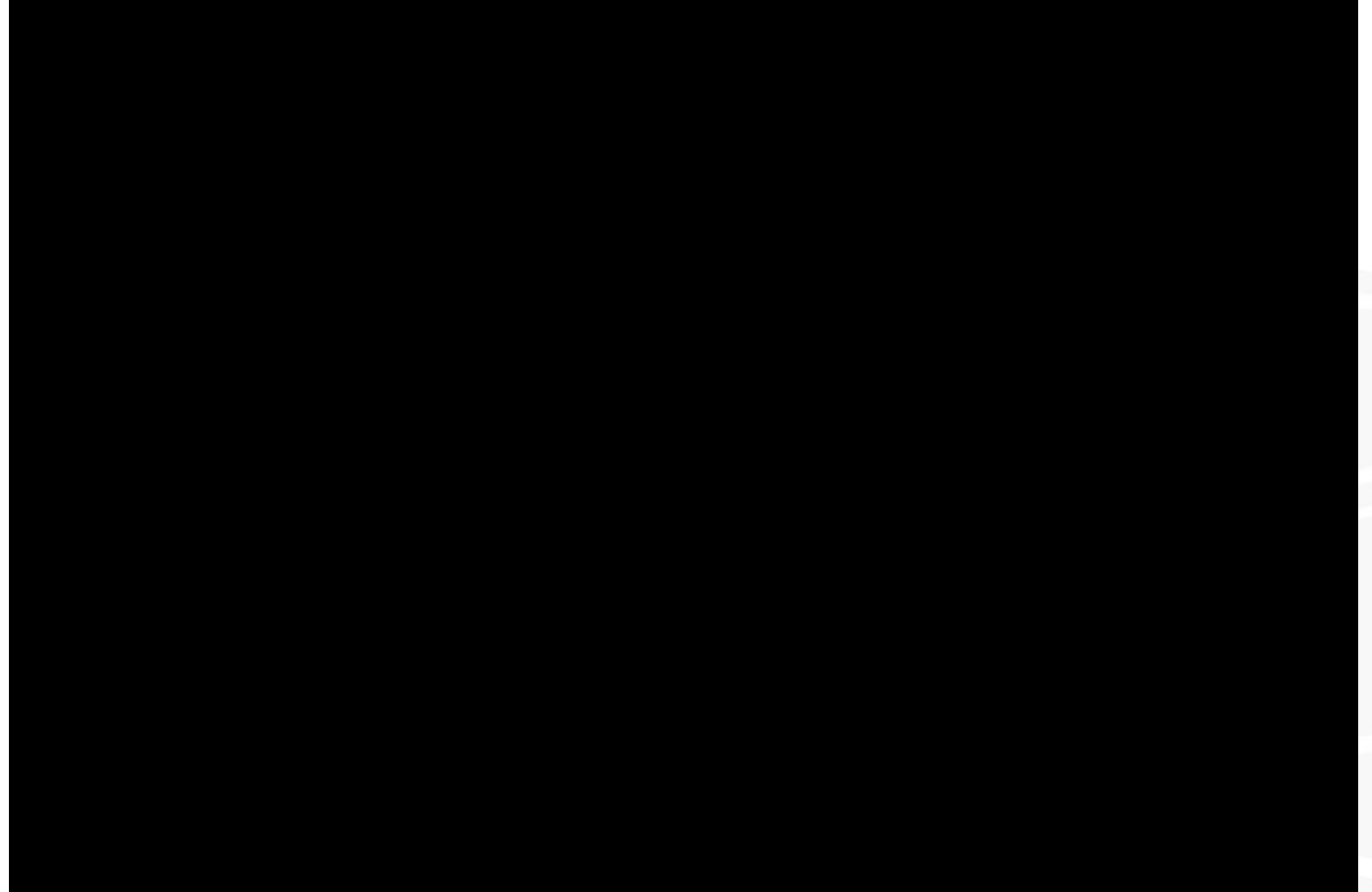


PUNTO DE PARTIDA



El Árbol/ The Tree

https://www.youtube.com/watch?v=2ont7Ab7280&feature=share_email





ACTIVIDAD INICIAL: EXPLORACIÓN

- **Objetivo:** Promover la reflexión de los/las participantes a través del análisis del cortometraje: El árbol
- **Instrucciones:** Luego de ver el cortometraje: El árbol, los participantes reaccionarán a la siguiente pregunta: ¿podría existir alguna relación entre los desafíos que presenta este cortometraje y el desarrollo de una cultura organizacional de avalúo?
- **Materiales:** Equipo proyección cortometraje
- **Duración:** 10 minutos.

¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

1928-2023

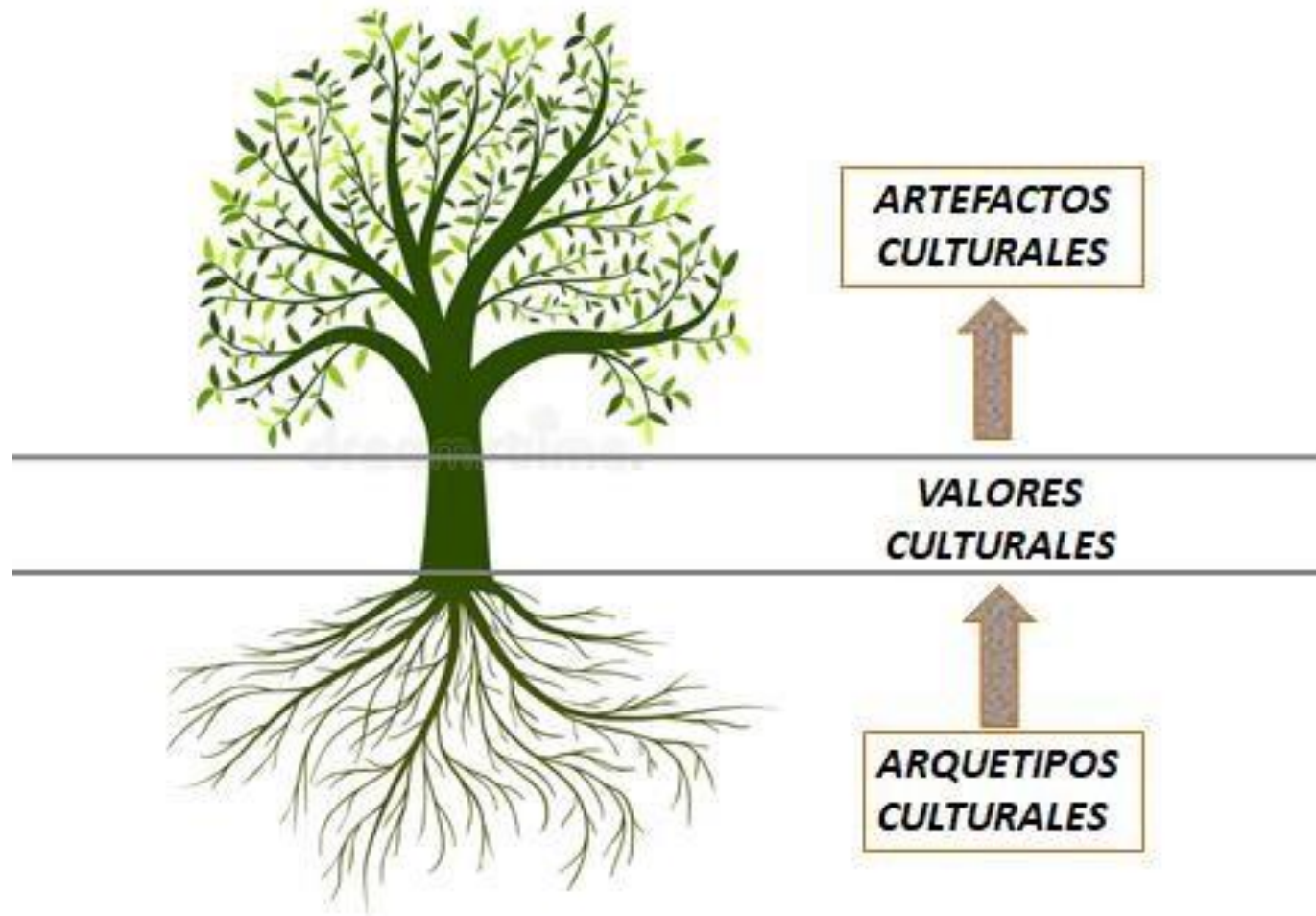


Edgar H. Schein, psicólogo social suizo que conectó los aspectos académicos y pragmáticos de la cultura y la organización al practicar sus propios principios sobre el liderazgo humilde y la investigación.

Fuente: <https://news.mit.edu/2023/remembering-professor-emeritus-edgar-schein-0303>

“Un **patrón de supuestos básicos compartidos y aprendidos por un grupo** al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna , que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”
(Schein, 2010, p. 18).

MODELO DE EDGAR H. SCHEIN





¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

- Cuando la cultura predominante resiste el cambio, la organización no responderá efectivamente a las necesidades emergentes (Rodríguez, 2007).
- Culturas sanas y sólidas se correlacionan fuertemente con altos logros y motivación de los estudiantes, y con la productividad y satisfacción de los profesores (Stolp, 1994).

¿POR QUÉ LA CULTURA ES DIFÍCIL DE CAMBIAR?

- Porque los miembros del grupo valoran la estabilidad que la cultura da por medio de los significados compartidos y de los asuntos predecibles (Schein, 2010).





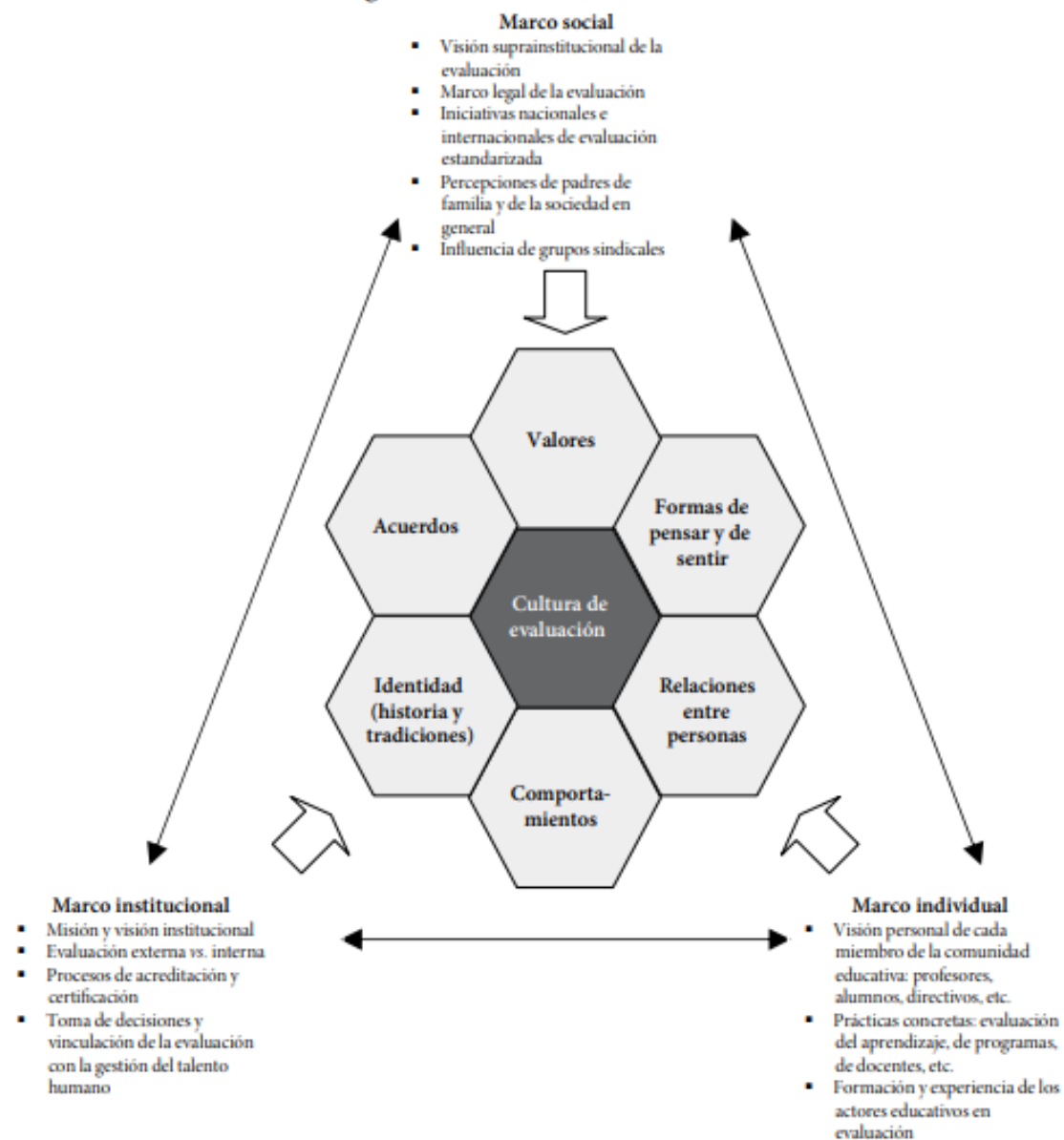
La cultura es producto del aprendizaje social
(Schein, 2010).



¿QUÉ ES LA CULTURA DE AVALÚO?

- La cultura de evaluación es entendida como el conjunto de valores, acuerdos, tradiciones, creencias y pensamientos que una comunidad educativa asigna a la acción de evaluación (Valenzuela, et al, 2011).

Figura 1. Cultura de evaluación



(Valenzuela, et al, 2011).

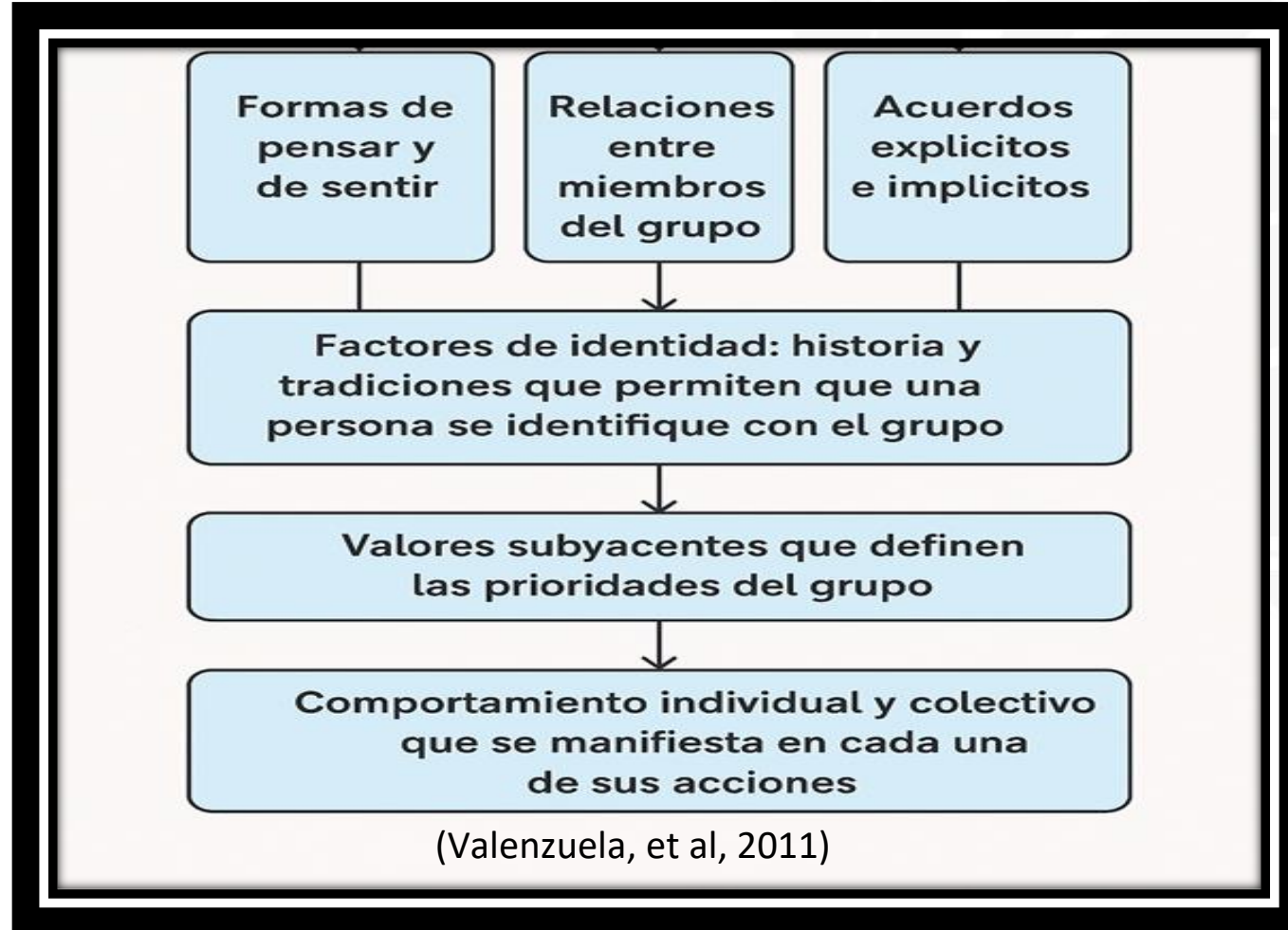


TEMAS VINCULADOS A LA CULTURA DE EVALUACIÓN

- **Comprensión de la evaluación:** Análisis de cómo los actores educativos entienden la evaluación, especialmente el uso de indicadores institucionales.
- **Competencias y capacitación:** Evaluación de las habilidades de las personas clave en las instituciones para llevar a cabo procesos de evaluación, y la formación necesaria para su correcta ejecución.
- **Valores subyacentes:** Exploración de los valores que influyen en el uso de los resultados de la evaluación, manejo de conflictos éticos y la importancia de la evaluación.

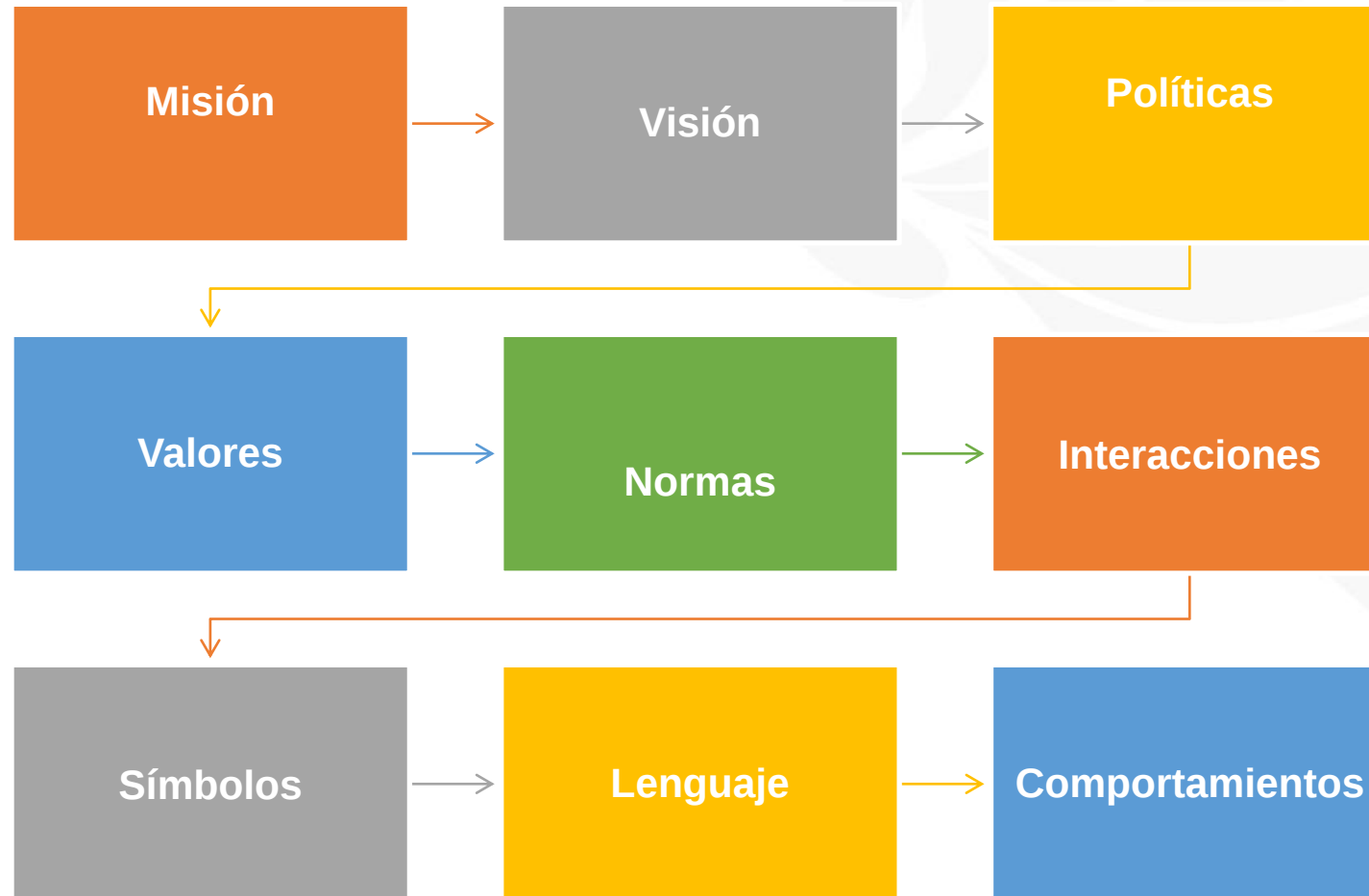
(Valenzuela, 2011)

La cultura de avalúo puede quedar definida en términos de los siguientes elementos:





¿QUÉ ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN NOS OFRECEN INFORMACIÓN ACERCA DE LA CULTURA DE AVALÚO?





MISIÓN DEL RECINTO DE RÍO PIEDRAS

- **Propiciar la formación integral de estudiantes** mediante programas y servicios de apoyo a nivel subgraduado, graduado y de educación continua desde la transformación, investigación y responsabilidad con el servicio a la comunidad, fundamentados en la calidad, ética, integridad y transversalidad de la diversidad con justicia. Así como un compromiso con la sustentabilidad institucional y ambiental, al igual que con el intercambio y divulgación del conocimiento y saberes con proyección investigativa, creativa y académica a nivel local, regional e internacional.

Certificación Núm. 48, Senado Académico 2024-2025,
Recinto de Río Piedras



VISIÓN DEL RECINTO DE RÍO PIEDRAS

- El Recinto de Río Piedras es un servicio esencial de carácter público, accesible y vital para la transformación educativa, económica, social y cultural de Puerto Rico. Se reafirma en su distinción por la excelencia en la investigación, **enseñanza y formación del ser humano en sus distintas etapas de vida**. Constituye un referente en la labor creativa, innovación y generación e intercambio de conocimientos y saberes a nivel local, regional e internacional. El éxito de su ejecutoria se logra a través de una comunidad universitaria integrada y fortalecida que abraza la diversidad, inclusión y equidad.

Certificación Núm. 48, Senado Académico 2024-2025,
Recinto de Río Piedras



VALORES QUE NOS IMPULSAN

1. Diversidad,
equidad e
inclusión

2. Derechos
Humanos

3. Vínculos
Comunitarios

4. Solidaridad y
empatía

5. Compromiso,
integridad y
aporte social

Certificación Núm. 48, Senado Académico 2024-2025,
Recinto de Río Piedras





CULTURA DE AVALÚO Y SUS IMPLICACIONES EN LA PRÁCTICA DOCENTE Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

- **Mejora continua:** Promueve la reflexión y el ajuste constante de la enseñanza y los procesos administrativos.
- **Toma de decisiones informada:** Facilita decisiones basadas en evidencia sobre currículo, recursos y estrategias educativas.
- **Responsabilidad compartida:** Involucra a toda la comunidad académica en el logro de los objetivos institucionales.
- **Visibilidad del aprendizaje:** Ayuda a evidenciar el impacto del proceso educativo en los estudiantes.

(Suskie, 2009)



¿CÓMO LOGRAR LA COLABORACIÓN EFECTIVA?

- La colaboración efectiva no sucede por casualidad, sino que requiere un **liderazgo comprometido** y una planificación cuidadosa.
- La colaboración requiere una actitud de apertura y disposición a trabajar juntos para lograr un objetivo compartido.
- La confianza y la comunicación abierta son fundamentales para la colaboración efectiva.
- Practicando la escucha activa, el manejo constructivo del conflicto, promueva relaciones de respeto y confianza.
- Comunique a las personas lo importante que es su trabajo.
- Desarrolle una cultura de mejora continua y celebración.

Rubin (2009)



ACTIVIDAD MEDIO TIEMPO: CONCEPTUACIÓN

- **Objetivo:** Integrar conocimientos y experiencias como coordinadores/as de avalúo relacionados con el desarrollo de una cultura de avalúo en el Recinto.
- **Instrucciones:**
 - Formar diadas
 - Establecer orden de la participación y tiempo asignado
 - ¿Cómo la misión, la visión y los valores del Recinto inciden en mi papel como coordinador/a de avalúo del aprendizaje estudiantil de programa o facultad? Explique.
- **Materiales:** Equipo proyección cortometraje
- **Duración:** 10 minutos.



¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

- El liderazgo es la habilidad de influenciar a las personas para trabajar entusiasta y eficazmente en la consecución de objetivos comunes, inspirándolas a través del servicio, el carácter y el ejemplo (Hunter, 2009).





¿CÓMO LOS LÍDERES LOGRAN TRANSMITIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

- Los líderes deben ser capaces de usar el carisma como destreza para influenciar los cambios necesarios en las creencias, los valores y supuestos organizacionales (Schein, 2010).





¿CUÁL DEBE SER EL PAPEL DEL LÍDER?

- Inspirar una visión compartida
- Ser un modelo a seguir
- Crear nuevos procesos
- Promover la participación
- Infundir ánimo y valor al corazón de su gente

(Kouzes y Posner, 2002)





¿CÓMO EL LÍDER EJERCE EL LIDERAZGO CULTURAL?

- Enfocando en la motivación de las personas
- Construyendo la capacidad individual y colectiva
- Facilitando el aprendizaje en contexto
- Modelando la acción reflexiva
- Siendo persistente y flexible

(Fullan, 2006)





Competencias de liderazgo

- **Visión estratégica:** Capacidad para establecer objetivos claros y a largo plazo en relación con los procesos de evaluación, alineándolos con la misión educativa y los objetivos institucionales.
- **Toma de decisiones basada en datos:** Habilidad para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones de manera crítica y tomar decisiones informadas para mejorar la calidad educativa.
- **Comunicación efectiva:** Capacidad para comunicar de manera clara y precisa las expectativas, criterios y resultados de evaluación a estudiantes, docentes y otros stakeholders.
- **Gestión del cambio:** Habilidad para liderar y gestionar la implementación de nuevos métodos y enfoques de evaluación, asegurando una transición suave y la aceptación de los cambios dentro de la comunidad educativa.
- **Desarrollo profesional y formación continua:** Capacidad para identificar necesidades de desarrollo en el equipo docente y fomentar la formación continua en nuevas prácticas de evaluación y retroalimentación.





Modelo de Organización que Aprende de Peter Senge (1990)

- El concepto de "organización que aprende" de Peter Senge destaca cómo las organizaciones pueden evolucionar constantemente a través del aprendizaje continuo.
- Este enfoque se puede aplicar a las prácticas de avalúo, donde el cambio y la adaptación son esenciales para la mejora continua de los procesos educativos.



LOS PRINCIPIOS CLAVE DE ESTE MODELO SON:

- **Maestría personal:** Mejora continua de habilidades y comprensión de las prácticas de avalúo.
- **Modelos mentales:** Desafiar viejas suposiciones y crear nuevas formas de pensar sobre el avalúo.
- **Visión compartida:** Crear una visión colectiva de cómo las prácticas de avalúo pueden servir mejor a los objetivos educativos.
- **Aprendizaje en equipo:** Colaboración entre educadores y otras partes interesadas para mejorar las prácticas de avalúo.
- **Pensamiento sistémico:** Entender cómo la avalúo encaja dentro del sistema educativo más amplio.





MAESTRÍA PERSONAL: MEJORA CONTINUA DEL AVALÚO

- La maestría personal se refiere a la capacidad de los educadores para mejorar sus habilidades y comprensión de las prácticas de avalúo.
- Esto implica una reflexión constante y el deseo de aprender sobre nuevas metodologías de avalúo, lo que permite una mejora personal y profesional continua.





MODELOS MENTALES: DESAFIANDO SUPOSICIONES EN AVALÚO

- Los modelos mentales son creencias y suposiciones que las personas tienen sobre cómo funcionan las cosas.
- En el contexto del avalúo, esto implica desafiar los métodos tradicionales y explorar nuevas formas de pensar sobre cómo se deben realizar las evaluaciones, cómo se interpretan los resultados y cómo estos pueden informar la enseñanza.





VISIÓN COMPARTIDA: UN FUTURO COMÚN

- Una visión compartida es crucial para crear un enfoque coherente en la evaluación dentro de una comunidad educativa.
- Todos los involucrados en el proceso (docentes, estudiantes, administradores) deben estar alineados con una visión común que guíe la mejora continua de las prácticas de evaluación para lograr los objetivos educativos de la institución.



APRENDIZAJE EN EQUIPO Y PENSAMIENTO SISTÉMICO

- Aprendizaje en Equipo: Fomentar la colaboración entre docentes, estudiantes y otros actores del sistema educativo para mejorar las prácticas de evaluación de manera colectiva.
- Pensamiento Sistémico: Implica entender cómo las evaluaciones no son eventos aislados, sino que forman parte de un sistema más amplio de enseñanza y aprendizaje.



Poema Itaca de Konstantino Kavafis (Fragmento)

Cuando emprendas tu viaje a Itaca
pide que el camino sea largo,
lleno de aventuras, lleno de experiencias.
No temas a los lestrigones ni a los cíclopes
ni al colérico Poseidón,
seres tales jamás hallarás en tu camino,
si tu pensar es elevado, si selecta
es la emoción que toca tu espíritu y tu
cuerpo.

Pide que el camino sea largo.
Que muchas sean las mañanas de verano
en que llegues -¡con qué placer y alegría!-
a puertos nunca vistos antes.

Ve a muchas ciudades egipcias
a aprender, a aprender de sus sabios...

Ten siempre a Itaca en tu mente.
Llegar allí es tu destino.
Mas no apresures nunca el viaje.
Mejor que dure muchos años
y atracar, viejo ya, en la isla,
enriquecido de cuanto ganaste en el camino
sin aguantar a que Itaca te enriquezca.

Itaca te brindó tan hermoso viaje.
Sin ella no habrías emprendido el camino.
Pero no tiene ya nada que darte.

Aunque la halles pobre, Itaca no te ha
engañado.
Así, sabio como te has vuelto, con tanta
experiencia,
entenderás ya qué significan las Itacas.



- **Actividad Final: Aplicación**
- **Objetivo:** Integrar aprendizajes para el desarrollo de una cultura institucional de avalúo en el Recinto.
- **Instrucciones:**
 - Forma grupos pequeños.
 - Invita a diseñar un modelo de Cultura de Avalúo Ideal respondiendo:
 - ¿Qué valores sustentan la cultura de avalúo?
 - ¿Qué creencias promueven la cultura de avalúo ?
 - ¿Qué prácticas de evaluación refleja esa cultura?
 - Pueden representarlo como un collage, un mapa o una lista de compromisos.
 - Presentaciones breves (3-5 minutos por grupo).
- **Materiales:** Cartulinas y marcadores
- **Duración:** 30 minutos.



¿LOS OBJETIVOS FUERON ALCANZADOS?



- ❑ 1. Analizar las dimensiones de una cultura organizacional con enfoque en el avalúo y sus implicaciones en la práctica docente y la gestión institucional, destacando su rol en la mejora continua del aprendizaje y la toma de decisiones informadas.
- ❑ 2. Aplicar destrezas de liderazgo para gestionar procesos de avalúo, impulsando la innovación educativa, el trabajo colaborativo y el uso de datos para mejorar el rendimiento académico.
- ❑ 3. Reconocer las características una cultura de mejora continua, en la cual se utilicen los resultados de las evaluaciones para reflexionar, ajustar enfoques y optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje.





Referencias

- Fullan, M. (2006). *Change theory: A force for school improvement*. Centre for strategic education: Seminar series paper no. 157, 3-14.
- Hunter, J. C. (2009). *La paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo* (9.ª ed.). Grupo Nelson.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey- Bass.
- Rodríguez, A. (2007). Propuesta de modelos culturales orientados a la gerencia del cambio. *Acimed*, 15(4).
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n4/aci05407.pdf>
- Rubin, H. H. (2009). *Collaborative leadership: Developing effective partnerships for communities and schools* (2.ª ed.). Corwin.
- Senado Académico. (2024, 10 de diciembre). *Plan estratégico: Ruta estratégica del Recinto de Río Piedras 2024-2029*. (Certificación Núm. 48, 2024-2025). Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. <https://senado.uprrp.edu/wp-content/uploads/2024/12/CSA-48-2024-2025.pdf>
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Stolp, S. (1994). *Liderazgo para la cultura escolar*. University of Oregon. <http://eric.uoregon.edu/publications/digest/spanish/digest091.html>
- Suskie, L. (2009). *Assessing Student Learning: A Common Sense Guide* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Valenzuela González, J. R., Ramírez Montoya, M. S., & Alfaro Rivera, J. A. (2011). Cultura de evaluación en instituciones educativas. Comprensión de indicadores, competencias y valores subyacentes. *Perfiles Educativos*, 33(131). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2011.131.24223>



Equipo de trabajo de la División de Investigación Institucional y Avalúo (DIIA) del Recinto de Río Piedras.



DiiA

División de Investigación Institucional y Avalúo
Decanato de Asuntos Académicos



LA IUPI
UPR RP